

DEPARTAMENTO ESTADUAL DE
TRÂNSITO DO ESPÍRITO SANTO

PLANO ESTRATÉGICO

2024-2027



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



DEPARTAMENTO ESTADUAL DE
TRÂNSITO DO ESPÍRITO SANTO

PLANO ESTRATÉGICO

2024-2027



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DO ESPÍRITO SANTO

Diretores

Givaldo Vieira da Silva | Diretoria Geral

Alexandre Quintino Moreira | Diretoria de Habilitação e Veículos

Jociane Oliveira Martins | Diretoria Administrativa, Financeira e de Gestão de Pessoas

José Paulo Viçosi | Diretoria de Segurança no Trânsito

Assessoria Especial

Fernando Stockler Simões | Assessoria de Gabinete

Luciana Pereira Marques | Assessoria de Gabinete

Rhayan Esteves Fundão de Araujo | Assessoria de Comunicação

Gerentes

Debora Regina Pereira Pinto Barbosa Lima Tourinho | Gerência de Gestão de Pessoas

Jederson Carvalho Lobato | Gerência de Fiscalização de Trânsito

Jéssica Coutinho Miranda | Gerência de Serviços Gerais

Luiz Antonio Uchoa da Silva | Gerência de Tecnologia da Informação

Marcus Tadeu de Castro Vieira | Gerência de Engenharia do Trânsito

Maria Aparecida Campos da Rocha | Gerência de Atendimento

Renata Cerdeira Oliveira Colnago | Gerência Administrativa e Financeira

Rodrigo Ferreira Peres | Gerência de Habilitação

Raphael Piekarz Rocha | Gerência de Veículos

Raul Guilherme Malacarne Dutra | Gerência Jurídica

Sebastião Sabino de Souza | Gerência Operacional

Teresa Cristina Mate Calvo | Gerência de Educação de Trânsito

Subgerentes

Arthur Scardua Carnelli | Subgerência de Infrações e Penalidades

Marco Aurélio Siqueira dos Santos | Subgerência de Sistemas e Desenvolvimento

Silvio Cesar Teixeira dos Santos | Subgerência de Infraestrutura e Segurança de TI

Tatiana Sampaio | Subgerência de Orçamento e Finanças

William da Conceição Silveira | Subgerência de Operações e Suporte de TI

Coordenadores

Amabelle Munique T. Ambrosio | Coordenação de Exames Médicos e Psicológicos

Andressa Gama Cesconetto Machado | Coordenação Escola Pública de Trânsito

Alvedir Putumujun Ribeiro | Coordenação de Regional III

Alessandra Marques Porto | Coordenação Administração de Pessoal

Alexandre Furtado | Coordenação de Serviços Corporativos e Patrimônio

Daniela Angela Canicali Rezende | Coordenação de Campanhas Educativas

Daniele Oliveira Franca | Coordenação de Credenciamento

Emerson Marcelo de Moraes Lemos | Coordenação de Desmonte de Veículos

DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DO ESPÍRITO SANTO

Edilson Gonçalves da Cruz | Coordenação de Regional II
Edmilson Alves de Andrade | Coordenação de Despachantes de Veículos
Eliana Ester Meireles | Coordenação de Almoxarifado
Elivania Neves Celestino | Coordenação de protocolo e Arquivo
Fabiano Hilário Rolim Santos | Coordenação de Frotas
Fernanda Carvalho de Souza Braumer | Coordenação de Leilões de Veículos
Felipe de Oliveira Dal Col | Coordenação de Desmonte de Veículos
Gibran Henrique Lima Bolzan | Coordenação de Registro de Habilitação
Jéssica Nuvem | Coordenação de Emplacamento e Vistoria Veicular
Leonardo de Freitas | Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
Leidiane Sotelli dos Santos | Coordenação de Agências
Marcos Vittorazzi do Nascimento | Coordenação de Monitoramento Eletrônico
Natalya Chalhoub Mora | Coordenação de Transporte Escolar
Renata Felix Tavares | Coordenação de Contratos
Robson Rodrigues Batista | Coordenação de Centros de Formação de Condutores
Rogéria da Silva Amaral Henriques | Coordenação de Licitações
Rudyani Cristian dos Santos | Coordenação de CNH Social
Sebastião Sabino de Souza | Coordenação de Operações de Fiscalizações
Sérgio Santana Almeida | Coordenação de Exames Teóricos e Práticos
Rosilene Bellon | Coordenação de Estatística de Trânsito
Theo Alves da Rocha | Coordenação de Regional II
Thiago Iago Soares Neto | Coordenação de Manutenção Predial

Equipe Técnica Responsável pela Elaboração

Andreia Tomaz Lima Guerra | Escritório Setorial de Projetos
Wesley Rangel Simões | Escritório Setorial de Projetos

Apoio

Márcia Mariana dos Reis | Assessoria Adjunto
Geórgia Nader Fafá | Assessoria Especial Nível I

Colaboração Externa

Álvaro Rogério Duboc Farjado | Secretário de Estado de Economia e Planejamento - SEP
Ana Lúcia de Lima Pansini | Gerente de Projetos Estruturantes - SEP
Anna Cláudia Aquino dos Santos Pela | Gerente de Gestão Estratégica - SEP
Davidson de Almeida Miranda | Gestor de Projetos - SEP
Pablo Lyra | Presidente do Instituto Jones dos Santos Neves

Redação

Andreia Tomaz Lima Guerra | Escritório Setorial de Projetos
Wesley Rangel Simões | Escritório Setorial de Projetos

Revisão

Rhayan Esteves Fundão de Araujo | Assessoria de Comunicação

Ficha catalográfica

Espírito Santo. Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo.

Plano Estratégico: 2024-2027 / Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo. - 1ª ed. - Vitória: Detran|ES, 2024.

Sumário

Mensagem do Governador.....	08
Mensagem Institucional.....	09
Introdução.....	10
Formulação da Estratégia: Base conceitual.....	13
Sobre o Planejamento Estratégico 2024-2027.....	14
SharePoint como repositório.....	15
Oficina 1: Missão, Visão e Valores.....	18
Oficina 2: Diagnóstico Institucional.....	22
Oficina 3: Desafios e Objetivos.....	25
Oficina 4: Indicadores e Metas.....	42
Oficina 5: Modelo de Governança, Projetos e Ações.....	47
Mapa da Estratégia.....	55
Implementação da Estratégia: Base conceitual.....	57
Alinhamento com a Visão, Missão, Valores e Diretrizes.....	59
Alinhamento com os Desafios de Governo.....	60
Alinhamento com PPA.....	61
Alinhamento com as ODSs.....	62
Análise das perspectivas por meio do BSC.....	63
Diagramas de Alinhamentos com Eixos.....	64
Considerações finais.....	68

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figuras

Figura 1: Registro fotográfico de fechamento das oficinas

Figura 2: Imagem da página do Planejamento Estratégico no SharePoint

Figura 3: Imagem da página do Planejamento Estratégico no SharePoint - Principais Artefatos

Figura 4: Imagem da página do Planejamento Estratégico no SharePoint - Principais Artefatos de maneira detalhada

Figura 5: Imagem da tela do Mentimeter com os resultados da pesquisa

Figura 6: Representação do Canvas - Valores e Missão preenchidos

Figura 7: Representação do Canvas - Valores, Missão e Visão preenchidos

Figura 8: Diagrama de Cebola dos Stakeholders

Figura 9: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - primeiro grupo

Figura 10: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - segundo grupo

Figura 11: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de processos internos

Figura 12: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de aprendizado e crescimento

Figura 13: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de recursos

Figura 14: Infográfico de aglutinação em três eixos estratégicos

Figura 15: Modelo de governança

Figura 16: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Figura 17: Diagrama Analítico - Eixo 1

Figura 18: Diagrama Analítico - Eixo 2

Figura 19: Diagrama Analítico - Eixo 3

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Quadros

Quadro 1: Infográfico do Canvas BSC para proposição de objetivos

Quadro 2: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - primeiro grupo

Quadro 3: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - segundo grupo

Quadro 4: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de processos internos

Quadro 5: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de aprendizado e crescimento

Quadro 6: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de recursos

Quadro 7: Quadro BSC, segundo suas perspectivas, objetivos, indicadores e fórmula - perspectiva usuário

Quadro 8: Quadro BSC, segundo suas perspectivas, objetivos, indicadores e fórmula - perspectivas de processos internos, aprendizagem e crescimento, e recursos

Quadro 9: Princípios da boa governança e conceitos aplicados

Quadro 10: Diretrizes da governança

Quadro 11: Mecanismos de exercício da governança e conceitos aplicados

Quadro 12: Lista de programas, projetos e ações por eixo estratégico com valor estimado

Quadro 13: Mapa da Estratégia do Detran|ES 2024-2027

Tabelas

Tabela 1: Planilha de Indicadores de Desempenho

Tabela 2: PPA.01 - PROPOSTA POR AÇÃO - 45202

MENSAGEM DO GOVERNADOR

O Espírito Santo vem enfrentando de forma exemplar o desafio da organização e gestão dos sistemas de trânsito. Isso se dá graças a um planejamento cuidadoso, grandes investimentos em mobilidade urbana e adoção dos mais modernos recursos tecnológicos para controle de tráfego e atendimento aos condutores de veículos motorizados.

Destaque para a modernização da oferta dos serviços do órgão de trânsito de forma digital, com o programa Detran 100% Digital; a implantação do Cerco Inteligente para o monitoramento e combate aos crimes de trânsito, entre outras finalidades de segurança e controle; e o Observatório de Trânsito, orientado pelo Mapa de Segurança Viária e articulado ao Centro de Monitoramento já existente.

Outras ações permanentes com papel relevante para a sociedade capixaba são as atividades de educação para o trânsito; a oferta de habilitações gratuitas pelo programa CNH Social e a intensificação da fiscalização de trânsito com a formação de Agentes de Trânsito, Fiscalização e Educação próprios e o projeto estratégico Força pela Vida, que trabalha para reduzir o número de acidentes fatais no trânsito capixaba.

Neste Plano Estratégico, o Detran|ES define metas e estratégias para o período de 2024 a 2027, um trabalho muito importante feito com a participação dos servidores, que vivem o dia a dia do órgão e trazem ideias de melhorias. Dessa forma, vamos conseguir direcionar as prioridades e focar em inovações para o órgão e, consequentemente, nos serviços prestados aos capixabas.

Renato Casagrande
Governador do Espírito Santo

MENSAGEM INSTITUCIONAL

O quadriênio 2019-2022 foi marcado pela mudança tecnológica na prestação dos serviços do Detran|ES. O Detran 100% Digital, um dos principais projetos estratégicos da atual gestão, se consolidou como uma marca da transformação digital, permitindo que os serviços da Autarquia permanecessem em funcionamento mesmo durante a pandemia da Covid-19. Agora, o período 2024-2027 remonta os esforços da gestão para a preparação de ações estratégicas na busca pela superação dos novos desafios/oportunidades mapeados.

Por meio deste documento, a Instituição compila o seu planejamento estratégico e apresenta os principais produtos desenvolvidos de forma colaborativa entre os gestores e servidores do Detran|ES. A partir deste Planejamento será possível visualizar de maneira mais integrada as áreas de negócio por meio de eixos contextuais e suas inter-relações no plano estratégico.

Espera-se que este plano se conduza para desdobramentos em cada área de negócio. Para tanto, é mister que cada gestor utilize-o como um documento norteador de seus planos de ação, transformando-o efetivamente em uma bússola na condução das ações e projetos estratégicos para a geração de resultados significativos à população capixaba.

Por fim, agradeço ao governador Renato Casagrande pelo direcionamento e confiança, bem como aos diretores, gerentes, coordenadores, assessores, servidores da Autarquia e à equipe da Secretaria de Economia e Planejamento (SEP) pela colaboração na construção deste robusto documento propulsor das iniciativas da gestão nos próximos anos.

Givaldo Vieira da Silva
Diretor Geral

INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico 2024-2027 foi elaborado de forma colaborativa, contemplando servidores e o corpo de gestores do Detran|ES, com conhecimento especializado e prático nas áreas de negócios da Autarquia.

A preparação e os encontros ocorreram entre os meses de maio a outubro de 2023, sendo que as oficinas iniciaram em setembro do mesmo ano e subsidiaram a formação desta estrutura documental, que está dividida em dois grandes grupos, quais sejam: “1. A Formulação da Estratégia” e “2. A Implementação da Estratégia”.

Abrindo cada um desses grupos, expõe-se a base conceitual que sustenta a abordagem adotada neste plano. O intuito de evidenciar as abordagens converge para um alinhamento de linguagens e conceitos adotados.

Adentrando-se na Formulação da Estratégia o leitor encontrará, de forma detalhada, todas as peças que, de maneira colaborativa, foram desenvolvidas pelos participantes da elaboração do Planejamento.

Sequencialmente, apresenta-se o contexto do Plano Estratégico a partir da perspectiva do Escritório Setorial de Projetos do Detran|ES (ESP) especificamente na exposição dos títulos "Sobre o Planejamento Estratégico 2024-2027" e o "SharePoint como repositório".

Seguindo, tem-se as cinco oficinas e seus conteúdos formadores do Planejamento Estratégico, passando pela Missão, Visão, Valores, Diagnóstico Institucional, Objetivos, Indicadores e Metas, Modelo de Governança, Projetos e Ações. Esse grupo de elementos compila os esforços do planejamento, culminando no principal produto: o Mapa da Estratégia.

INTRODUÇÃO

Por fim, apresenta-se o caminho para a implementação da estratégia, identificando-se os alinhamentos do plano e seus eixos estratégicos com a visão, missão e valores da autarquia, seus objetivos mapeados, os desafios de Governo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), assim como a identificação por contexto dos programas do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027.

A atualização do Planejamento Estratégico do Detran|ES demonstra a busca da gestão em sedimentar uma prática de gerir, seguida por incutir e desenvolver em seus colaboradores a necessidade de remodelar a estratégia, quando for preciso, principalmente, quando os projetos e entregas, considerando o que dizem os indicadores, demonstrarem a necessidade de mudar, alterar ou potencializar uma rota.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

BASE CONCEITUAL

Recorrendo a Paludo e Oliveira (2021), o Planejamento Estratégico está inserido no contexto da gestão estratégica. Ou seja, para o autor, a gestão estratégica é maior e contém o Planejamento Estratégico, que deve utilizá-lo como peça importante entre as práticas de gestão. Vincula-se nesse entendimento o modelo de gestão determinado pelo Governo do Estado, denominado Realiza+, que tem por objetivo executar programas e projetos e entregar resultados com grande poder de transformação para a sociedade capixaba.

No Detran|ES, a gestão estratégica é baseada em definir, de maneira clara e exequível, sua missão, visão e valores, tendo-os como norteadores dos projetos e ações que atenderão ao que se esculpiu como identidade da Autarquia, de maneira inovadora e com o objetivo de instituir políticas públicas que preservem a vida no trânsito.

Nesse contexto e busca, o Planejamento Estratégico é um dos pilares da Gestão Orientada por Resultados, que colaborará com a definição dos programas e projetos e, por conseguinte, com as gestões de projetos e indicadores de desempenho. Na prática, esse processo é contínuo, a depender do ambiente e situação, requerendo que a gestão do Detran|ES mobilize esforços e recursos com finalidade de gerir os riscos e problemas, que, porventura, possam impedir ou dificultar a execução das entregas à população em geral.

O relatório a partir daqui demonstra todos os caminhos percorridos para atualizar esse Plano Estratégico para a gestão 2024-2027, calcados no entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), de que a estratégia é um pensamento estratégico ligado à ação, logo, sua formulação interage com a implementação, de tal forma que essa (implementação) retroalimentará e informará a formulação da estratégia.

SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027

O Planejamento Estratégico do Detran|ES refere-se ao período de 2024 a 2027 e foi elaborado de forma colaborativa, envolvendo todos os diretores, gerentes, subgerentes, coordenadores e servidores por meio de um conjunto de oficinas e demais atividades. A condução dos trabalhos teve a coordenação do PMO do Detran|ES, denominado Escritório Setorial de Projetos (ESP), um setor de gerenciamento de projetos corporativos. Foram realizados cinco encontros na configuração de oficinas.

Figura 1: Registro fotográfico de fechamento das oficinas



Fonte: ASCOM DETRAN|ES - Oficina de Indicadores realizada em 19 de outubro de 2023. Palestrantes: Anna Cláudia Aquino, Andreia Tomaz e Wesley Simões.

Registra-se o alinhamento deste planejamento com a metodologia de Governo, inclusive com a presença ativa do PMO-ES e integrantes da Secretaria de Economia e Planejamento (SEP).

DIFERENCIAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DETRAN|ES

SharePoint

O ESP idealizou e disponibilizou no SharePoint (plataforma de aplicações Web da Microsoft) um conjunto de artefatos e conteúdos específicos para o Planejamento Estratégico 2024-2027. O objetivo desta ação foi oportunizar aos participantes conhecerem melhor as peças que compõem o Planejamento e servem de insumos, assim como, de forma interativa, compartilha uma visão geral dos caminhos que seriam percorridos, além de funcionar como um repositório das peças construídas.

Alinhamentos

Considerando o Planejamento Estratégico do Governo do Estado e o contexto em que o Detran|ES ali se insere, identificou-se a oportunidade de evidenciar esse alinhamento por meio de infográficos que representassem essas relações. Além disso, traduzir a missão, valores e visão da autarquia de forma esquematizada pode facilitar a maneira das áreas de negócio se enxergarem neste plano, desdobrando-o em planos específicos. Trata-se dos Diagramas Analíticos, contemplando os Objetivos, Eixos e principais peças (ver pg. 64-66).

SHAREPOINT COMO REPOSITÓRIO

Figura 2: Imagem da página do Planejamento Estratégico no SharePoint



Fonte: ESP DETRAN|ES - SharePoint - Planejamento Estratégico DETRAN|ES 2024-2027

O SharePoint como repositório representa um movimento interativo proposto pelo ESP- Detran|ES para a Instituição.

Pressupõe-se que a interatividade possa se tornar uma mola propulsora para o processo integrativo da organização.

A interatividade e integração dependerão mais de como os gestores e suas equipes se relacionam com as peças disponíveis nas páginas, do que a simples disponibilização do artefato.

PRINCIPAIS ARTEFATOS

Os principais artefatos foram disponibilizados na página principal do Planejamento Estratégico. Como dito anteriormente, isso oportunizou aos envolvidos conhecerem melhor as peças e insumos do Planejamento. Os principais artefatos trouxeram informações explicativas sobre:

Figura 3: Imagem da página do Planejamento Estratégico no SharePoint - Principais Artefatos



Fonte: ESP DETRAN|ES - SharePoint - Planejamento Estratégico Detran|ES 2024-2027 - Principais Artefatos (Adaptado)

PRINCIPAIS ARTEFATOS NO SHAREPOINT

Figura 4: Imagem da página do Planejamento Estratégico no SharePoint - Principais Artefatos de maneira detalhada

Principais Artefatos



Realiza+

O Programa de Gestão para Resultados (Realiza+) foi instituído pelo governo do estado em outubro de 2019, por meio do Decreto 4528-R, com objetivo de ampliar a capacidade do Governo em executar Programas e Projetos Estratégicos e entregar resultados à sociedade, devendo os Órgãos da Administração organizar-se e funcionar, conforme às diretrizes deste Decreto.



Metodologia Geor

A metodologia GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) foi instituída pelo PMO do governo do estado e tem por característica a utilização de ferramentas e técnicas cujo os objetivos são, de padronizar os processos de governança e gestão de projetos no Governo do Estado e, oferecer orientações, métodos e ferramentas para os gerentes de programas e projetos.



PE 2023-2026 GOVERNO DO ESTADO

O documento que apresenta os resultados do planejamento estratégico 2023-2026 do Governo do Estado é um artefato norteador das ações de planejamento estratégico do DETRANJES para o período de 2023-2026.



Instituição do ESP Detran

O Escritório Setorial de Projetos do DetranJES (ESP) configura o Project Management Office (PMO) da autarquia. Trilha sua prática considerando as metodologias adotadas pela SEP - Secretaria de Planejamento do Governo, reconhecendo que a maturidade em entregar resultados com modelo de gestão por projetos requer uma identidade própria, que vem se construindo a todo tempo, criando memória organizacional. No link abaixo o leitor encontrará riqueza de detalhes da atuação do ESP, que se iniciou formalmente em 2020.



PE DETRANJES 2020-2022

O planejamento estratégico do DETRANJES 2020-2022 foi elaborado a partir da Transferência de Metodologia em Gestão Estratégica advinda da SEP - Secretaria de Economia e Planejamento - com os trabalhos capitaneados pela Subsecretária Joseane Zoghbi e sua equipe do PMO-ES, em conjunto com o DETRANJES, representado pelo Diretor Geral, Sr. Givaldo Vieira, e os servidores da instituição, desde o envolvimento dos demais Diretores, Gerentes, Subgerentes, Coordenadores, Gerentes de Projetos e especialistas em cada área da autarquia entre agosto e novembro de 2020. O processo de transferência abarcou a elaboração do Planejamento Estratégico e a implantação do ESP - Escritório Setorial de Projetos.



Relatório de Gestão 2019-2022

O Relatório de Gestão 2019-2022 do DETRANJES compila as principais entregas da gestão no quadriênio e indica alguns desafios que servem como subsídio à elaboração do planejamento estratégico do período de 2024-2027.



Fonte: ESP DETRANJES - SharePoint - Planejamento Estratégico DETRANJES 2023-2027 - Principais Artefatos

OFICINA 1: MISSÃO, VISÃO E VALORES



OFICINA 1: MISSÃO, VISÃO E VALORES

A dinâmica da Oficina 1 iniciou com o levantamento dos valores. Para tanto, utilizou-se o software web Mentimeter (www.menti.com) buscando produzir uma nuvem de palavras que pudessem representar graficamente e evidenciar os principais valores da organização.

A pergunta utilizada foi: Na sua opinião, quais os valores representam a instituição Detran|ES?

O formulário de respostas permitia a inserção de até cinco valores. Com isso, a partir da participação dos 50 envolvidos foram obtidas 296 respostas, que configuraram a nuvem de palavras abaixo.

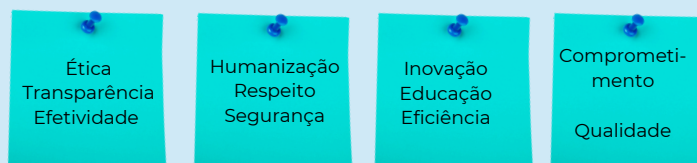
Figura 5: Imagem da tela do Mentimeter com os resultados da pesquisa



Fonte: Repositório de documentos do ESP-DETRAN|ES

VALORES VALIDADOS

Após a visualização gráfica da nuvem de palavras, os participantes analisaram, discutiram e selecionaram os principais valores perfazendo a seguinte lista: Ética, Transparência, Efetividade, Humanização, Respeito, Segurança, Inovação, Educação, Eficiência, Comprometimento e Qualidade.



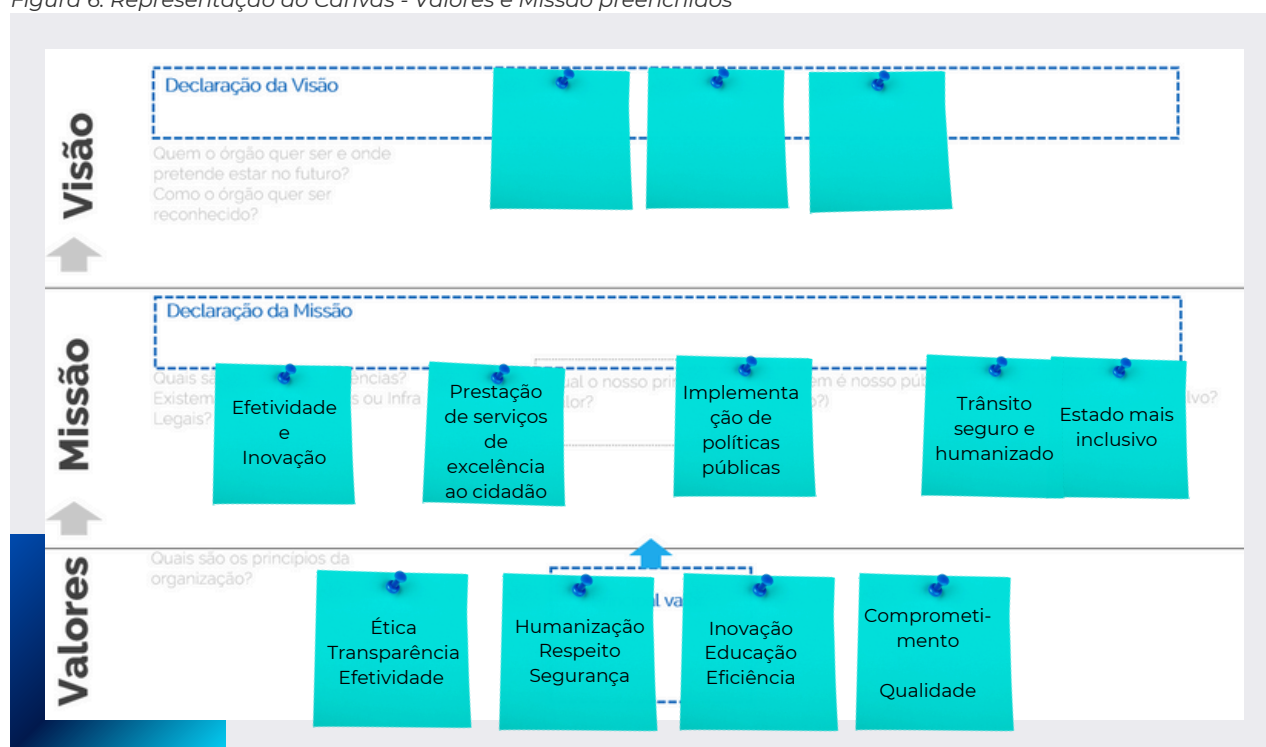
OFICINA 1: MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO

Acredita-se que a missão é a primeira identidade de uma organização, seja pública ou privada. Isso porque é na missão que se fundamenta e se expressa a existência da instituição. Nesse entendimento, a estratégia definida com o Sponsor do Detran|ES (Diretor Geral) foi de tomar como base a atual missão da Autarquia, que já havia sido modificada quando do Planejamento Estratégico da gestão 2019/2022.

Frente à construção da equipe participante, e, perfilando-se com os **Valores** da autarquia, valida-se a missão, que amplia os compromissos anteriormente pactuados com os cidadãos, ou seja, a **Missão** validada potencializou a razão de existir do Detran|ES.

Figura 6: Representação do Canvas - Valores e Missão preenchidos



Fonte: Repositório de documentos do ESP

MISSÃO ANTERIOR (GESTÃO 2019/2022)

Ser efetivo e inovador na prestação de serviços de excelência ao cidadão, implementando políticas públicas para um trânsito seguro, humanizado e contribuindo para um Estado mais inclusivo.

MISSÃO VALIDADA

Assegurar políticas públicas inovadoras com ética, eficiência e transparência, visando um trânsito seguro, humanizado e inclusivo.

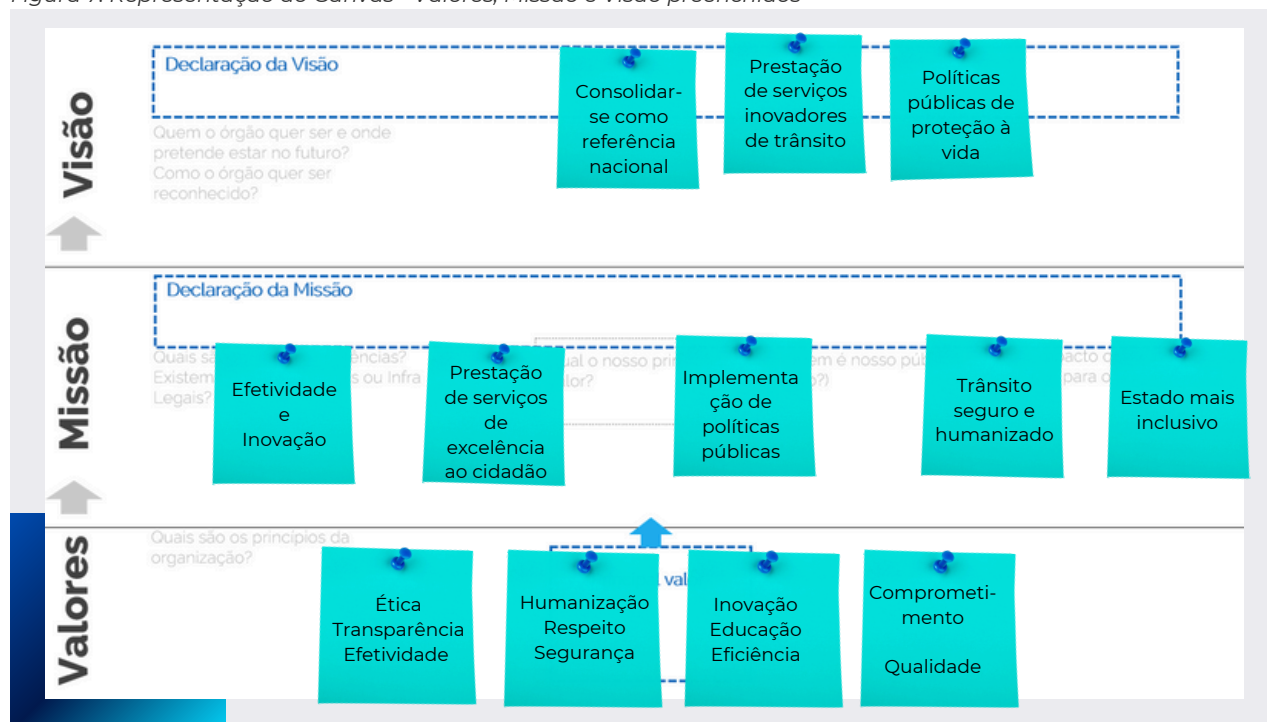
OFICINA 1: MISSÃO, VISÃO E VALORES

VISÃO

Por outro lado, a visão de uma organização, alinhada aos seus **Valores** e sua **Missão**, é essencial para estabelecer novos marcos, novas entregas e novos serviços, de modo temporal. Isso porque vive-se em um ambiente dinâmico e que se transforma e é transformado com muita celeridade, adversidades e situações emergentes, que requerem adaptabilidade dos gestores e de suas organizações.

Nessa perspectiva, foi adotada a mesma estratégia estabelecida na definição da missão. Considerou-se a visão anterior, contudo, guardou-se, também, advenços que impactaram e fizeram com que a **Visão** acompanhasse tendências inovadoras e tecnologias com foco nas necessidades dos cidadãos no que se refere aos serviços e compromissos do Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo.

Figura 7: Representação do Canvas - Valores, Missão e Visão preenchidos



Fonte: Repositório de documentos do ESP

VISÃO ANTERIOR (GESTÃO 2019/2022)

Ser referência na prestação de serviços inovadores e em políticas públicas de proteção à vida no trânsito.

VISÃO VALIDADA

Consolidar-se como referência nacional na prestação de serviços inovadores de trânsito, sendo reconhecido por políticas públicas de proteção à vida.

OFICINA 2: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



Diagrama de uma rede de organizações da sociedade civil em São Paulo, organizado em camadas concêntricas:

- Centro:** GOVERNADOR
- Primeira Camada (Organizações Diretas):** PMES, SESP, SEFAZ, PCES, SECON, CONS. ADMIN., DER-ES, JARI, SESA, PRODEST, FENASEG, AND, PÚBLICO-ALVO CIDADÃO, DETRANJES, CFCs CREDENCIADOS, CLÍNICAS CREDENCIADAS, INSTITUIÇÕES DE ENSINO E QUALIFICAÇÃO PARA O TRANSITO, ALESC, TRANSPORTE ESCOLAR, INSTITUIÇÕES DE SERVIÇOS, SINDICATO E ASSOCIAÇÃO DE VEÍCULOS, DESPACHANTES DOCUMENTALISTAS VEICULARES, MPES, SINDICATOS (VEÍCULOS E HABILITAÇÃO), EMPRESAS DE TI CONTRATADAS, REVENDA DE VEÍCULOS, CTRAN, CETRAN, CORREIOS, DNIT, ITLs, ANTT, ESTAMPADORA DE PLACAS, ECVs, EMPRESAS DE TI, MUNICÍPIOS SEM ORÇÃO EXECUTIVO DE TRANSITO, MUNICÍPIOS COM ORÇÃO EXECUTIVO DE TRANSITO, TCEES, IMPRENSA, PODER JUDICIÁRIO, DENATRAN, DETRAN, OUTRAS UFs, EMPRESAS PARCELADORAS DE DÉBITOS, PRF, INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E CREDORAS, DPVAT, ONGS.
- Segunda Camada (Organizações Indiretas):** TCEES, IMPRENSA, PODER JUDICIÁRIO, DENATRAN, DETRAN, OUTRAS UFs, EMPRESAS PARCELADORAS DE DÉBITOS, PRF, INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E CREDORAS, DPVAT, ONGS.

O Diagrama de Cebola ao lado delimita os espaços de interações que o Detran/ES possui com seus stakeholders. No centro do diagrama, visualiza-se a organização Detran/ES, configurada pelo conjunto de práticas exercidas pelos seus praticantes, quais sejam, os servidores públicos. Saindo do núcleo, percebe-se uma relação direta com intervenientes mais próximos, que influenciam e são influenciados diretamente pelas decisões da Autarquia. Na última camada estão os stakeholders que, em um olhar mais abrangente, se relacionam mais indiretamente com a Instituição. Insta frisar que existe movimento constante nas interações, construindo cenários onde intervenientes da última camada podem se posicionar na camada mais próxima ao núcleo, configurando uma relação direta temporária ou pontual.

MATRIZ E ANÁLISE SWOT

A Matriz SWOT se caracteriza como uma técnica que busca identificar as forças e fraquezas de uma entidade perante o ambiente em que se encontra. Para tanto, a Matriz contém dois tipos de ambientes: um interno e outro externo. O ambiente interno abarca os elementos que são classificados como Forças ou Fraquezas. Nesse ambiente, a organização possui poder de ação, podendo potencializar as forças e corrigir as fraquezas. Já no ambiente externo, tem-se os elementos que se classificam em oportunidades ou ameaças. Nesse ambiente, a organização não tem poder de ação direta, por isso, os esforços devem ser concentrados nas suas Forças e Fraquezas que foram mapeados, cruzando-os com o ambiente externo. Abaixo, seguem os resultados intermediários da construção da Matriz SWOT deste plano.



CRUZAMENTO ENTRE QUADRANTES

Com o objetivo de potencializar os efeitos das forças e corrigir os efeitos das fraquezas, procedeu-se com o cruzamento dos quadrantes da seguinte maneira: 1. As forças foram cruzadas com as oportunidades e ameaças; 2. As fraquezas também foram cruzadas com as oportunidades e ameaças.

POTENCIALIZANDO AS FORÇAS E CORRIGINDO AS FRAQUEZAS

Os caminhos, para a potencialização das forças e correção das fraquezas, seguiram o método analítico, direcionando-se a partir do cruzamento com as oportunidades e ameaças, quais sejam, elementos no ambiente externo à organização. Com isso, o uso da técnica evidenciou perspectivas das forças e fraquezas, trazendo uma relação com cada oportunidade e ameaça, conectando-se direta ou indiretamente a partir de contextos mapeados.

Nesse sentido, observa-se que há repetições de elementos do ambiente externo em várias forças analisadas, assim como também ocorre com as fraquezas. Essas repetições abrem margem à inferência de robustez nos elementos, tendo em vista a aderência em várias perspectivas. Se de um lado há uma riqueza nas peças analíticas, do outro, percebe-se alto nível de complexidade na correlação com os projetos que vão suportar as ações potencialização e de correção.

Dessa forma, as repetições nos projetos e ações são evidentes e aumentam o nível de complexidade analítico.

Embora tenha-se elencado e conectado os projetos a cada perspectiva de força e fraqueza, defende-se que o principal alinhamento para com os projetos e ações está inserido, neste plano, em peças mais amadurecidas, quais sejam, o mapa dos três Eixos Estratégicos e o Mapa da Estratégia.

Com isso, a análise SWOT contribuiu para o delineamento dos caminhos que a organização decidiu seguir neste plano, onde se evidencia a partir dos seus objetivos, programas, projetos e ações definidos e pactuados no mapa da estratégia.

OFICINA 3: DESAFIOS E OBJETIVOS



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



OFICINA 3: OBJETIVOS

Objetivos - São direcionadores que norteiam o atingimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, na Missão e Visão do Detran|ES para o ciclo de 2024-2027 e mais: dita as demais frentes estruturantes da estratégia, no que concerne sua formulação e implementação. Os objetivos são alcançados por meio das estratégias, assim, auxiliam à Instituição a ter foco em seus resultados (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

O ESP analisou, sintetizou e caracterizou os objetivos com propósito de que fossem categorizados e contextualizados dentro das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) para fins de entendimento e clareza dos vínculos estabelecidos. Feito isso, obteve-se agrupamentos por similaridades que deram origem a objetivos macros.

Os desafios a serem enfrentados foram definidos considerando as entregas das oficinas 1 e 2 e, ainda, vinculados aos ODS e ao PPA de 2024/2027. Este, refere-se aos programas e ações que consideram a capacidade produtiva e os recursos financeiros disponíveis. Os ODSs são uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015 composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030.

Com isso, apresenta-se a seguir: Proposição dos Objetivos e Desafios, e Sintetização dos Objetivos - Explicação dos contextos nas quatro perspectivas do BSC.

Esse trabalho é de extrema relevância, pois servirá de insumo para definição de metas e indicadores. A meta pressupõe uma ação/atividade/tarefa que tem data e valor específico, enquanto os indicadores sinalizam sua efetividade. Nesse sentido, o alcance dos objetivos são percebidos a partir do monitoramento dos indicadores e metas, perfazendo uma relação de funcionalidade entre si.

CANVAS BSC: PROPOSIÇÃO DE OBJETIVOS

Quadro 1: Infográfico do Canvas BSC para proposição de objetivos

VISÃO

Consolidar-se como referência nacional na prestação de serviços inovadores de trânsito, sendo reconhecido por políticas públicas de proteção à vida.

DESAFIOS ESTRATÉGICOS DE GOVERNO

- Reduzir o número de acidentes de trânsito, vítimas fatais e as gravidades dos ferimentos;
- Potencializar e ampliar a Proteção Social e promover o acesso aos Direitos Humanos de populações em situação de vulnerabilidade;
- Contribuir para a redução de crimes contra o patrimônio;
- Implantar novas Tecnologias da Informação para modernizar e fortalecer o Governo Digital, universalizando o acesso aos serviços públicos por meios digitais.

EIXOS TEMÁTICOS

Segurança no Trânsito

Veículos

Habilitação

Infrações e Penalidades

Tecnologia, Inovação e Gestão Eficiente



Perspectiva de Usuário

OBJETIVOS PROPOSTOS POR PERSPECTIVA DO BSC

1-Implantar a Escola Pública de Trânsito;
2-Ampliar a sinalização de trânsito;
3-Melhorar a mobilidade;
4-Ampliar e otimizar a sinalização de trânsito com dados do Observatório de Cerco Inteligente.

5-Divulgar o Programa Tudo no Mesmo Lugar.

6-Tornar os serviços/sistemas mais intuitivos.

7-Otimizar e dar celeridade ao processo de aplicação de multa/suspensão.

8-Prover o Detran de tecnologia própria para ser possível otimizar e dar celeridade ao serviço;
9-Ampliar vias de atendimento (virtual/robô; Agência Virtual; Telefone 154)

10-Aumentar a segurança no trânsito;
11-Ampliar as ações de fiscalização e ações de educação para o trânsito;
12-Ampliar e aprimorar o uso de dados aplicados ao contexto de trânsito

13-Aumentar a humanização e inclusão nos serviços ofertados pelo Detran|ES;
14-Potencializar os resultados provenientes do uso do Cerco Inteligente e Observatório de Trânsito;

15-Potencializar a desburocratização e simplificação dos serviços de habilitação, veículos, infrações e penalidades
16-Manter e aprimorar a segurança e confiabilidade das vistorias veiculares.



Perspectiva de Processos Internos

17-Investimento em Recursos Humanos por meio de melhor distribuição de servidores com base no perfil e aptidões.

18-Padronização de procedimentos a partir de documentos/ manuais atualizados;
-Informações "retidas" a apenas uma só pessoa.

19-Central de atendimento;
20-Divulgação mais ampla de ações e normas internas.

21-Suspensão do atendimento ao usuário na Sede Administrativa para não atrapalhar o desenvolvimento de diretrizes, procedimentos, etc.

22-Unificação das atividades de todas as áreas fins por meio de sistema informatizado único.



Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

23-Realizar estudos técnicos nos municípios para criar indicadores para a melhoria da sinalização vertical e horizontal;
24-Ampliar a capacitação de agentes de trânsito para atuar na fiscalização

25-Efetivar e ampliar a oferta de Educação para o Trânsito

26-Expandir o Cerco Inteligente e desenvolver expertise para otimizar os indicadores para seu uso.

27-Formação continuada acerca das normativas e legislações do trânsito.

28-Incremento do uso de tecnologia e qualificação



Perspectiva de Recursos

29-Ampliar a estrutura de pessoal;
30-Pautar o Governo para melhoria salarial

31-Utilizar de forma eficiente os recursos financeiros.

32-Qualificar os servidores para atendimento ao cidadão.

33-Fomentar o uso dos recursos tecnológicos e materiais disponíveis no órgão.

Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: EXPLICAÇÃO DO CONTEXTO NA PERSPECTIVA DE USUÁRIO

A partir do **Canvas BSC: Proposição de Objetivos** foi possível proceder com a sintetização de cada proposição em grupos mais macros no intuito de proporcionar uma visão mais ampliada do Plano Estratégico, colocando-o como a peça central norteadora das ações estratégicas, táticas e operacionais.

Desse modo, a partir da próxima página evolui-se de 33 para 40 objetivos, sendo resultado do nascimento dos 7 objetivos sintetizados. A identificação seguirá em todo o documento a partir dessa perspectiva, que nomeia os objetivos por meio do código decimal, em sequência, de 1 a 40.

Registra-se que, embora haja uma sintetização para os 7 objetivos, a gestão defendeu manter, no Mapa da Estratégia, os principais objetivos da perspectiva de usuários. A justificativa é salutar ao convergir para uma gestão orientada para resultados, conforme o alinhamento com o modelo de gestão adotado pelo Governo do Estado, indo ao encontro da busca pelo atendimento das expectativas dos usuários, cidadãos e sociedade.

A perspectiva de usuário abarca os esforços da gestão que se relacionam com os cidadãos, buscando identificar suas expectativas, de maneira que seja possível engendrar caminhos no intuito de atendê-los.

Nesse sentido, a ênfase na perspectiva de usuário se materializa no fato de manter os principais objetivos que se relacionam com a visão do cidadão, evidentes na estratégia organizacional, e, conseqüentemente, no mapa da estratégia, mesmo que tais objetivos tenham possibilidades de sintetização, ou até mesmo, pelo fato de terem ocorridas tais sintetizações.

Com isso, as próximas páginas evidenciaram o trabalho de sintetização, qualificando cada objetivo e o motivo da sintetização, por meio de colunas relacionais, assim como por meio de infográficos que dão foco às sintetizações e ao nascimento dos 7 novos objetivos.

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: EXPLICAÇÃO DO CONTEXTO NA PERSPECTIVA DE USUÁRIO

Quadro 2: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - primeiro grupo



Perspectiva de
Usuário

OBJETIVOS PROPOSTOS

1

Implantar a Escola
Pública de Trânsito

A implantação da Escola Pública de Trânsito é um objetivo dentro do contexto de segurança no trânsito. Sua implementação conduz ao **aumento da segurança no trânsito** ao disseminar o conhecimento sobre trânsito e qualificar profissionais e a sociedade civil na busca de um trânsito mais seguro.

2

Ampliar a sinalização de trânsito

A ampliação da sinalização de trânsito proporciona uma **maior segurança no trânsito**, tendo em vista resultados de vias mais sinalizadas e consequente diminuição de acidentes.

3

Melhorar a mobilidade

A melhoria da mobilidade urbana se relaciona com o **aumento da segurança no trânsito** na medida em que os esforços para proporcionar a segurança afetam os aspectos de mobilidade, como sinalizações e regulação do trânsito.

4

Ampliar e otimizar a sinalização
de trânsito com dados do
Observatório e Cerco

O foco dessa ampliação e otimização advém da forma como se usa os dados do Observatório e Cerco Inteligente. Nesse caso, o uso qualificado dos dados subsidiará as decisões sobre projetos de sinalização de trânsito, sendo aderente ao **aumento da segurança no trânsito**.

5

Divulgar o Programa Tudo no
Mesmo Lugar

Quando os usuários necessitam utilizar serviços disponibilizados pelo Detran, têm expectativa de soluções ágeis e de fácil entendimento, ou seja, querem soluções intuitivas e que possam se resolver em apenas um lugar. Isso se adere a uma visão de **maior agilidade, qualidade e maior intuitividade** na utilização dos serviços.

6

Tornar os serviços/ sistemas
mais intuitivos

A utilização de serviços disponibilizados pelo Detran, em um contexto digital, não se difere de outros tipos de serviços operados nos setores público ou até mesmo no privado. Isso significa que sistemas intuitivos são uma premissa em qualquer segmento, logo, essa visão é aderente a uma **maior agilidade, qualidade e maior intuitividade** na utilização dos serviços.

7

Otimizar e dar celeridade ao
processo de aplicação de
multa/ suspensão

A otimização e celeridade do processo de aplicação de multa/suspensão se relaciona com o **aumento da segurança no trânsito** na medida em que combate as ações dos infratores, punindo-os conforme determina a lei de trânsito, na busca por um trânsito mais seguro.

8

Prover o Detran de tecnologia
própria para ser possível otimizar
e dar celeridade ao serviço

A maneira que uma organização escolhe para operar os seus processos ou as tecnologias que usa ou como conduz suas mudanças se relaciona com seus processos internos. Dessa forma, a **perspectiva** mais aderente para uma reestruturação de uso de tecnologia própria na busca por otimização e celeridade de serviços se volta para uma **visão de processos internos**.

9

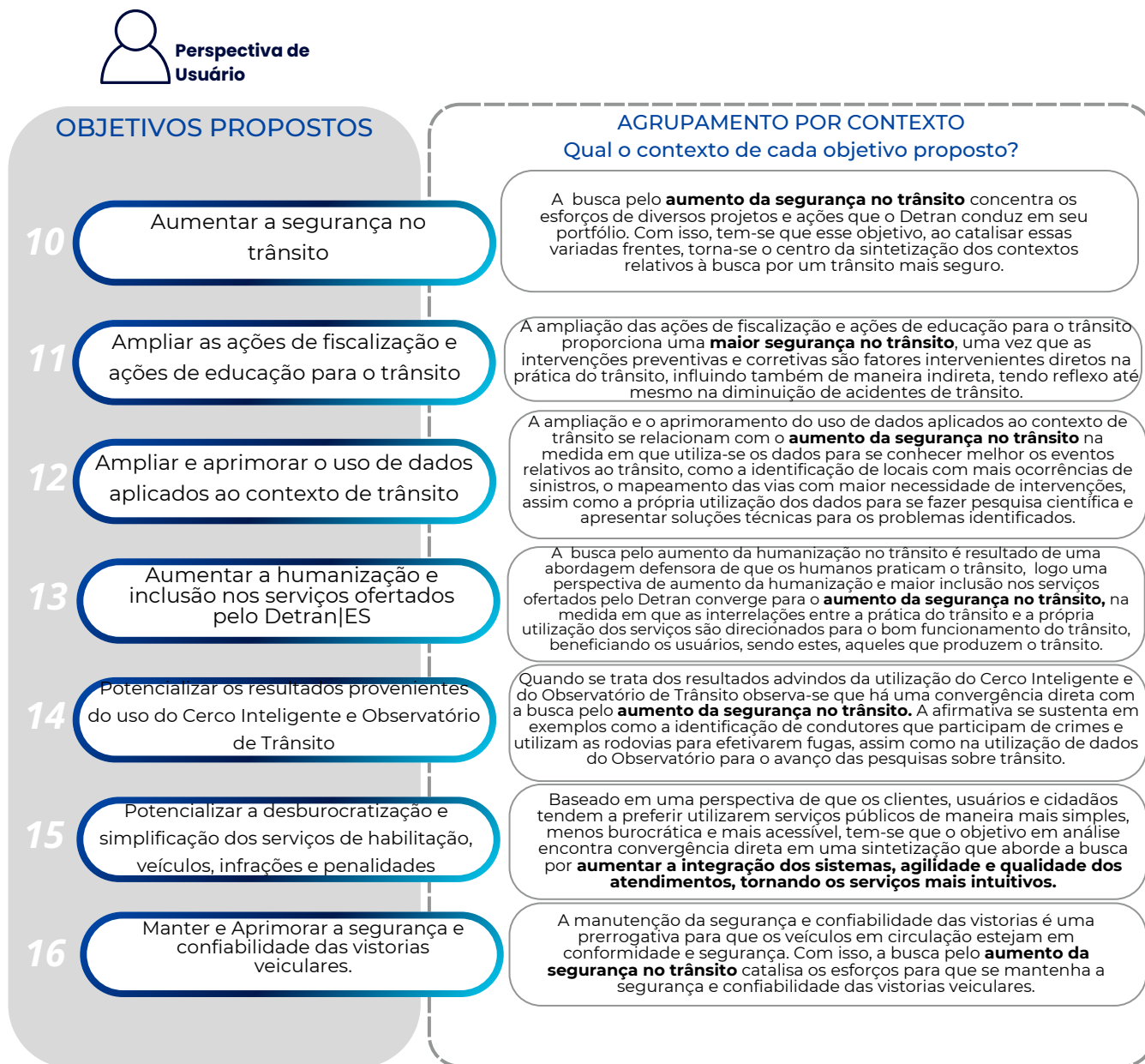
Ampliar vias de atendimento
- virtual/robô, Agência Virtual
- Telefone 154

Multicanais é um visão aderente a soluções que facilitem a vida do usuário quando for utilizar algum serviço. A virtualidade, robotização e os canais diversos constroem o contexto de **maior agilidade, qualidade e maior intuitividade na utilização dos serviços**.

Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: EXPLICAÇÃO DO CONTEXTO NA PERSPECTIVA DE USUÁRIO

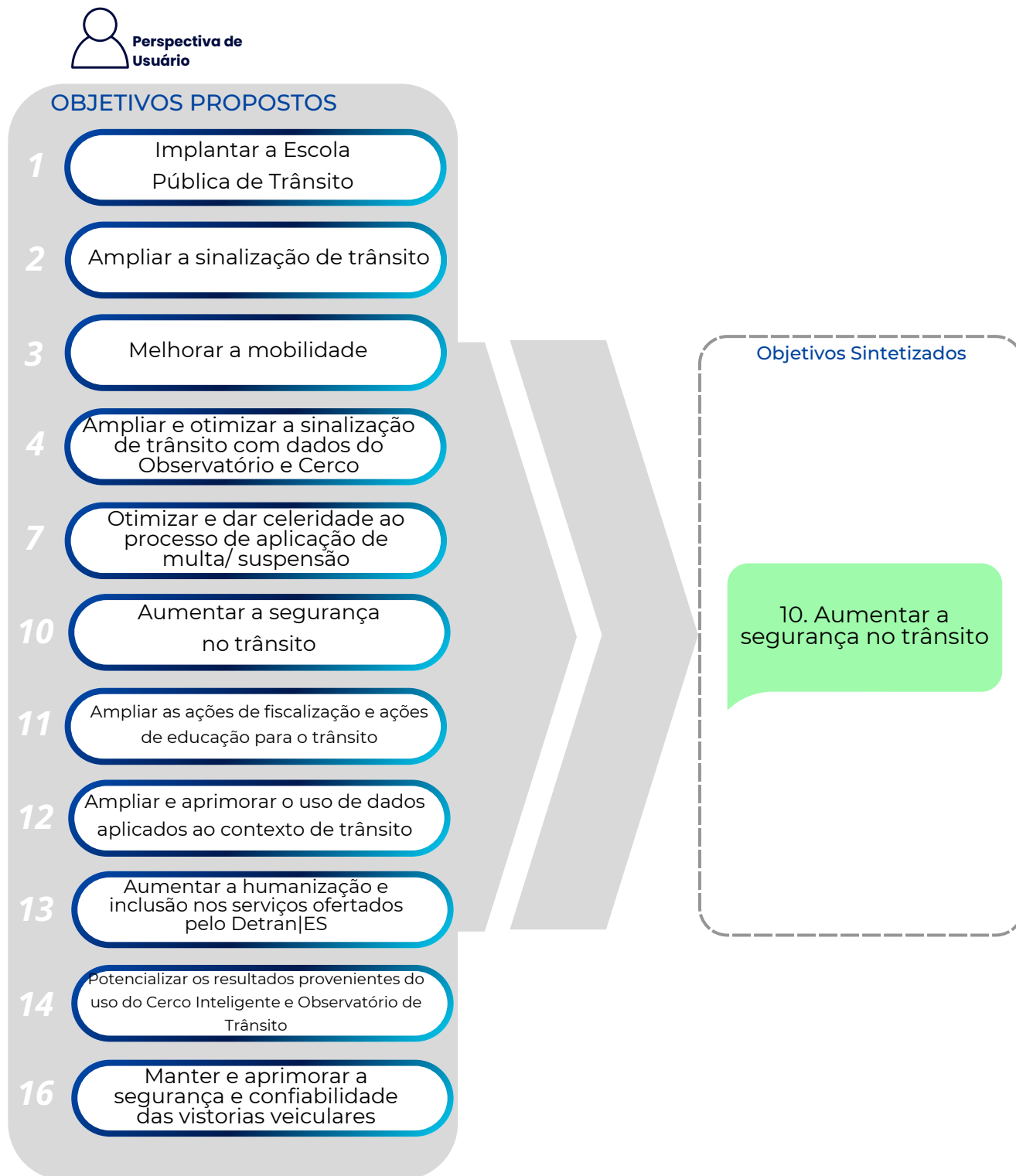
Quadro 3: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - segundo grupo



Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: INFOGRÁFICO DA PERSPECTIVA DE USUÁRIO

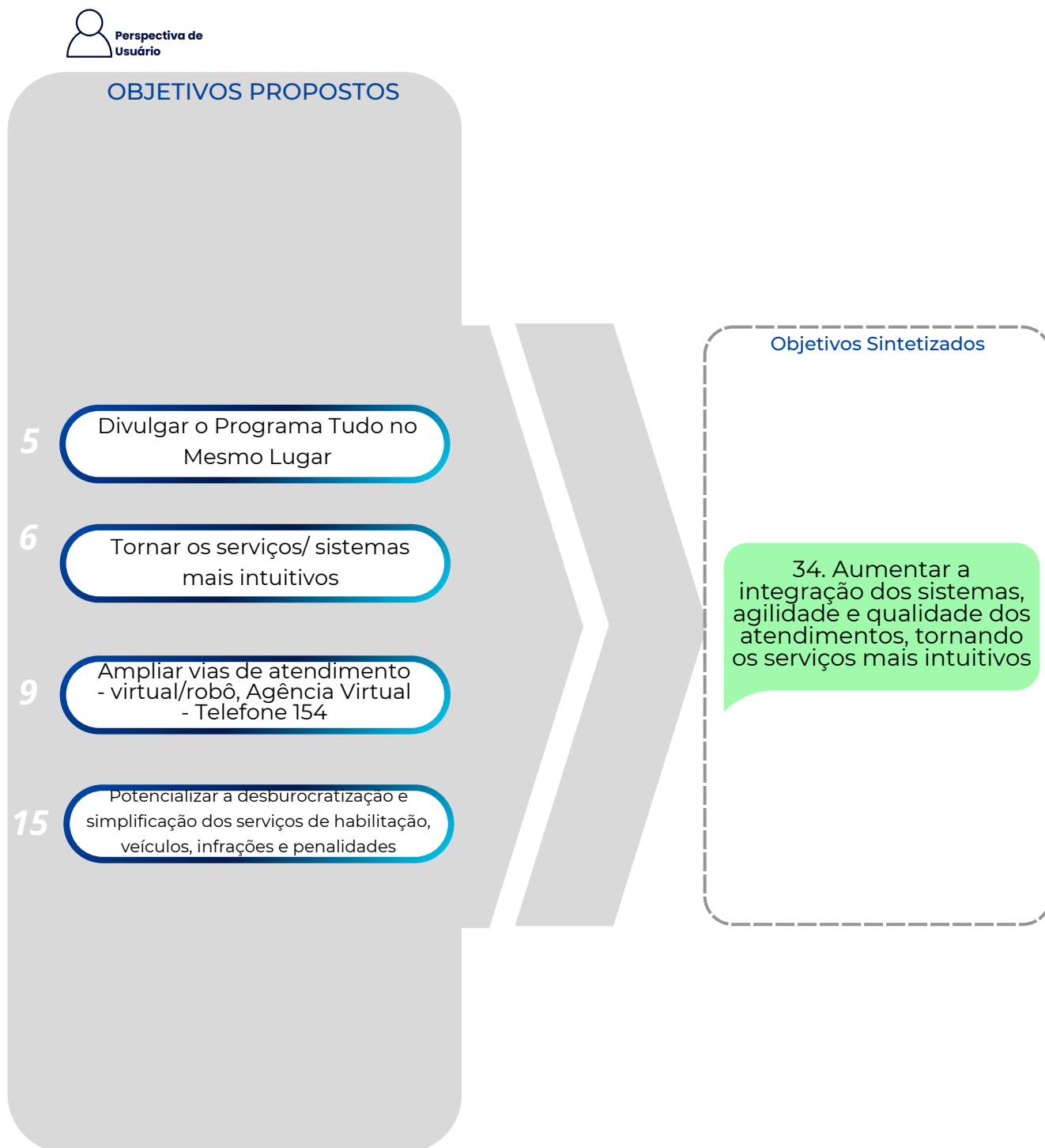
Figura 9: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - primeiro grupo



Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: INFOGRÁFICO DA PERSPECTIVA DE USUÁRIO

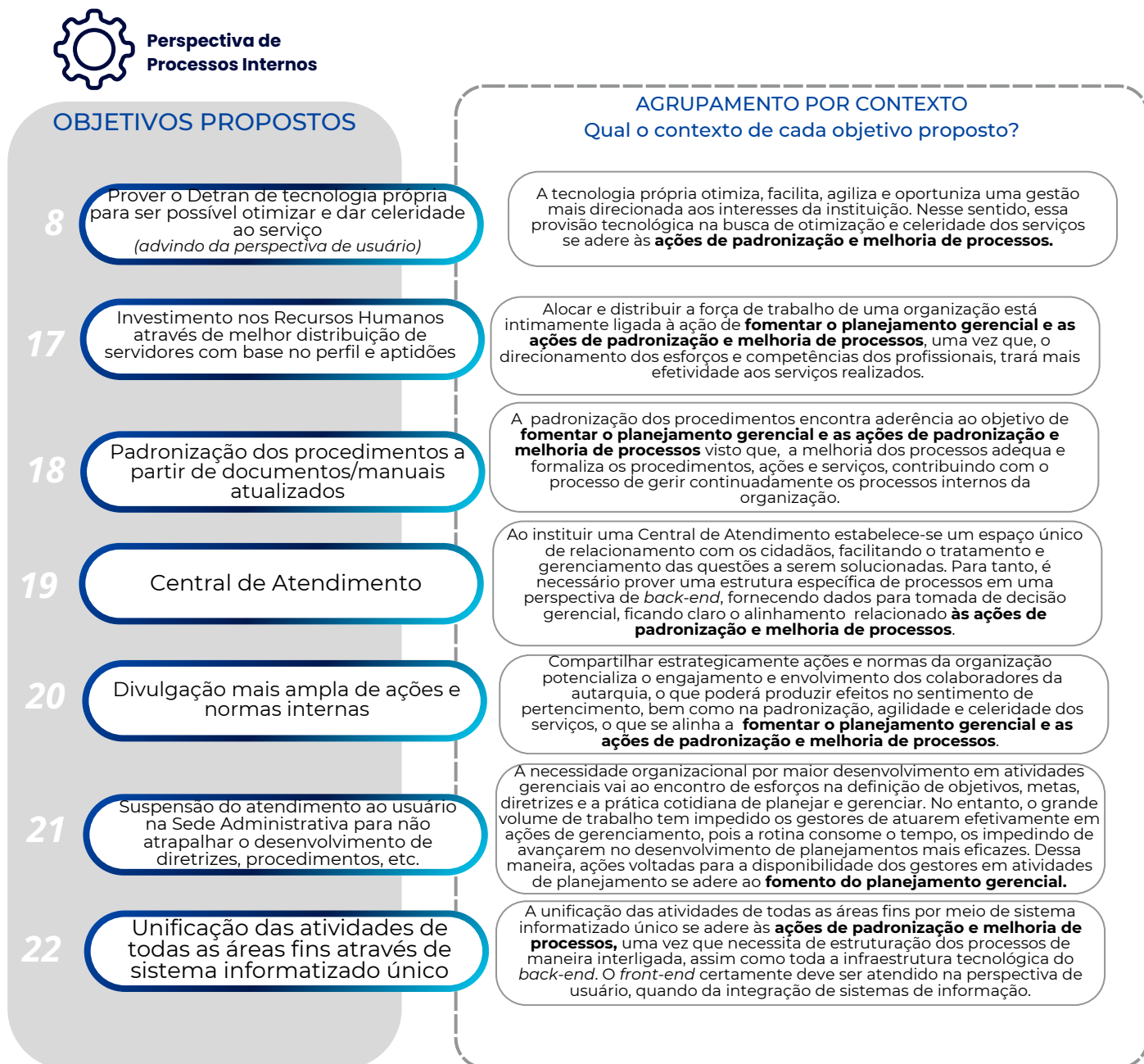
Figura 10: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de usuário - segundo grupo



Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: EXPLICAÇÃO DO CONTEXTO NA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Quadro 4: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de processos internos



Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: INFOGRÁFICO DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Figura 11: Infográfico de síntese de objetivos - perspectiva de processos internos



Perspectiva de
Processos Internos

OBJETIVOS PROPOSTOS

8

Prover o Detran de tecnologia própria para ser possível otimizar e dar celeridade ao serviço
(advindo da perspectiva de usuário)

17

Investimento nos Recursos Humanos através de melhor distribuição de servidores com base no perfil e aptidões

18

Padronização dos procedimentos a partir de documentos/manuais atualizados

19

Central de Atendimento

20

Divulgação mais ampla de ações e normas internas

21

Suspensão do atendimento ao usuário na sede administrativa para não atrapalhar o desenvolvimento de diretrizes, procedimentos, etc.

22

Unificação das atividades de todas as áreas fins através de sistema informatizado único

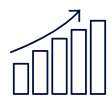
Objetivos Sintetizados

35. Fomentar o planejamento gerencial e as ações de padronização e melhoria de processos

Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE DESAFIOS: EXPLICAÇÃO DO CONTEXTO NA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Quadro 5: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de aprendizado e crescimento



Perspectiva de
Aprendizado e
Crescimento

OBJETIVOS PROPOSTOS

32 Qualificar os servidores para atendimento ao cidadão
(advindo da perspectiva recursos)

24 Ampliar a capacitação de agentes de trânsito para atuação na fiscalização

25 Ampliar e efetivar a oferta de educação para o trânsito

27 Formação continuada acerca das normativas e legislações do trânsito

23 Realizar estudos técnicos nos municípios para criar indicadores, visando melhoria na sinalização vertical e horizontal

26 Expandir o Cerco Inteligente e desenvolver expertise para otimizar o uso de indicadores

28 Incremento do uso de tecnologia e qualificação

33 Fomentar o uso de recursos tecnológicos e materiais disponíveis no órgão
(advindo da perspectiva recursos)

AGRUPAMENTO POR CONTEXTO

Qual o contexto de cada objetivo proposto?

O atendimento ao cidadão requer conhecimento técnico e específico por parte dos servidores do Detran. Dessa forma, para evolução desse *know-how*, há necessidade de **potencialização das competências dos servidores, da organização e disseminação do conhecimento em trânsito**, no intuito de desenvolvimento organizacional, melhorando, constantemente, a maneira que atende aos usuários na prestação dos serviços.

A fiscalização de trânsito é uma frente de trabalho que se conecta diretamente na prevenção de acidentes de trânsito, corroborando para a conscientização da sociedade quanto à proteção da vida nas vias. Acredita-se que o conhecimento sobre o trânsito, como as leis, regras e procedimentos adequados, podem ser perseguidos por meio da **potencialização das competências dos servidores, da organização e disseminação do conhecimento em trânsito**.

A oferta de serviços, sob o escopo de educação para o trânsito, faz parte do conjunto de ações integrantes do fortalecimento de um trânsito mais seguro. Alcançar cada vez mais um maior número de pessoas conhecedoras das leis de trânsito e suas peculiaridades vai ao encontro de resultados provenientes da **disseminação do conhecimento em trânsito**.

O fortalecimento de um trânsito mais seguro requer ações de formação continuada, especialmente acerca das normativas e legislações de trânsito. Quanto mais a organização for composta por servidores especializados em trânsito, mais se conduzirá para um estado de *benchmarking* no segmento, proporcionando projetos e resultados mais assertivos para a proteção da vida no trânsito. Dessa forma, o contexto tem aderência na **potencialização das competências dos servidores, da organização e disseminação do conhecimento em trânsito**.

As sinalizações verticais e horizontais fazem parte do escopo finalístico do Detran, especificamente em municípios onde o trânsito ainda não está municipalizado. A tomada de decisão para executar essas sinalizações pode ser subsidiada pela utilização de dados e indicadores, aumentando a assertividade de intervenções. Isso se adere a uma visão de **ampliar e aprimorar o uso de dados aplicados ao contexto de trânsito**, tendo em vista a aplicação dos dados para a sinalização.

O Cerco Inteligente é um projeto que se consolidou a partir de resultados imediatos, como a recuperação de veículos roubados e o auxílio em investigações policiais. A expansão desse projeto ganha maior força ao se evidenciar o desenvolvimento da expertise no uso de seus dados, sendo uma fonte rica de indicadores operacionais e estratégicos. Dessa forma, é uma visão aderente à perspectiva de **ampliar e aprimorar o uso de dados aplicados ao contexto de trânsito**.

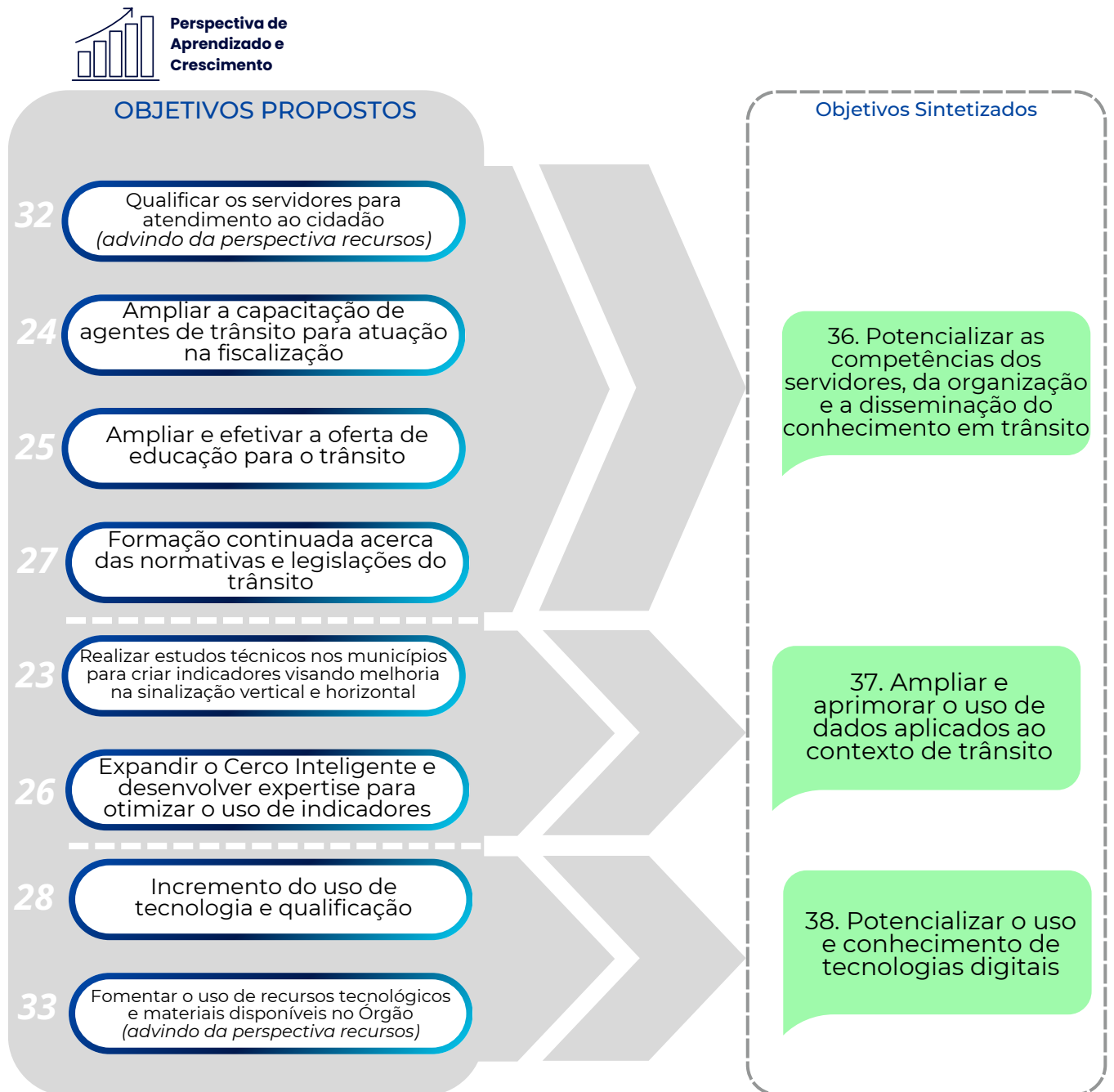
O uso da tecnologia é notório no rol de serviços digitais disponibilizados pela Autarquia. Um olhar incremental para o aprendizado e crescimento se relaciona com uma perspectiva de qualificação, ao se aprofundar em como usar os artefatos e softwares na melhoria dos processos. Tanto a tecnologia quanto a qualificação são fatores elementares na **potencialização do uso e conhecimento de tecnologias digitais**.

O fomento do uso de recursos tecnológicos e materiais, disponíveis na Autarquia, se caracteriza pelo esforço em práticas que usem o conhecimento e as tecnologias digitais no avanço do aprendizado organizacional. A **potencialização do uso e conhecimento de tecnologias digitais** traduz o dispêndio de esforços nessa vertente.

Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: INFOGRÁFICO DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Figura 12: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de aprendizado e crescimento



Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: EXPLICAÇÃO DO CONTEXTO NA PERSPECTIVA DE RECURSOS

Quadro 6: Infográfico de sintetização de objetivos - perspectiva de recursos



Perspectiva de Recursos

OBJETIVOS PROPOSTOS

29 e 30

Ampliar a estrutura de pessoal / Pautar o Governo para melhoria salarial

32

Qualificar os servidores para atendimento ao cidadão

33

Fomentar o uso dos recursos tecnológicos e materiais disponíveis no órgão

31

Utilizar de forma eficiente os recursos financeiros

AGRUPAMENTO POR CONTEXTO

Qual o contexto de cada objetivo proposto?

A ampliação da estrutura de pessoal, assim como a necessidade de melhoria salarial, são ações aderentes ao **fortalecimento das áreas com distribuição de recursos apropriados**. A justificativa se baseia no fato de que os processos de trabalho requerem um quantitativo de pessoal para que se atenda à demanda dos usuários. A melhoria salarial também se fundamenta na boa distribuição de recursos, uma vez que produz maior engajamento e minimiza o risco de *turnover*.

A qualificação dos servidores para o atendimento ao cidadão utiliza-se de esforços e ações gerenciais capazes de aplicarem equilibradamente os recursos necessários. Dessa maneira, se vincula ao **fortalecimento das áreas com distribuição de recursos apropriados**.

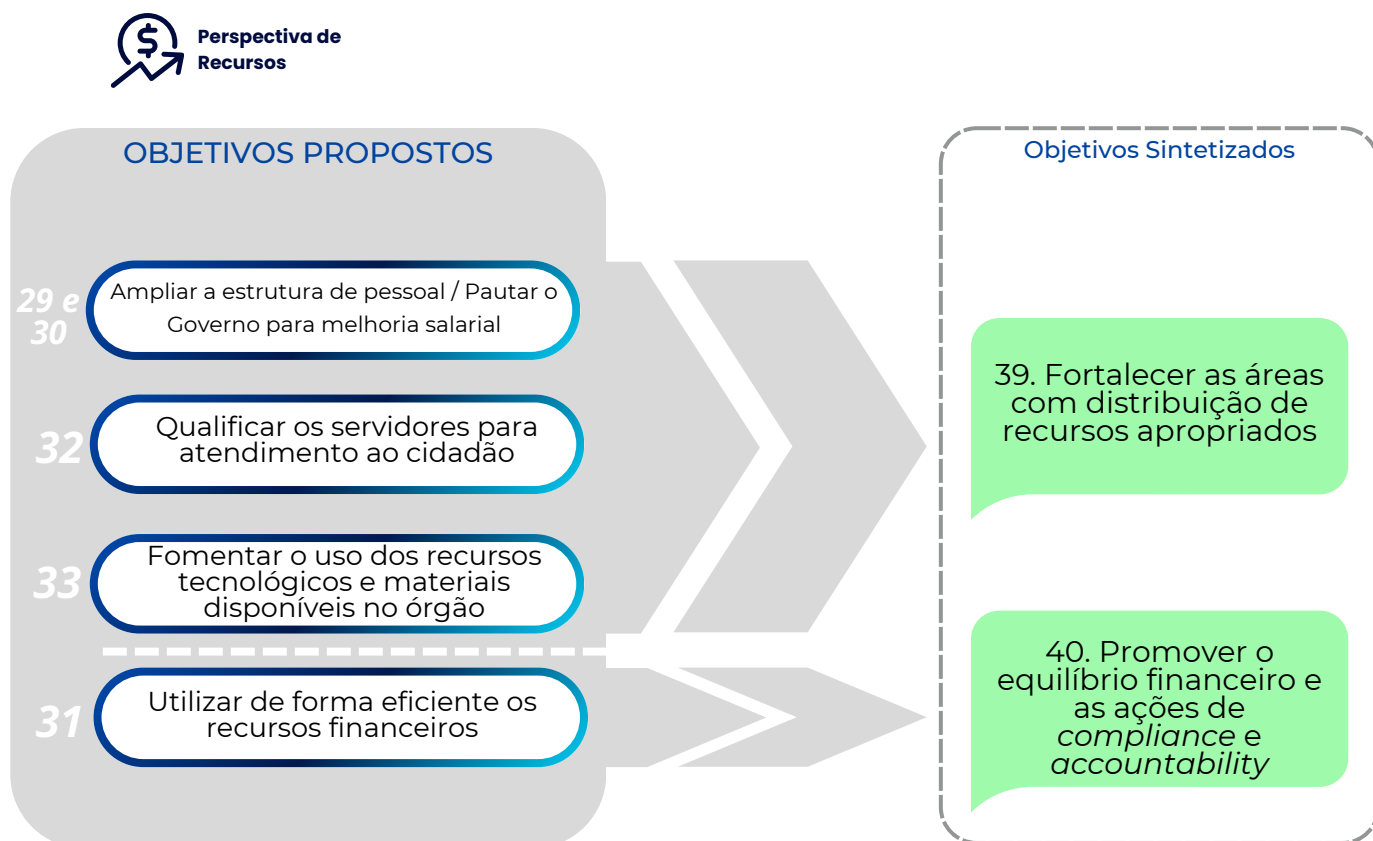
Fortalecer as áreas com distribuição de recursos apropriados contém as ações de fomento do uso de recursos tecnológicos e materiais disponíveis no Órgão. A transformação digital é um exemplo desse fomento, tendo em vista existirem diversas ferramentas tecnológicas disponíveis na Autarquia que carecem de utilização mais efetiva..

A utilização eficiente de recursos públicos é uma prerrogativa constitucional, que deve ser perseguida por todo o serviço público. As **ações de compliance e accountability** formam caminhos para que a administração pública se conduza para uma maior eficiência no uso dos recursos financeiros, mantendo estruturas de governança e sistemas de responsabilização.

Fonte: Elaborado pelos autores

SINTETIZAÇÃO DE OBJETIVOS: INFOGRÁFICO DA PERSPECTIVA DE RECURSOS

Figura 13: Infográfico de síntetização de objetivos - perspectiva de recursos



Fonte: Elaborado pelos autores

MAPA DE ELABORAÇÃO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



MAPA DE ELABORAÇÃO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

A elaboração dos Objetivos Estratégicos utilizou-se de eixos temáticos, como perspectivas originárias, para a construção do pensamento coletivo. A proposta inicial teve como instrumentos balizadores cinco eixos temáticos, quais sejam: 1. Segurança no Trânsito; 2. Veículos; 3. Habilitação; 4. Infrações e Penalidades; e 5. Tecnologia e Inovação.

Após a coleta de dados e as análises feitas pelos membros do Escritório Setorial de Projetos identificou-se a necessidade de adaptação do eixo temático “5. Tecnologia e Inovação” para “5. Tecnologia, Inovação e Gestão Eficiente”.

Com isso, foi possível avançar nas sintetizações dos objetivos que surgiram do coletivo, assim como adaptar características técnicas com o intuito de transparecer melhor a estratégia organizacional.

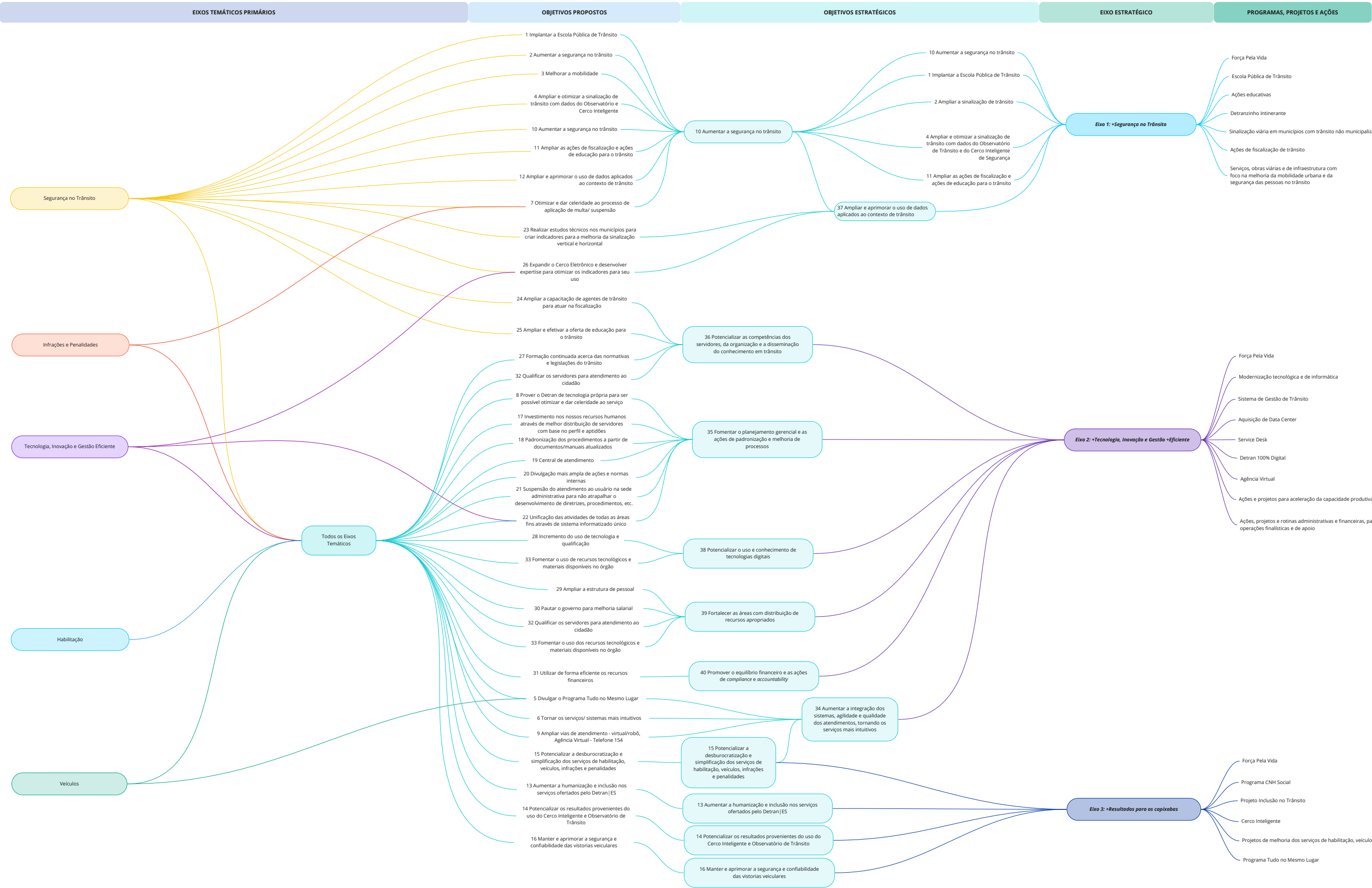
Nesse sentido, a partir das definições dos objetivos macros, foi possível agrupá-los em três grandes eixos estratégicos. O primeiro eixo, denominado **Eixo 1: +Segurança no Trânsito**, aglutinou os objetivos que em essência convergiam para a melhoria do trânsito, tornando-o mais seguro.

O segundo eixo, denominado **Eixo 2: +Tecnologia, Inovação e Gestão +Eficiente**, absorveu os objetivos que configuravam os esforços para a manutenção da estrutura tecnológica, sua melhoria e atualização, assim como as práticas com características de inovação. A busca por uma gestão mais eficiente se encaixa neste grupo ao evidenciar os esforços organizacionais por meio de elementos como a melhoria contínua, distribuição e aplicação eficiente de recursos públicos, e a busca por definir métricas claras para o monitoramento do plano.

Por fim, o terceiro eixo, denominado **Eixo 3: +Resultados para os capixabas**, uma adaptação do próprio plano estratégico de Governo do Estado, buscou concentrar os objetivos que se relacionassem mais diretamente com os cidadãos. Observa-se que o Eixo 1 também traz uma conotação voltada para o atendimento de expectativas dos cidadãos. Dessa forma, os objetivos que continham uma vinculação direta com a melhoria da segurança no trânsito permaneceram no Eixo 1, mesmo que sua característica fosse de relação direta com o cidadão. Os objetivos que, por sua natureza, não se relacionavam diretamente com a segurança no trânsito, mas que buscavam atender às expectativas dos usuários, foram aglutinados no Eixo 3.

A partir dessas relações é possível evidenciar os caminhos analíticos que endereçam cada eixo temático, objetivo proposto, objetivo sintetizado, culminando nos três eixos estratégicos e nos programas, ações e projetos, conforme o infográfico de relações da próxima página.

Figura 14: Infográfico de aglutinação em três eixos estratégicos



Fonte: Elaborado pelos autores

OFICINA 4: INDICADORES E METAS



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



INDICADORES E METAS

Os indicadores incluem-se dentro de uma importante atividade: a de monitoramento do desempenho da organização, no que tange ao cumprimento dos objetivos propostos, ou seja, procura verificar o nível de realizações da organização, comparando-as com as metas pré-estabelecidas e apurar o desvio e o nível de performance (CALDEIRA, 2019). Esse entendimento diz respeito a algo de relevância, pois serve à Autarquia para auxiliar na correção, ajuste e elaboração de políticas públicas, ações e/ou projetos.

Nesse sentido, os próximos quadros demonstram os objetivos sintetizados (conforme Oficina 3) com os indicadores e suas fórmulas de cálculo, seguindo a estruturação nos moldes do BSC - *Balanced Scorecard*, contemplando as quatro perspectivas.

As metas vinculam-se diretamente aos indicadores, de modo quantitativo, e demonstram a ambição dos objetivos, fomentam a melhoria contínua e harmonizando-se com os objetivos propostos pela Autarquia, buscando eliminar a subjetividade que pode ser interpretada quando da qualificação dos objetivos (CALDEIRA, 2019). Em outras palavras, é quantificar a qualidade do objetivo com a métrica proposta qualitativamente pelo indicador.

Com isso, nas próximas duas páginas expõem-se os quadros com os objetivos relacionando cada indicador e sua fórmula de cálculo, sob as perspectivas do BSC. Prosseguindo, o quadro da página 43 apresenta o histórico e as metas de cada indicador, fechando a lógica estrutural de vinculação entre objetivos, indicadores e metas.

OBJETIVOS E RESPECTIVOS INDICADORES

Quadro 7: Quadro BSC, segundo suas perspectivas, objetivos, indicadores e fórmula - perspectiva usuário

	OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA
Perspectiva de Usuário 	10. Aumentar a segurança no trânsito	10.1. Taxa de vítimas fatais em acidentes de trânsito por cem mil habitantes 10.2. Quantidade de ações de fiscalização de trânsito realizadas com emprego de agentes do Detran	10.1.1. Somatório de mortes no trânsito / População estimada * 100mil 10.2.1. Somatório de ações de fiscalização de trânsito realizadas
	1. Implantar a Escola Pública de Trânsito	1.1. Quantidade de ações educativas de trânsito realizadas	1.1.1. Somatório de ações educativas realizadas
	2. Ampliar a sinalização de trânsito	2.1. Quantidade de emissão de ordens de serviço de sinalização de trânsito	2.1.1. Somatório de Ordens de Serviço emitidas
	4. Ampliar e otimizar a sinalização de trânsito com dados do Observatório de Trânsito e do Cerco Inteligente	4.1. Percentual de evolução do mapa de segurança viária	4.1.1. Somatório de entregas realizadas do mapa / Somatório de entregas planejadas do mapa
	11. Ampliar as ações de fiscalização e ações de educação para o trânsito	11.1. Quantidade de ações de fiscalização de trânsito realizadas (10.2) 11.2. Quantidade de ações educativas de trânsito realizadas (1.1)	11.1.1. Somatório de ações de fiscalização de trânsito realizadas (10.2.1) 11.2.1. Somatório de ações educativas realizadas (1.1.1)
	13. Aumentar a humanização e inclusão nos serviços ofertados pelo Detran ES	13.1. Oferta de vagas do programa CNH Social	13.1.1. Somatório do número de vagas ofertadas no programa CNH Social
	14. Potencializar os resultados provenientes do uso do Cerco Inteligente e Observatório de Trânsito	14.1. Percentual de reconhecimento de veículos em trânsito	14.1.1. Somatório de veículos que passaram pelas câmeras e foram identificados / Somatório de veículos que passaram pelas câmeras
	16. Manter e aprimorar a segurança e confiabilidade das vistorias veiculares	16.1. Percentual de vistorias corrigidas	16.1.1. Somatório de vistorias corrigidas / Somatório de vistorias reapresentadas
	34. Aumentar a integração dos sistemas, agilidade e qualidade dos atendimentos, tornando os serviços mais intuitivos	34.1. Percentual de evolução do projeto Sistema Único de Trânsito 34.2. Taxa de reclamação na Ouvidoria	34.1.1. Somatório das entregas realizadas / Número total de entregas planejadas 34.2.1. Somatório de reclamações / Somatório da frota veicular, habilitados e permissionários
	15. Potencializar a desburocratização e simplificação dos serviços de habilitação, veículos, infrações e penalidades	15.1. Quantidade de normas publicadas (35.1)	15.1.1. Somatório da quantidade de normas publicadas (35.1.1)

Fonte: Elaborado pelos autores

OBJETIVOS E RESPECTIVOS INDICADORES

Quadro 8: Quadro BSC, segundo suas perspectivas, objetivos, indicadores e fórmula - perspectivas processos internos, aprendizagem e crescimento, e recursos

	OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA
Perspectiva de Processos Internos	35.Fomentar o planejamento gerencial e as ações de padronização e melhoria de processos	35.1.Quantidade de normas publicadas	35.1.1.Somatório da quantidade de normas publicadas
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	36.Potencializar as competências dos servidores, da organização e a disseminação do conhecimento em trânsito 37.Ampliar e aprimorar o uso de dados aplicados ao contexto de trânsito 38.Potencializar o uso e conhecimento de tecnologias digitais	36.1.Oferta de vagas em cursos de qualificação 37.1.Percentual de reconhecimento de veículos em trânsito (14.1) 38.1.Percentual da percepção de uso, conhecimento e aplicação de tecnologias digitais	36.1.1.Somatório de qualificações realizadas no ano atual /Somatório de qualificações realizadas no ano anterior 37.1.1.Somatório de veículos que passaram pelas câmeras e foram identificados / Somatório de veículos que passaram pelas câmeras (14.1.1) 38.1.1.Somatório das pontuações individuais / Pontuação total possível (Pontuação em escala Likert)
Perspectiva de Recursos	39.Fortalecer as áreas com distribuição de recursos apropriados 40.Promover o equilíbrio financeiro e as ações de compliance e accountability	39.1.Percentual da percepção de distribuição apropriada de recursos 40.1.Índice de Desempenho na Gestão Governamental (IGG)	39.1.1.Somatório das pontuações individuais / Pontuação total possível (Pontuação em escala Likert) 40.1.1.Somatório das notas ponderadas da dimensão / somatório dos pesos das dimensões

Fonte: Elaborado pelos autores

METAS

O que foi apresentado até aqui retratou a construção colaborativa do trabalho e os respectivos produtos. O caminho percorreu desde as revisões de missão, visão e valores, até mesmo a construção dos três eixos estratégicos. Com isso, foi possível avançar na elaboração dos indicadores e disponibilizá-los no mapa de objetivos e indicadores vinculados às perspectivas do BSC. Com isso, abre-se campo para a construção do elemento que possibilitará o exercício do monitoramento do plano estratégico, qual seja, a definição das metas. Dessa forma, em estrutura de planilha, apresentam-se os dados conforme seguem abaixo:

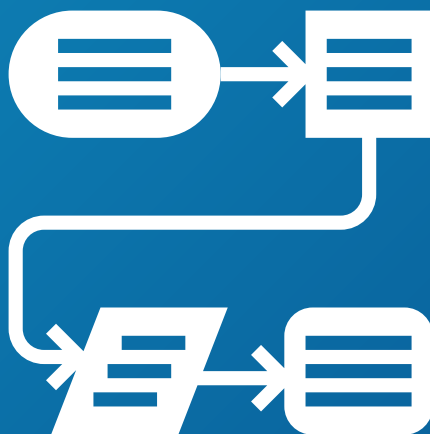
Tabela 1: Planilha de Indicadores de Desempenho

Planilha de Indicadores de Desempenho Planejamento Estratégico DETRAN ES 2024-2027													
Seq.	Perspectiva BSC	Código Objetivo	Nome do Objetivo	Código Indicador	Nome do Indicador	Histórico				Metas			
						2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Perspectiva de Usuário													
1	Usuário	10	Aumentar a segurança no trânsito	10.1	Taxa de vítimas fatais em acidentes de trânsito por cem mil habitantes	18,5	18,4	20,5	21,5	18,9	16,6	14,7	12,9
2	Usuário	10	Aumentar a segurança no trânsito	10.2	Quantidade de ações de fiscalização de trânsito realizadas com emprego de agentes do Detran ES	-	-	-	15	36	50	60	100
3	Usuário	1	Implantar a Escola Pública de Trânsito	1.1	Quantidade de ações educativas de transito realizadas	17	151	223	273	535	830	1.287	-
4	Usuário	2	Ampliar a sinalização de trânsito	2.1	Quantidade de emissão de ordens de serviço de sinalização de trânsito	33	31	44	38	40	40	40	40
5	Usuário	4	Ampliar e otimizar a sinalização de trânsito com dados do Observatório de Trânsito e do Cerco Inteligente	4.1	Percentual de evolução do mapa de segurança viária	-	-	-	-	10%	75%	100%	-
6	Usuário	11	Ampliar as ações de fiscalização e ações de educação para o trânsito	11.1 e 11.2	Ver indicadores 10.2 e 1.1	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Usuário	13	Aumentar a humanização e inclusão nos serviços ofertados pelo Detran ES	13.1	Oferta de vagas do programa CNH Social	7.000	8.000	10.000	7.000	7.000	7.000	9.000	-
8	Usuário	13	Aumentar a humanização e inclusão nos serviços ofertados pelo Detran ES	13.2	Oferta de vagas para cursos especializados para motoristas beneficiários do CNH Social	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
9	Usuário	14	Potencializar os resultados provenientes do uso do Cerco Inteligente e Observatório de Trânsito	14.1	Percentual de reconhecimento de veículos em trânsito	-	-	-	92,41%	100%	100%	100%	100%
10	Usuário	16	Manter e aprimorar a segurança e confiabilidade das vistorias veiculares	16.1	Taxa de confiabilidade de segurança das vistorias veiculares	Em construção / Validação							
11	Usuário	34	Aumentar a integração dos sistemas, agilidade e qualidade dos atendimentos, tornando os serviços mais intuitivos	34.1	Percentual de evolução do projeto Sistema Único de Trânsito	-	-	-	-	20%	75%	100%	-
12	Usuário	34	Aumentar a integração dos sistemas, agilidade e qualidade dos atendimentos, tornando os serviços mais intuitivos	34.2	Quantidade de reclamações na Ouvidoria	-	2.066	2.048	2.592	2.000	1.500	1.000	500
13	Usuário	15	Potencializar a desburocratização e simplificação dos serviços de habilitação, veículos, infrações e penalidades	15.1	Ver indicador 35.1	-	-	-	-	-	-	-	-
Perspectiva de Processos Internos													
14	Processos Internos	35	Fomentar o planejamento gerencial e as ações de padronização e melhoria de processos	35.1	Quantidade de normas publicadas	Em construção / Validação							
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento													
15	Aprendizado e Crescimento	36	Potencializar as competências dos servidores, da organização e a disseminação do conhecimento em trânsito	36.1	Oferta de vagas em cursos de qualificação	-	20	68	330	650	750	900	1000
16	Aprendizado e Crescimento	37	Ampliar e aprimorar o uso de dados aplicados ao contexto de trânsito	37.1	Ver indicador 14.1	-	-	-	-	-	-	-	-
17	Aprendizado e Crescimento	38	Potencializar o uso e conhecimento de tecnologias digitais	38.1	Percentual da percepção de uso, conhecimento e aplicação de tecnologias digitais	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%
Perspectiva de Recursos													
18	Recursos	39	Fortalecer as áreas com distribuição de recursos apropriados	39.1	Percentual da percepção de distribuição apropriada de recursos	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%
19	Recursos	40	Promover o equilíbrio financeiro e as ações de compliance e accountability	40.1	Índice de Desempenho na Gestão Governamental (IGG)	5,97	7,7	-	-	9,01	10,0	10,0	10,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez estabelecidos os objetivos, indicadores e metas, os esforços se direcionam para o levantamento do portfólio de projetos e para o modelo de governança. Dessa maneira, a partir da próxima página serão expostas as construções dos caminhos e interpretações para a governança e para os projetos e ações que auxiliarão na busca para alcance das metas estabelecidas.

OFICINA 5: MODELO DE GOVERNANÇA, PROJETOS E AÇÕES



GOVERNANÇA

A governança se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade e, ao defini-la, questiona-se quanto a: Como obter o maior valor possível para as partes interessadas? Os problemas priorizados foram resolvidos? Como, por quem e por que as decisões foram tomadas? Os resultados esperados foram alcançados? Fazendo isso, entende-se que a governança pública serve para aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm (TCU, 2020).

Neste sentido, a prática da governança do Detran|ES tem por objetivo precípua, buscar assegurar o interesse público-social através de políticas públicas executadas a partir dos projetos e ações de maneira inovadora, inclusiva e responsável.

Delimita-se ainda a interlocução da **Governança** com a **Gestão** do Detran|ES, considerando o movimento sinérgico entre eles, uma vez que a gestão visa estabelecer um *modus operandi* de gerenciar e controlar seus recursos, a fim de demonstrar como a instituição se organiza e define suas políticas públicas, projetos e ações com objetivo de que estes obtenham os resultados definidos, de modo colaborativo, direcionado pela Governança. Assim, enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora (TCU, 2020).

Partindo desse entendimento, apresentam-se as estruturas da governança da autarquia, que foi organizada (até pag. 52) considerando, além das propriedades típicas da instituição, o Decreto de n.º 9203, de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e ainda, o RBGO - Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU) - 2020.

GOVERNANÇA

Princípios da boa governança

Os Princípios orientam as práticas de governança e servem para criar ambientes favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade (TCU, 2020). Os princípios na governança do Detran|ES se estabelecem a fim de sustentar condutas que estruturem as práticas em gestão nos níveis estratégico, tático e operacional.

Quadro 9: Princípios da boa governança e conceitos aplicados

PRINCÍPIOS	CONCEITO APLICADO
Equidade/Participação	Diz respeito a promover tratamento justo a todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Integridade	Trata-se do respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.
Transparência	Trata-se do respeito a permitir que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público. Consiste em disponibilizar, inclusive na forma de dados abertos, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse (arts. 3º, I e II, 5º, 8º e 10 da Lei 12.527/2011) e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
Accountability (Prestação de contas e responsabilidade)	Diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas e de informar o cumprimento dessas a quem lhes delegou essas responsabilidades.

Fonte: TCU. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. 2020.

GOVERNANÇA

Diretrizes da Governança

As Diretrizes são indicações para se estabelecer um plano, uma ação, uma política pública. Compreende-se que as diretrizes devem seguir os princípios da boa governança.

Quadro 10: Diretrizes da governança

DIRETRIZES
Direcionar os esforços e recursos rumo a resultados para a sociedade, produzindo entregas inovadoras efetivas, implementado, para tanto, tecnologias e métodos ágéis.
Monitorar e Avaliar a implementação das políticas públicas, projetos e ações, a fim de que as estratégias e a gestão orientadas por resultados possam ser executadas e medidas por métodos da gestão de riscos.
Articular os parceiros e coordenar processos para melhorar a integração entre os agentes, instituições, entes e setores da autarquia, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público.
Manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização.

Fonte: BRASIL. Decreto nº 9.203. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017.

Mecanismos de exercício da Governança

Referem-se a artefatos para a funcionalidade da governança que, tem como norte seus princípios e diretrizes, ou seja, a autarquia seguirá as normas e procedimentos para executar a prática da governança e entregar os resultados, de maneira sustentável e com valor agregado para as partes interessadas. O quadro 11 destaca três mecanismos:

Quadro 11: Mecanismos de exercício da governança e conceitos aplicados

MECANISMOS	CONCEITO APLICADO
Liderança	Prática de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, com finalidade de provocar outras competências e mecanismos necessários para o exercício estratégico da boa governança.
Estratégia	Prática de definição de diretrizes, objetivos, planos e ações e de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, com foco na Missão, Visão e Valores da autarquia.
Controle	Processos estruturados para mitigar os possíveis riscos e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

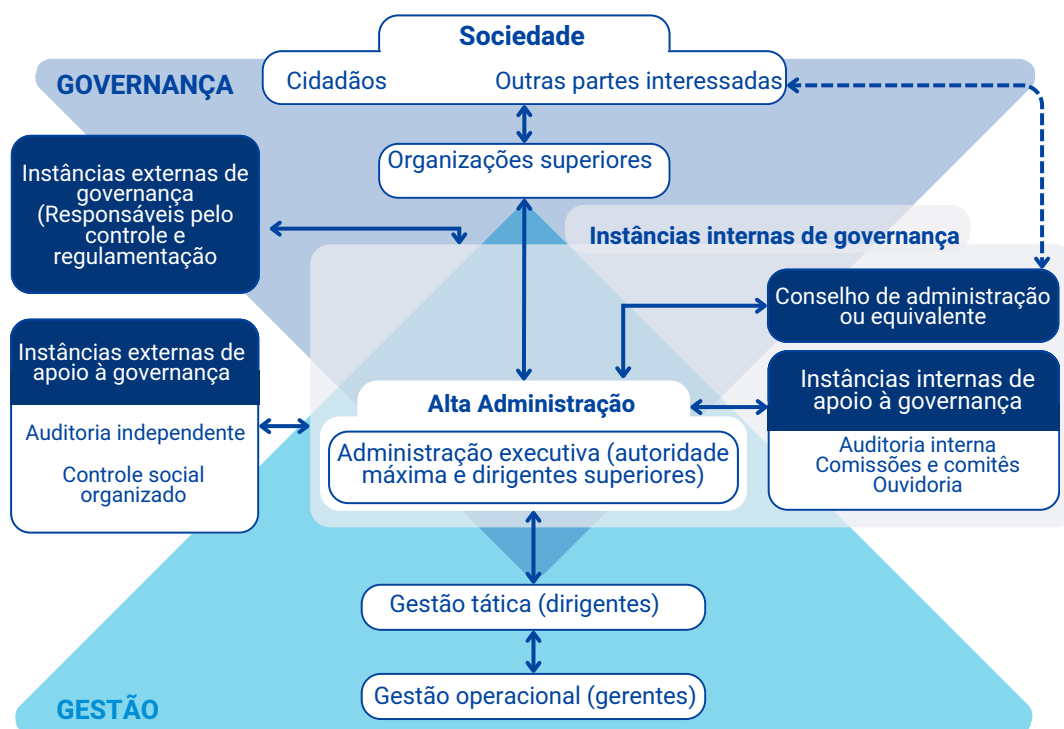
Fonte: Adaptado de: BRASIL. Decreto nº 9.203. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017.

GOVERNANÇA

Observa-se, então, que a governança possui uma tríade, tendo como base **princípios** de boa governança, que norteiam o estabelecimento das **diretrizes** para a prática e, seguindo, **mecanismos de exercício**, que demonstra artefatos para o exercício, monitoramento e avaliação da governança do Detran|ES. Nesse sentido, sintetiza-se o que a autarquia entende da função e o que se espera ao se estabelecer, e exercitar a governança na Instituição.

Trata-se de um processo de interação e tomada de decisão para gerar resultados de impactos positivos, demonstrando como a instituição se organiza e define suas políticas públicas, projetos e ações, com o objetivo de que estes obtenham os resultados definidos, de modo colaborativo, direcionado pela governança, onde a sinergia da governança com a gestão produz uma interlocução, tendo a governança função direcionadora e, a gestão, função realizadora. O infográfico a seguir esquematiza esse entendimento:

Figura 15: Modelo de governança



Fonte: Adaptado de: TCU. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. 2020.

GOVERNANÇA

Destaca-se a seguir as atuações dos agentes que estruturam o infográfico acima*:

Sociedade: Os **cidadãos, usuários dos serviços e sociedade em geral**, integram as partes interessadas, influenciando e sendo influenciados pelas operações do Detran|ES.

Organizações superiores: como exemplos dessas organizações, pode-se evidenciar o Governo do Estado do Espírito Santo e a Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social - SESP-ES, pois, são organizações que se inserem como superiores no infográfico, sob a perspectiva do Detran|ES.

Instância externa de Governança: Responsáveis pela fiscalização, controle e pela regulação, exercendo sua importância no desempenho da boa governança, abrindo campo à observação de que, por serem autônomas e independentes, não se vinculam à autarquia. Exemplo: Tribunal de Contas do Estado.

Instância externa de Apoio à Governança: Responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente, atuando na comunicação às instâncias superiores de governança, quando identificadas disfunções. Exemplo: Controle social Organizado.

Instância interna de Governança: Responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas do Detran|ES, observando se atendem ao interesse público, devendo agir quando desvios forem identificados. Exemplos: Conselho de Administração e Alta Administração.

Instância interna de Apoio à Governança: Responsáveis pela comunicação entre as partes interessadas internas e externas à autarquia, bem como auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos: Ouvidoria e Unidade Executora de Controle Interno.

Alta Administração (nível estratégico): Contempla a administração executiva, englobando a autoridade máxima (Diretor Geral) e demais dirigentes do órgão.

Gestão Tática: Responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas.

Gestão Operacional: Responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio.

*Adaptado de: TCU. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. 2020.

GOVERNANÇA

Observa-se que a **função direcionadora** encontra-se no triângulo superior (**Governança**) que age com a interação das atuações da sociedade; instâncias externas de governança e de apoio a essa governança; instâncias internas de apoio à governança. A **função realizadora** encontra-se no triângulo inferior que age com a interação das atuações das instâncias externas de governança; Instâncias internas de apoio à governança e Gestões Táticas e Operacional (TCU, 2020).

No triângulo onde a **Alta Administração** encontra-se, denota-se a convergência e pujança da ocorrência e ambientação das duas funções, quais sejam, a **direcionadora** (Governança) e a **realizadora** (Gestão). As setas direcionadas nos dois sentidos (de baixo para cima e de cima para baixo) explica a influência que as atuações podem refletir uma na outra. Ou seja, na medida em que uma instância atua, influencia a entrega da outra. Ressalta-se que, esse entendimento são para as demandas relacionadas às interações das instâncias descritas no modelo de governança.

De igual modo, as demais conexões também estão estruturadas em dois sentidos, ou seja, possuem setas duplas. A adaptação dos autores se fundamenta na interpretação de que as ações de uma instância podem influenciar e também serem influenciadas pela outra. Por isso, entende-se que há aqui uma adaptação ao modelo do TCU, configurando a perspectiva estratégica do Detran|ES no quesito modelo de governança.

Nesse sentido, o campo analítico, interpretado e explicado a partir de uma ótica de governança pública, ou ainda, sob um olhar da boa governança pública, invoca as peças práticas dos movimentos de interrelações contidos no infográfico analisado. Essa suscitação se refere às peças de ações e projetos que perfazem o aparato da prática organizacional.

Dessa maneira, apresentar-se-á o quadro nº 12, que contém tais ações e projetos, mapeados neste plano, como os principais identificáveis nessa oportunidade, mas, que, não se exaure a estes, podendo ocorrer a inserção de novos projetos ao longo dos caminhos, ou ainda, haver adaptações e correções.

PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES

Os programas, projetos e ações foram categorizados de acordo com cada eixo estratégico a partir da análise apresentada no Infográfico 19 deste plano. Com isso, tem-se que existem projetos que acabam executando ações em mais de um eixo. Dessa forma, os valores monetários do Quadro 12 são apenas estimados para proporcionar um efeito didático e uma visão abrangente do todo. A Tabela 2 com os valores detalhados será apresentada no item **Alinhamento com o PPA** deste plano e pode ser vista na página 68. Dito isto, segue abaixo o Quadro 12 contendo os valores estimados por eixo estratégico e respectivos programas, projetos e ações.

Quadro 12: Lista de programas, projetos e ações por eixo estratégico com valor estimado

EIXOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES	ESTIMATIVA EIXO (Em milhões de Reais)
EIXO 1: +Segurança no Trânsito	- Força Pela Vida - Escola Pública de Trânsito - Ações educativas - Detranzinho Itinerante - Sinalização viária em municípios com trânsito não municipalizado - Serviços, obras viárias e de infraestrutura com foco na melhoria da mobilidade urbana e da segurança das pessoas no trânsito - Ações de fiscalização de trânsito	200mi
EIXO 2: +Tecnologia, Inovação e Gestão +Eficiente	- Força Pela Vida - Modernização tecnológica e de informática - Sistema de gestão de trânsito - Aquisição de Data Center - Service Desk - Detran 100% Digital - Agência Virtual - Ações e projetos para aceleração da capacidade produtiva - Ações, projetos, rotinas administrativas e financeiras para melhoria e manutenção das operações finalísticas e de apoio.	805mi
EIXO 3: +Resultados para os capixabas	- Força Pela Vida - Programa CNH Social - Projeto Inclusão no Trânsito - Cerco Inteligente - Projetos de melhoria dos serviços de Habilitação, Veículos, Infrações e Penalidades - Programa Tudo no Mesmo Lugar	182mi

Fonte: Elaborado pelos autores

MAPA DA ESTRATÉGIA



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



MAPA DA ESTRATÉGIA DO DETRAN|ES 2024-2027

MISSÃO Assegurar políticas públicas inovadoras, com ética, eficiência e transparência, visando um trânsito seguro, humanizado e inclusivo.	VISÃO Consolidar-se como referência nacional na prestação de serviços inovadores de trânsito, sendo reconhecido por políticas públicas de proteção à vida.	VALORES Ética, Transparência, Efetividade, Humanização, Respeito, Segurança, Inovação, Educação, Eficiência, Comprometimento e Qualidade.	DIRETRIZES Trânsito +seguro +inovador +inclusivo.
EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES	
EIXO 1: +Segurança no Trânsito	• Aumentar a segurança no trânsito • Implantar a Escola Pública de Trânsito • Ampliar a sinalização de trânsito • Ampliar e otimizar a sinalização de trânsito com dados do Observatório de Trânsito e do Cerco Inteligente de Segurança • Ampliar as ações de fiscalização e ações de educação para o trânsito • Ampliar e aprimorar o uso de dados aplicados ao contexto de trânsito	• Força Pela Vida • Escola Pública de Trânsito • Ações educativas • Detranzinho Itinerante • Sinalização viária em municípios com trânsito não municipalizado • Serviços, obras viárias e de infraestrutura com foco na melhoria da mobilidade urbana e da segurança das pessoas no trânsito • Ações de fiscalização de trânsito	
EIXO 2: +Tecnologia, Inovação e Gestão +Eficiente	• Aumentar a integração dos sistemas, agilidade e qualidade dos atendimentos, tornando os serviços mais intuitivos • Fomentar o planejamento gerencial e as ações de padronização e melhoria de processos • Potencializar as competências dos servidores, da organização e a disseminação do conhecimento em trânsito • Aumentar o uso, conhecimento e aplicação de tecnologias digitais • Fortalecer as áreas com distribuição de recursos apropriados • Promover o equilíbrio financeiro e as ações de compliance e accountability	• Força Pela Vida • Modernização tecnológica e de informática • Sistema de gestão de trânsito • Aquisição de Data Center • Service Desk • Detran 100% Digital • Agência Virtual • Ações e projetos para aceleração da capacidade produtiva • Ações, projetos, rotinas administrativas e financeiras para melhoria e manutenção das operações finalísticas e de apoio.	
EIXO 3: +Resultados para os capixabas	• Aumentar a humanização e inclusão nos serviços ofertados pelo Detran ES • Potencializar os resultados provenientes do uso do Cerco Inteligente e Observatório de Trânsito • Potencializar a desburocratização e simplificação dos serviços de Habilitação, Veículos, Infrações e Penalidades • Manter a segurança e confiabilidade das vistorias veiculares	• Força Pela Vida • Programa CNH Social • Projeto Inclusão no Trânsito • Cerco Inteligente • Projetos de melhoria dos serviços de Habilitação, Veículos, Infrações e Penalidades • Programa Tudo no Mesmo Lugar	

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de modelo do Mapa da Estratégia de Governo do Estado do Espírito Santo 2023-2026.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

BASE CONCEITUAL

A tradução do Planejamento Estratégico do Detran|ES vincula-se a duas questões essenciais: a primeira encontra suporte teórico nos estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que dirigiram-nos ao entendimento de que é preciso ampliar o controle estratégico, considerando o ambiente e a necessidade de resposta, com objetivo de adequar às necessidades do cidadão. A segunda questão, correlacionada com a primeira, vem de uma reflexão ao que aconteceu com a General Elétric em 1984, segundo relatos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), quando tratou-se da fragilidade do Planejamento Estratégico ao observarem que poucas das brilhantes estratégias elaboradas pelos planejadores foram implementadas.

Nesse contexto, encontra-se a segunda parte essencial: a Implementação da estratégia. Paludo e Oliveira (2021) alertam sobre ser a implementação o ponto mais crítico do planejamento, pois trata-se do momento de avançar, executar as ações e projetos conforme foi delineado nos conceitos e objetivos, ou seja, a não execução de maneira correta prejudicará que alcance o que preconiza a missão, visão e valores do Detran|ES, definidos no Planejamento Estratégico.

Posto isso, estabeleceu-se a implementação da estratégia com base na metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, estruturada, analiticamente, com: As perspectivas do BSC, os Objetivos, Eixos Estratégicos, Missão, Visão e Valores do Detran|ES, os Desafios de Governo, ODSs e PPA 2024/2027, um esforço feito pela Organização, cujo objetivo foi embasar, fundamentar e delinear a implementação, de maneira consistente com foco no sucesso da execução do plano estratégico do Detran|ES período 2024/2027. Ao final, tece-se as considerações finais, contextualizado esse relatório, que produzirá seus efeitos e fornecerá insumos para elaboração do próximo Planejamento Estratégico.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*



UTILIZANDO O MODELO CONCEITUAL BSC – *DIAGRAMAS DE ALINHAMENTOS E OBJETIVOS*



ALINHAMENTO COM A VISÃO, MISSÃO, VALORES E DIRETRIZES

MISSÃO, VISÃO E VALORES E DIRETRIZES DO DETRAN|ES 2024-2027

MISSÃO

Assegurar políticas públicas inovadoras, com ética, eficiência e transparência, visando um trânsito seguro, humanizado e inclusivo.

VISÃO

Consolidar-se como referência nacional na prestação de serviços inovadores de trânsito, sendo reconhecido por políticas públicas de proteção à vida.

VALORES

Ética, Transparência, Efetividade, Humanização, Respeito, Segurança, Inovação, Educação, Eficiência, Comprometimento e Qualidade.

DIRETRIZES

**Trânsito +seguro +inovador
+inclusivo.**

O alinhamento do BSC com os elementos constituintes da identidade e da razão de ser do Detran|ES, a Missão, a Visão e os Valores, foi base estruturante e sustenta a formulação dos caminhos para implementação da estratégia do Órgão. Observa-se, quando da construção das análises sob a ótica das perspectivas do BSC (pg.71-73), que os objetivos, assim como a Missão e Visão, foram destacados em conjunto com os agentes transformadores que impactam e organizam a implementação da Estratégia. Citam-se: ODS, PPA; e Desafios de Governo, que serão contextualizados mais adiante. A Visão, ao estabelecer um posicionamento almejado de futuro, deve focar suas estratégias e executar seus projetos e ações com objetivo de atender à Visão instituída no curto, médio e longo prazo.

Trata-se de um sistema de gestão estratégica (*Balanced Scorecard*) que agrega outros fatores além da gestão financeira das organizações (clientes; produtos e serviços inovadores; tecnologia da informação e banco de dados; capacidades, habilidades e motivação dos empregados) para estabelecer os indicadores de desempenho que fornecerão dados e informações para subsidiar a tomada de decisão dos gestores, categorizados, considerando as quatro perspectivas do sistema de gestão: Perspectiva do Usuário; Perspectiva de Processos Internos; Perspectiva de Aprendizado e Crescimento; e Perspectiva de Recursos.

Ao utilizar o BSC para modelar a avaliação do desempenho do Detran|ES e dos resultados alcançados preocupou-se em fazê-lo em consonância com a capacidade de gestão e com os recursos disponíveis atualmente. Isso porque o BSC, sendo flexível, sugere as perspectivas e admite adaptação ou agregação de outra que melhor traduza os anseios e planejamento da instituição.

ALINHAMENTO COM OS DESAFIOS DE GOVERNO

DESAFIOS DE GOVERNO

Reduzir o número de acidentes de trânsito, vítimas fatais e as gravidades dos ferimentos

Implantar novas tecnologias da informação para modernizar e fortalecer o Governo Digital, universalizando o acesso aos serviços públicos por meios digitais.

Contribuir para a redução de crimes contra o patrimônio

Potencializar e ampliar a Proteção Social e promover o acesso aos direitos humanos de populações em situação de vulnerabilidade

Os Desafios de Governo podem ser percebidos diretamente com os objetivos, metas, projetos e ações estabelecidos no Planejamento Estratégico do Detran|ES 2024-2027. Indubitavelmente, se associam aos pilares estruturantes da instituição, como a Missão, Visão e Valores, em perfeita harmonia com as diretrizes constituídas no Mapa da Estratégia, onde o trânsito deve ser **+ Seguro + Inovador e + Inclusivo**.

Deste modo, observa-se, por meio de algumas palavras-chave, alinhamentos que perfazem a coerência entre este plano e alguns Desafios de Governo mais aderentes às ações e projetos do Detran|ES, onde, a partir da construção das proposições de objetivos, utilizou-se tais desafios para nortearem a vinculação com a visão de Governo.

De maneira didática, é possível evidenciar essas conexões, como, por exemplo, a partir do desafio “Reduzir o número de acidentes de trânsito, vítimas fatais e as gravidades dos ferimentos”, destacando-se as vinculações a partir das perspectivas do trânsito mais seguro, a busca por diminuir as ocorrências dos acidentes, das vítimas fatais e as gravidades dos ferimentos. O alinhamento é evidente a partir do projeto Força Pela Vida.

Quando o olhar se dirige para as novas tecnologias da informação para modernizar e fortalecer o Governo Digital, universalizando o acesso aos serviços públicos por meios digitais, destaca-se o Detran 100% Digital. Já a contribuição para a redução de crimes contra o patrimônio se estabelece no escopo do projeto Cerco Inteligente. Por fim, tem-se o programa CNH Social, destacando a potencialização e ampliação da proteção social e promoção do acesso aos direitos humanos de populações em situação de vulnerabilidade.

ALINHAMENTO COM PPA – PLANO PLURIANUAL

PPA - PLANO PLURIANUAL

O Plano Plurianual obtém destaque no Planejamento Estratégico do Detran|ES por considerar o papel que esse instrumento detém, qual seja, de base que integra planejamento e orçamento. O PPA, em sentido *Lato sensu*, fundamenta a elaboração dos meios para atingir os resultados pretendidos pela instituição, visto que deve ser instituído considerando não só os dispêndios de capital, mas, também, despesas de duração continuada, condicionando, então, a programação orçamentária anual ao planejamento de longo prazo (PALUDO e OLIVEIRA, 2021).

Nesse entendimento, observa-se o vínculo que o PPA tem com os compromissos, objetivos, metas e diretrizes que o Planejamento Estratégico estabelece, tornando-o, assim, estratégico também em grande medida. O PPA, que ora considera-se, é o definido para período de quatro anos (2024-2027).

Ao alinhar-se com Planejamento Estratégico, atua na sustentação da governança e no ambiente de gestão da Autarquia, com foco no cumprimento dos interesses das partes interessadas, demonstrado que a interseção é a sociedade, o cidadão, o usuário dos serviços dos Detran.

Tabela 2: PPA.01 - PROPOSTA POR AÇÃO - 45202

Governo do Estado do Espírito Santo PPA.01 - PROPOSTA POR AÇÃO - 45202						
Programa	Ação / Categoria Econômica	Fonte PPA	2024	2025	2026	2027
			Meta Financeira	Meta Financeira	Meta Financeira	Meta Financeira
0026 - INCLUIR	4516 - CARTEIRA DE HABILITAÇÃO - CNH SOCIAL		5.500.000,00	5.500.000,00	6.660.000,00	3.500.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	5.500.000,00	5.500.000,00	6.660.000,00	3.500.000,00
0027 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	1097 - REALIZAÇÃO DE CONCURSO PÚBLICO E PROCESSO SELETIVO		200.000,00	0,00	200.000,00	0,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	200.000,00	0,00	200.000,00	0,00
	2077 - CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00
0036 - FORÇA PELA VIDA	2070 - ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE		81.779.000,00	81.942.713,00	85.600.320,00	80.639.307,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	71.779.000,00	71.942.713,00	75.600.320,00	70.639.307,00
	4 - DESPESAS DE CAPITAL	200 - Outras Fontes	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
	2072 - CAMPANHAS EDUCATIVAS		13.300.000,00	10.515.500,00	13.300.000,00	13.300.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	13.300.000,00	10.515.500,00	13.300.000,00	13.300.000,00
	2095 - REMUNERAÇÃO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS		64.410.880,00	77.086.968,00	91.192.265,00	108.094.908,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	64.410.880,00	77.086.968,00	91.192.265,00	108.094.908,00
	2162 - PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO E SEGURANÇA NO TRÂNSITO		10.324.364,00	5.577.822,00	19.948.027,00	13.114.900,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	2.484.364,00	4.362.322,00	5.908.027,00	3.474.900,00
	4 - DESPESAS DE CAPITAL	200 - Outras Fontes	7.840.000,00	1.215.500,00	14.040.000,00	9.640.000,00
	2173 - ENGENHARIA DE TRÂNSITO E MOBILIDADE URBANA		24.935.636,00	24.936.000,00	24.936.000,00	24.936.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	24.819.636,00	24.820.000,00	24.820.000,00	24.820.000,00
	4 - DESPESAS DE CAPITAL	200 - Outras Fontes	116.000,00	116.000,00	116.000,00	116.000,00
	2187 - GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO DETRAN		27.640.000,00	23.000.000,00	29.900.000,00	24.140.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	17.640.000,00	13.000.000,00	19.900.000,00	14.140.000,00
	4 - DESPESAS DE CAPITAL	200 - Outras Fontes	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
	2194 - LICENCIAMENTO, REGISTRO E FISCALIZAÇÃO DE VEÍCULOS		16.000.000,00	16.000.000,00	16.000.000,00	16.000.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	16.000.000,00	16.000.000,00	16.000.000,00	16.000.000,00
	2200 - REGISTRO E EXPEDIÇÃO DE CARTEIRA NACIONAL DE HABILITAÇÃO		22.311.658,00	22.460.000,00	25.510.321,00	26.000.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	22.311.658,00	22.460.000,00	25.510.321,00	26.000.000,00
0049 - GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DA INFORMAÇÃO	2090 - DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL		5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
0901 - OPERAÇÕES ESPECIAIS: CUMPRIMENTO DE SENTENÇAS JUDICIAIS	0116 - PAGAMENTO DE SENTENÇAS JUDICIAIS		1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
	3 - DESPESAS CORRENTES	200 - Outras Fontes	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
TOTAL			273.901.538,00	274.519.003,00	320.746.933,00	317.225.115,00

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de planilha do Sigefes.

ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade (ONU, 2024).

No Brasil, com objetivo de atingir esses objetivos na Agenda 2030, foi criada uma Comissão Nacional, por meio do Decreto 11. 704, de Setembro de 2023, composta por representantes da sociedade e de vários órgãos, dos quais encontram-se, inclusive, representantes de Estado e dos Municípios.

O inciso V do artigo 2º do referido Decreto determina, dentre outras competências, que a Comissão Nacional dissemine e implemente os ODS no âmbito estaduais, municipais e distritais. Esse inciso e as práticas do Governo do Estado foram os gatilhos para que nesse Planejamento Estratégico vinculássemos as entregas da Autarquia aos ODS.

A equipe do Escritório de Projetos do Detran|ES estudou os 17 Objetivos e identificou os que mais apresentavam aderência com a Missão, Visão e Valores da Autarquia e, também, com os objetivos da organização. Estes serão observados nas próximas páginas nos diagramas de vinculação com os objetivos estratégicos. Para conhecimento, abaixo os 17 ODS.

Figura 16: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU, 2024.

Sobre a ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS por meio da metodologia BSC



O BSC divide-se em quatro perspectivas:

1. Usuários / Clientes
2. Processos Internos
3. Aprendizagem e Crescimento
4. Recursos

Nas oficinas realizadas com a equipe que participou do Planejamento Estratégico do Detran|ES 2024/2027 dividiu-se em cinco grupos vinculados a cada eixo temático, a fim de que estabelecessem os objetivos / desafios internos.

Conforme já mencionado, o aprofundamento da análise dos dados culminou com a aglutinação dos objetivos em três eixos estratégicos, quais sejam: Eixo 1, +Segurança no Trânsito; Eixo 2, +Tecnologia, Inovação e Gestão +Eficiente; e Eixo 3, +Resultados para os capixabas.

O alinhamento entre as peças deste plano é um requisito de sua elaboração. As evidências dessa coesão e coerência estão aparentes em toda a construção apresentada até aqui. Com isso, completa-se o destaque por meio da apresentação do **"Diagrama Analítico: Perspectivas BSC, Objetivos, Eixos e principais peças"**, a partir da conexão entre si, corroborando para a interpretação de que todo o trabalho é coeso e coerente.

As perspectivas BSC, objetivos e eixos são elementos já conhecidos neste plano, cabendo apresentar o que chamamos de principais peças, como sendo a seleção de palavras-chaves contidas na Missão, Visão, e Valores do Detran|ES, nos Desafios de Governo, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e no Plano Plurianual, qual seja, o PPA 2024-2027 do Detran|ES.

Essa estratégia analítica desenvolvida pelo Escritório Setorial de Projetos objetivou oferecer um relatório que demonstrasse, sistematicamente, elementos que se relacionam e estão intrinsecamente ligados. Esse modelo servirá de mapa para determinação de projetos, ações e atividades que atenderão à Missão e Visão do Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo, período 2024/2027.

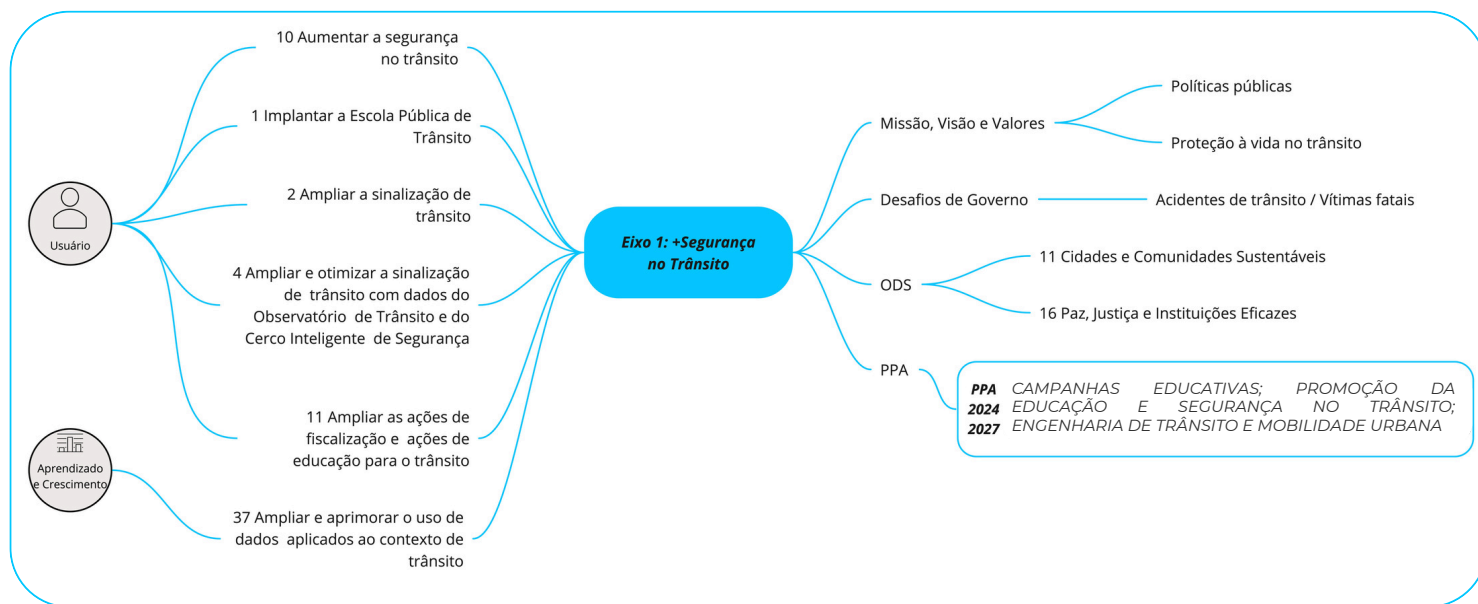
Por fim, seguindo o que já fora dito concernente aos valores monetários estimados de cada eixo, quando explicado que existem elementos de cada programa, projeto ou ação que pode ter partes em eixos distintos, significando que o valor ali estimado representa uma configuração didática para percepção do todo. Semelhantemente, pondera-se aqui o mesmo aspecto, mas, agora aplicado às palavras-chaves do PPA se conectando aos eixos estratégicos e aos objetivos definidos.

Dessa forma, na próxima página avança-se para a apresentação dos diagramas analíticos dos três eixos estratégicos, perfazendo uma peça rica para a gestão tática e operacional desdobrarem este plano em planos menores, no intuito de cumprimento das metas estratégicas.



Diagrama Analítico: Perspectivas BSC, Objetivos, Eixos e principais peças

Figura 17: Diagrama Analítico - Eixo 1



Fonte: Elaborado pelos autores

O **Eixo 1: +Segurança no Trânsito** se relaciona com os objetivos: 10. Aumentar a segurança no trânsito; 1. Implantar a Escola Pública de Trânsito; 2. Ampliar a Sinalização de Trânsito; 4. Ampliar e Otimizar a Sinalização de Trânsito com Dados do Observatório e Cerco Inteligente; 11. Ampliar as ações de fiscalização e ações de educação para o trânsito; e 37. Ampliar e aprimorar o uso de dados aplicados ao contexto de trânsito.

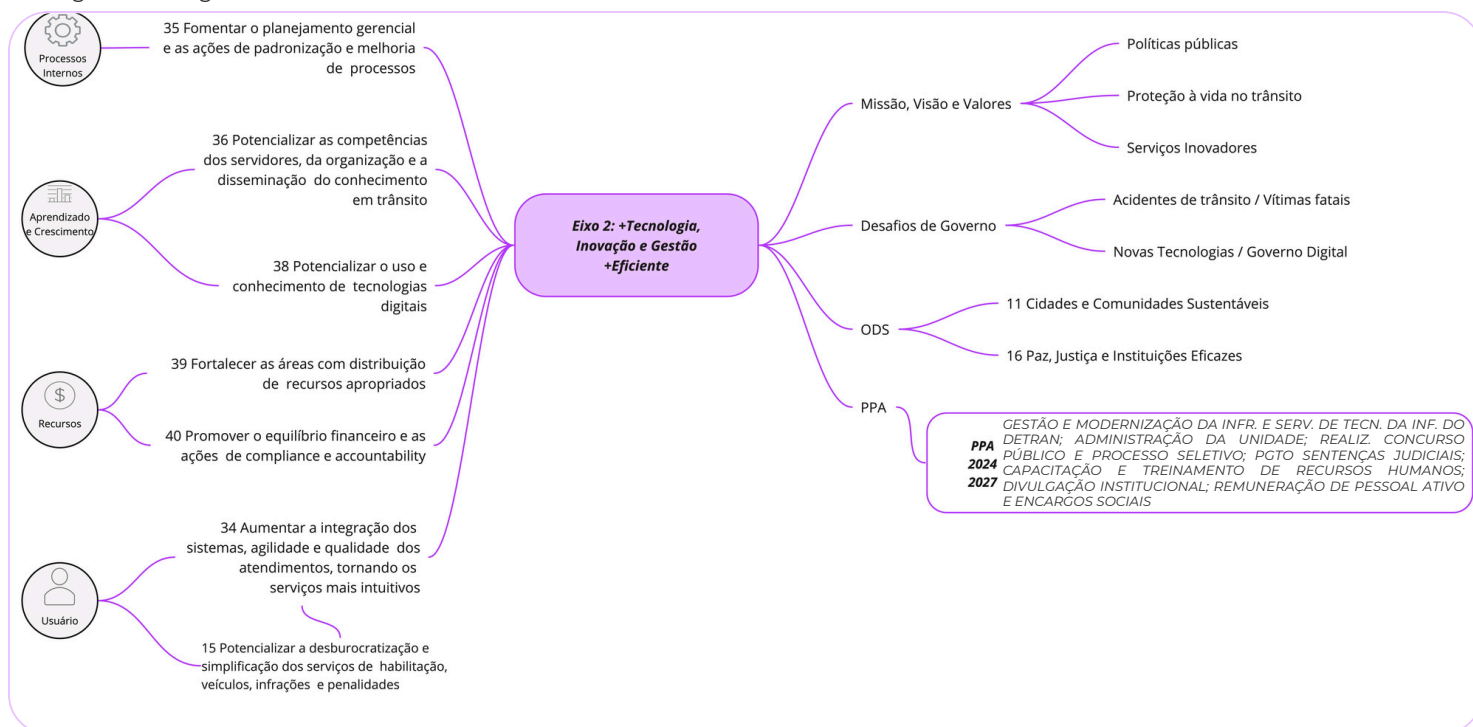
Percebe-se um alinhamento com as palavras-chave de acordo com a Missão, Visão, Valores, Desafios de Governo, ODSs e PPA como segue:

- Missão, Visão e Valores: Políticas Públicas e Proteção à Vida no Trânsito;
- Desafios de Governo: Acidentes de Trânsito / Vítimas Fatais;
- ODS: 11 Cidades e Comunidades Sustentáveis e 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes;
- PPA: CAMPANHAS EDUCATIVAS; PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO E SEGURANÇA NO TRÂNSITO; ENGENHARIA DE TRÂNSITO E MOBILIDADE URBANA



Diagrama Analítico: Objetivos, Eixos e principais peças

Figura 18: Diagrama Analítico - Eixo 2



Fonte: Elaborado pelos autores

O **Eixo 2: +Tecnologia, Inovação e Gestão +Eficiente** se relaciona com os objetivos: 35.Fomentar o planejamento gerencial e as ações de padronização e melhoria de processos; 36.Potencializar as competências dos servidores, da organização e a disseminação do conhecimento em trânsito; 38.Potencializar o uso e conhecimento de tecnologias digitais; 39.Fortalecer as áreas com distribuição de recursos apropriados; 40.Promover o equilíbrio financeiro e as ações de *compliance* e *accountability*; 34.Aumentar a integração dos sistemas, agilidade e qualidade dos atendimentos, tornando os serviços mais intuitivos; e 15.Potencializar a desburocratização e simplificação dos serviços de Habilitação, Veículos, Infrações e Penalidades.

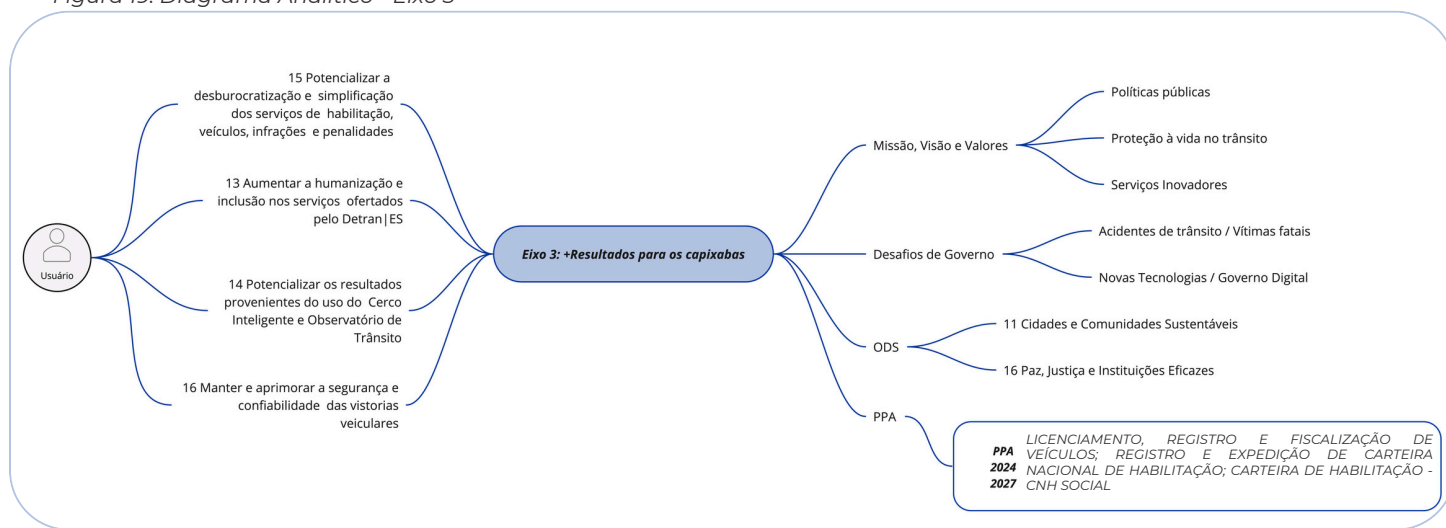
Percebe-se um alinhamento com as palavras-chave de acordo com a Missão, Visão, Valores, Desafios de Governo, ODSs e PPA, como segue:

- **Missão, Visão e Valores:** Políticas Públicas, Proteção à Vida no Trânsito e Serviços Inovadores;
- **Desafios de Governo:** Acidentes de Trânsito / Vítimas Fatais e Novas Tecnologias / Governo Digital;
- **ODS:** 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis e 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes;
- **PPA:** GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DA INFR. E SERV. DE TECN. DA INF. DO DETRAN; ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE; REALIZ. CONCURSO PÚBLICO E PROCESSO SELETIVO; PGTO SENTENÇAS JUDICIAIS; CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS; DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL; REMUNERAÇÃO DE PESSOAL ATIVO E ENCARGOS SOCIAIS.



Diagrama Analítico: Objetivos, Eixos e principais peças

Figura 19: Diagrama Analítico - Eixo 3



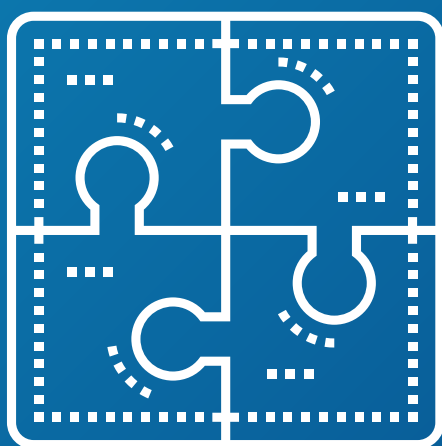
Fonte: Elaborado pelos autores

O **Eixo 3: +Resultados para os capixabas** se relaciona com os objetivos: 15.Potencializar a desburocratização e simplificação dos serviços de Habilitação, Veículos, Infrações e Penalidades; 13.Aumentar a humanização e inclusão nos serviços ofertados pelo Detran|ES; 14.Potencializar os resultados provenientes do uso do Cerco Inteligente e Observatório de Trânsito; e 16.Manter e aprimorar a segurança e confiabilidade das vistorias veiculares.

Percebe-se um alinhamento com as palavras-chave de acordo com a Missão, Visão, Valores, Desafios de Governo, ODSs e PPA, como segue:

- **Missão, Visão e Valores:** Políticas Públicas, Proteção à Vida no Trânsito e Serviços Inovadores;
- **Desafios de Governo:** Acidentes de Trânsito / Vítimas Fatais e Novas Tecnologias / Governo Digital;
- **ODS:** 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis e 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes;
- **PPA:** LICENCIAMENTO, REGISTRO E FISCALIZAÇÃO DE VEÍCULOS; REGISTRO E EXPEDIÇÃO DE CARTEIRA NACIONAL DE HABILITAÇÃO; CARTEIRA DE HABILITAÇÃO - CNH SOCIAL.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atualização do Plano Estratégico do Detran|ES iniciou-se no mês de maio de 2023, sob a responsabilidade do ESP, com reuniões de planejamento e preparação para realização das oficinas que aconteceram no mês de setembro e outubro do referido ano. Participaram das oficinas os dirigentes da Autarquia, servidores que atuam em funções gerenciais, de coordenação e de assessoramento e, ainda, os gestores dos projetos estratégicos vinculados ao portfólio dos projetos de Governo. Mais uma vez, a parceria com a equipe da Secretaria de Economia e Planejamento, da qual vimos adotando a metodologia de Gestão por Resultados por meio do programa Realiza+, foi determinante para a efetividade desse trabalho.

Dois grandes grupos sedimentam a construção do Plano Estratégico 2024-2027: primeiro, a Formulação da Estratégia, que entregou dois importantes artefatos, o Mapa da Estratégia e os Indicadores de Desempenho. No segundo grupo, tem-se a Implementação da Estratégia, que utiliza-se Missão, Visão, Valores e Objetivos do Detran|ES, assim como dos Desafios de Governo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030, da ONU; e o Plano Plurianual - 2024-2027. Trata-se de conteúdo analisado e apresentado a fim de que a equipe do Detran|ES, as partes interessadas e agentes externos à gestão da instituição possam compreender como a gestão atuará de modo a exercer suas competências de maneira planejada.

A administração pública tem por finalidade a ordem social, gerindo os recursos públicos de modo que atenda aos interesses dos cidadãos em consonância com que o regramento legal determina. O Plano Estratégico é a pauta regulatória, a exemplo, cita-se a Lei de n.º 14.133, de 01 de abril de 2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que determina, em seu artigo 18, que, na fase preparatória do processo licitatório, deve-se indicar o alinhamento do objeto licitado com o planejamento de gestão e, quando não for demonstrado, justificar o motivo. O Detran|ES, ao entregar esse Plano Estratégico, reforça seu entendimento de que é necessário estabelecer mecanismos de gestão para que os esforços e recursos disponíveis sejam aplicados e entregues ao cidadão, de forma efetiva, sustentável e célere.

O trânsito é espaço de convivência, de impactos ambientais, multidisciplinar e multifacetado, o que o torna tão complexo. Com isso, a gestão do Detran|ES compreende que mudanças no ambiente de atuação da Autarquia poderão exigir, quando necessário e no que couber, a execução de correções, alterações e acréscimos no Plano Estratégico.

Nesse entendimento, reforça-se que gerir e planejar são ações diárias. O Plano Estratégico é instrumento que formaliza de maneira gradativa e interconecta os esforços e recursos disponíveis e, que, necessitam ser direcionados com responsabilidade, assertividade e transparência.

Agradecemos à participação de todos os envolvidos, diretores, servidores, equipe da Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado e, em especial ao Excelentíssimo Governador, Sr. Renato Casagrande, que apoia nosso trabalho.

Que o trânsito em nosso Estado possa ser mais seguro e efetivo e que, o Detran|ES contribua com a vida e sua qualidade nesse espaço social de convivência humana.

REFERÊNCIAS

Brasil. Lei n.º 14.133 de 01 de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

Brasil. **Dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal**. CNJ. Brasília: CNJ, 2019. BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

Brasil. Decreto-Lei n.º 9.203, de 22 de setembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm

CALDEIRA, J. **100 Indicadores da Gestão**. 1ª Ed. Coimbra: Actual, 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto n.º 4528-R, de 30 de Outubro de 2019. **Institui o Programa de Gestão para Resultados do Governo do Estado do Espírito Santo - Realiza+**. Lex: Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, p. 25.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

PALUDO, A; OLIVEIRA, A. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico**. 1ª Ed. São Paulo: Foco, 2021.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em : < <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 29 de abril de 2024.

SERRA, F. A. R. , TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica- Conceitos, roteiros práticos e Casos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança Organizacional - Para Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados ao TCU**. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2020.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria da Segurança Pública
e Defesa Social*

