



Companhia de Transportes Urbanos da
Grande Vitória – CETURB-GV

Planejamento Estratégico da Ceturb – Gv 2014



Relação Participantes

Leo Carlos Cruz	DP
Célia Mara Pylro Haddad	SECEX
Mônica Luz Leal Lima	ASCOM
Debora Maria Akel Mameri	ASJUR
Vladimir Cunha Bezerra	ASJUR
Elifas Moura de M. Júnior	ASJUR
Denis Balzana Azevedo	ASTEC
Genilço Antonio Magnago	ASTEC
Maria de Fátima Encarnação	ASTEC
Miguel Sérgio Lima	ASDOR
Fernando Freitas Senna	ASDOR
Renato França	ASDOR
Millena Simoncelo	ASDOR
Ananias Lemos Rodrigues	ALICERCE
Sônia Casotti	SAF
Jose Carlos Sepulcri Netto	GEMAT
Elson Augusto Lyra Souza	GEMAT
Jair Longue Junior	GEMAT
Moacir Pereira	GEMAT
Wesley Peixoto Santos	GEINF
Marcela Zandonadi souza	GEINF
Ricardo Pitanga Nogueira	GEFIN
Rubem Rodrigues da costa	GEFIN
Rosiane Briosch Rocha	GERAD
Silvana Scaramussa	GEPES

José Carlos Pereira Moreira	DPL
Fernando Antônio Alencar	GEPLA
Marcelo Rios Cravo	GECON
Gilmar Phains Pimenta	GEAUS
Alice Carreiro Ribeiro	GEAUS
Roseane Giubeti	DOP
Alfredo Afonso A. Neto	GECOP
Antônio Brás Totóla	GECOP
Carlos Renato Delaqua	GECOP
Flávia Juliana M.C. Libório	GECOP
Flávio Eugenio Salcides	GECOP
Jefersson Escarpi Junior	GECOP
Jovaci Xavier Martins	GECOP
Jose Ricardo da Silva Santos	GECOP
Paulo Sergio	GECOP
Roberto Carlos Dias	GECOP
Sérgio Meirelles	GECOP
Sillas Levi da Ferreira	GECOP
Arnaldo Soncini	GECOP
Marcia Furieri	GEVIS
Pascoal Domingos Uliana	GESES
Delcir Francisco Brioschi	GESES

Objetivos

Revisão e adequação do Planejamento Estratégico para o ano de 2014 alinhado aos Eixos Estratégicos do Governo.

Etapas do Trabalho:

TÓPICOS PARA REFLEXÃO

- ❖ Os Princípios filosóficos da Ceturb-gv;
- ❖ Consolidação da Visão da Ceturb-GV em 2014;

ANÁLISE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO PARA O EXERCÍCIO DE 2014

- ❖ Reajuste Tarifário em 2014;
- ❖ Licitação do Sistema Transcol ;
- ❖ Interferência da Copa do mundo na mobilidade urbana e na receita do Sistema;
- ❖ Ano eleitoral;
- ❖ Prêmio de Qualidade Referência Nacional em Gestão de Transportes;
- ❖ Sugestões e Contribuições de todos os colaboradores sobre o Ambiente Interno e Externo
- ❖ Gestão dos recursos próprios.

REVISÃO do Mapa Estratégico

REVISÃO dos Objetivos Estratégicos

REVISÃO e/ou Proposição de novas das Ações e Projetos



CONCEITOS E METODOLOGIA

POR QUE EXISTEM DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA?

EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Menos de 10% das estratégias são executadas eficazmente

ORÇAMENTO

78% das organizações não vinculam o orçamento à estratégia

CARÊNCIA DE MONITORAMENTO

As estratégias não são desenvolvidas e monitoradas devido à carência de ferramentas

COMPREENSÃO DA VISÃO

95% do nível operacional não compreende a visão de futuro

AGENDA EXECUTIVA

85% dos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia

ESTRATÉGIA

**Padrão de AÇÃO
e DECISÃO**

**AUMENTA A COBRANÇA
DA SOCIEDADE E DE
ÓRGÃOS DE CONTROLE
EXTERNO POR
RESULTADOS**



Planejamento

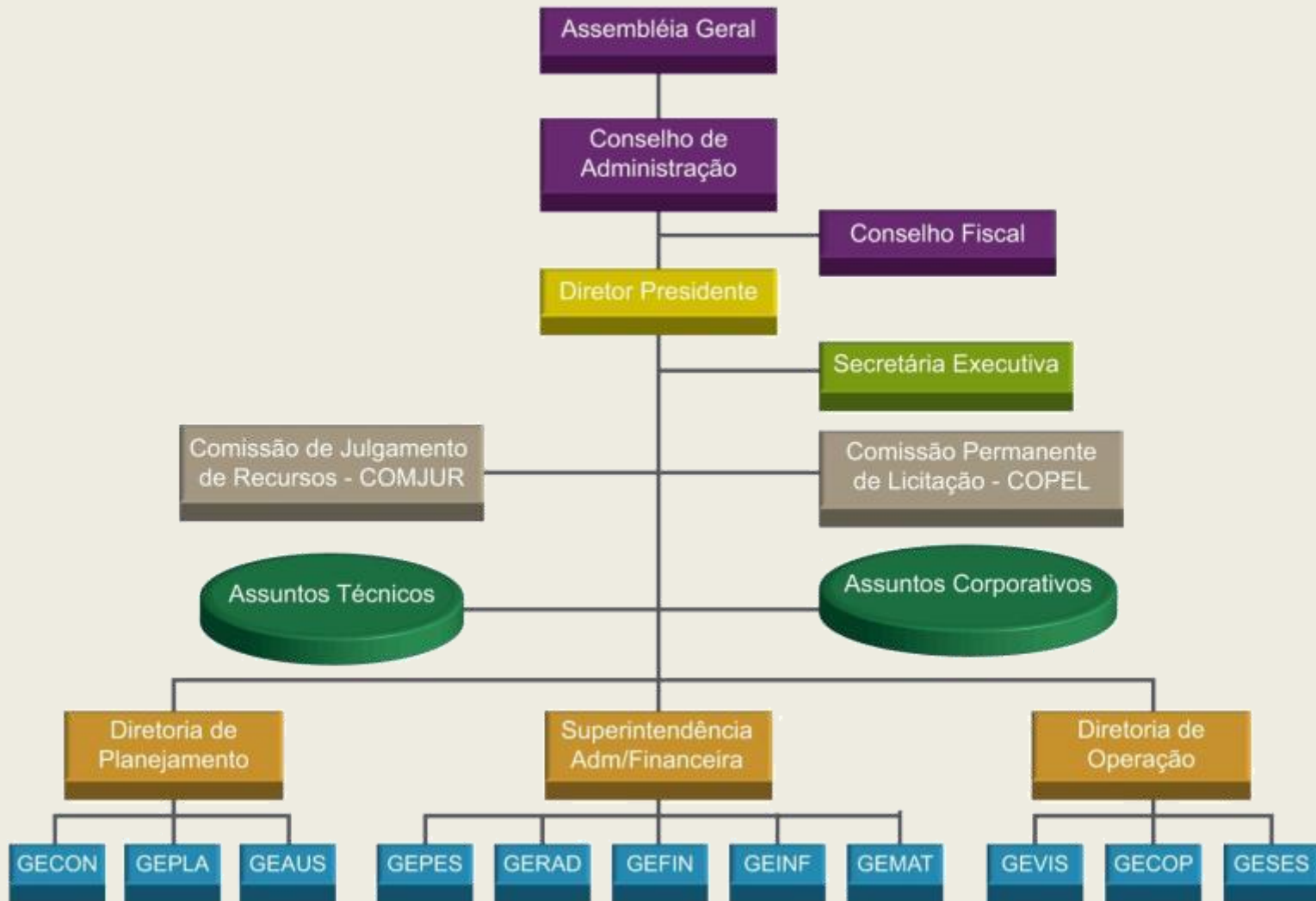
Peter Drucker:

“Planejamento Estratégico é o **processo** contínuo, **sistemático**, organizado e capaz de prever o **futuro** de maneira a tomar **decisões** que minimizem **riscos**.”

Henry Mintzberg:

“O **pensamento** estratégico envolve **intuição e criatividade**, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização, e só através do pensamento estratégico se consegue o ato criativo de sintetizar **experiências**.”

Organograma



VISÃO Ser reconhecida pela sociedade pela excelência na gestão do transporte de pessoas até 2014.

MISSÃO

Gerenciar o transporte coletivo de pessoas, buscando uma mobilidade eficaz.

CRENÇAS

- O Transporte Coletivo deve ser entendido como um importante instrumento alavancador do processo produtivo e econômico da sociedade em geral e de qualidade de vida urbana;
- O Usuário, muito mais que um cliente, deve ser considerado como Cidadão;
A qualidade dos serviços deve assegurar a viabilidade do negócio;
- A organização deve ser capaz de adaptar-se às diretrizes políticas dos acionistas;
- O equilíbrio econômico financeiro é um atributo para assegurar a continuidade da organização;
- O reconhecimento do colaborador como principal meio para o alcance dos resultados da organização.

PRINCÍPIOS E VALORES

- **COMPROMISSO:** Com a eficácia, fazer o que tem que ser feito com qualidade;
- **DIÁLOGO:** Através da democratização de informações, de forma transparente com o público interno e externo;
- **ÉTICA:** No relacionamento inter-pessoal e no cumprimento dos compromissos e dos preceitos legais.
- **INOVAÇÃO:** Desafiar-nos continuamente, disponibilidade para a mudança, buscando a evolução como condição básica para a sobrevivência;
- **INTEGRAÇÃO:** Com os demais segmentos que se interagem com a CETURB-GV em busca do aprimoramento constante da prestação de serviços.

DIRETRIZES

IMAGEM: Consolidação da imagem junto a clientes, parceiros, acionistas e colaboradores como uma empresa confiável e comprometida com a qualidade da prestação de serviços.

TECNOLOGIA: Busca da constante evolução tecnológica, através do aperfeiçoamento técnico de seu pessoal, melhoria constante dos processos de trabalho e modernização de equipamentos. Parcerias com outras instituições governamentais e não - governamentais, visando a garantir o conhecimento e o acesso a inovações tecnológicas.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL: Compromisso da empresa e de seus colaboradores com a comunidade, reforçando o comportamento ético, o cumprimento das leis e regulamentação e a promoção de uma contínua interação com a comunidade.

PATRIMÔNIO HUMANO: Valorização do trabalho em equipe como uma forma de favorecer a sinergia dos resultados e propiciar o crescimento profissional dos colaboradores.
Todo profissional com função de liderança deve entender sua responsabilidade como educador, exercendo plenamente seu papel de gestor de recursos humanos e servindo como referência de conduta para seus liderados. As ações para a capacitação e desenvolvimento de Recursos Humanos devem incentivar e valorizar os colaboradores que buscam seu desenvolvimento pessoal e profissional.

RECURSOS FINANCEIROS: O equilíbrio orçamentário deve assegurar a operacionalização da empresa conforme os resultados desejados e o cumprimento dos compromissos contratados.
A racionalização de custos deve ser privilegiada e priorizada como forma imprescindível de garantir a viabilidade econômico-financeira da Companhia. O negócio da empresa deve ser conduzido de forma a maximizar as fontes de receita previstas.



SECRETARIA DOS TRANSPORTES
E OBRAS PÚBLICAS



ESTRATÉGIAS E PLANOS

Planejamento Estratégico



Pesquisa de Satisfação

		ISU 2011/1	ISU 2011/2	ISU 2012/1	ISU 2012/2	ISU 2013/1	ISU 2013/2
ATRIBUTOS							
Ônibus	Limpeza	66%	64%	68%	68%	66%	69%
	Conservação	66%	64%	69%	68%	65%	65%
	O ônibus não quebrar no percurso	64%	73%	75%	72%	73%	73%
Pontos de ônibus	Sinalização nos pontos de ônibus	59%	62%	65%	64%	63%	64%
	Ter abrigo nos pontos de ônibus	43%	46%	48%	50%	45%	49%
	Distância adequada entre os pontos	68%	66%	65%	67%	67%	66%
Terminais de Integração	Limpeza geral	72%	70%	72%	72%	71%	65%
	Organização das filas de embarque	57%	66%	65%	65%	64%	63%
	Sinalização dos locais de embarque	77%	78%	75%	74%	74%	72%
	Atuação de fiscais da CETURB	61%	65%	70%	67%	62%	67%
	Atuação dos segurancas	64%	67%	69%	67%	63%	62%
Condições gerais da viagem	Presença de câmeras nos ônibus	*	*	78%	78%	77%	69%
	Comunicação através de cartazes	*	*	69%	72%	71%	69%
	Respeito à tabela de horários de partidas	63%	64%	63%	65%	62%	67%
	Atuação dos cobradores	70%	72%	74%	75%	74%	68%
	Atuação dos motoristas	70%	72%	74%	74%	73%	68%
	Respeito aos idosos/crianças e gestantes	33%	41%	65%	67%	63%	63%
	Respeito às pessoas com deficiência	33%	41%	66%	68%	64%	63%
MEDIA GERAL		56%	59%	65%	69%	67%	66%

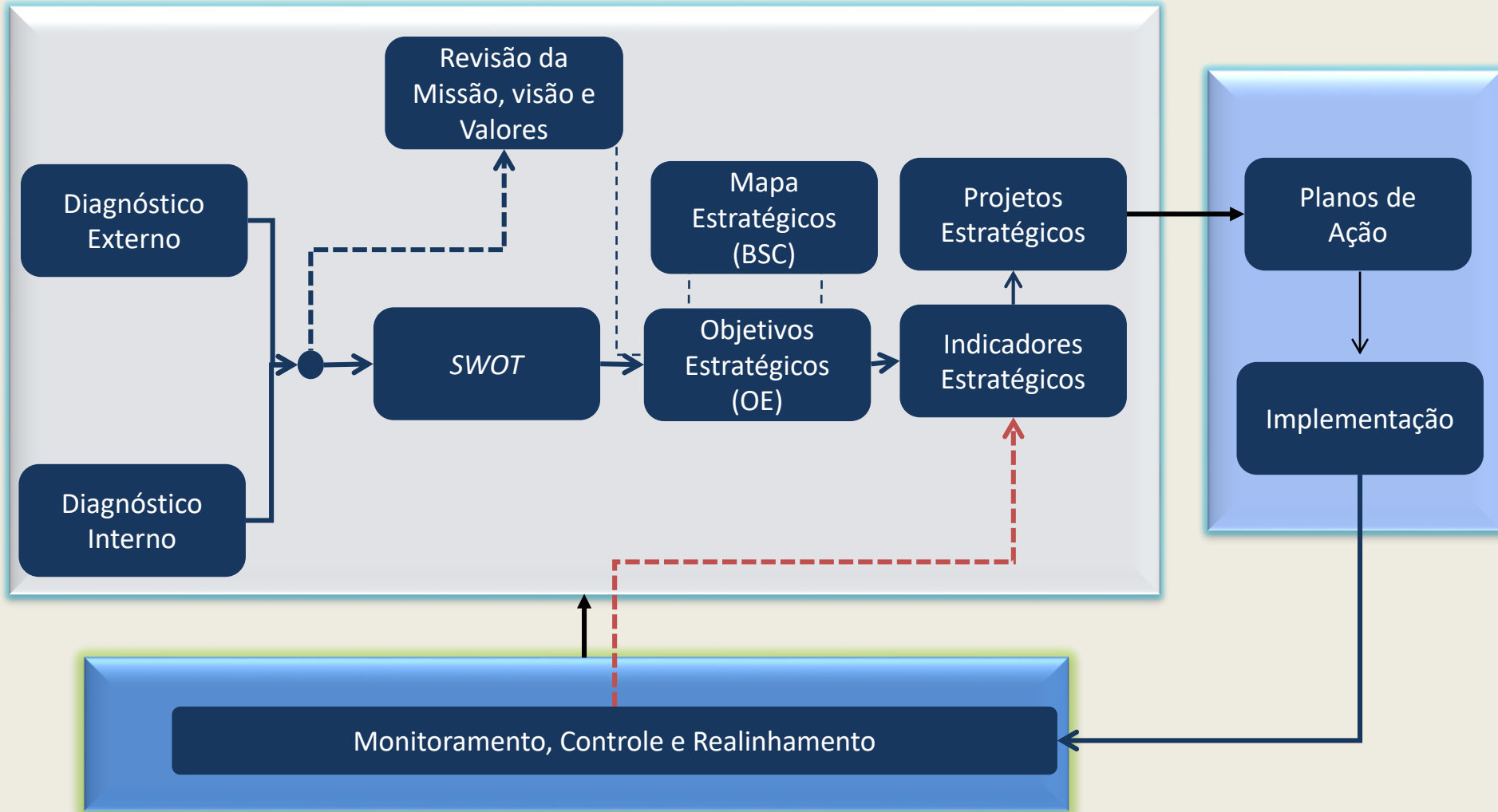
EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS DE OPINIÃO TRANSCOL

AVALIAÇÃO	1992	1993	1995	1997	1998	1999	2000	2003	2004/1	2004/2	2005
Ótimo	4,00%	4,00%	3,00%	9,00%	7,00%	9,00%	5,00%	7,48%	3,44%	4,07%	6,92%
Bom	33,00%	32,00%	27,00%	39,00%	37,00%	39,00%	40,00%	27,62%	38,66%	41,06%	25,57%
Regular	38,00%	38,00%	54,00%	43,00%	45,00%	43,00%	40,00%	46,18%	37,65%	33,54%	46,47%
Ruim	10,00%	11,00%	8,00%	4,00%	6,00%	4,00%	9,00%	8,49%	9,72%	9,35%	11,45%
Péssimo	15,00%	15,00%	8,00%	5,00%	5,00%	5,00%	6,00%	10,22%	10,53%	11,99%	9,59%
Aprovação	37,00%	36,00%	30,00%	48,00%	44,00%	48,00%	45,00%	35,11%	42,10%	45,12%	32,49%

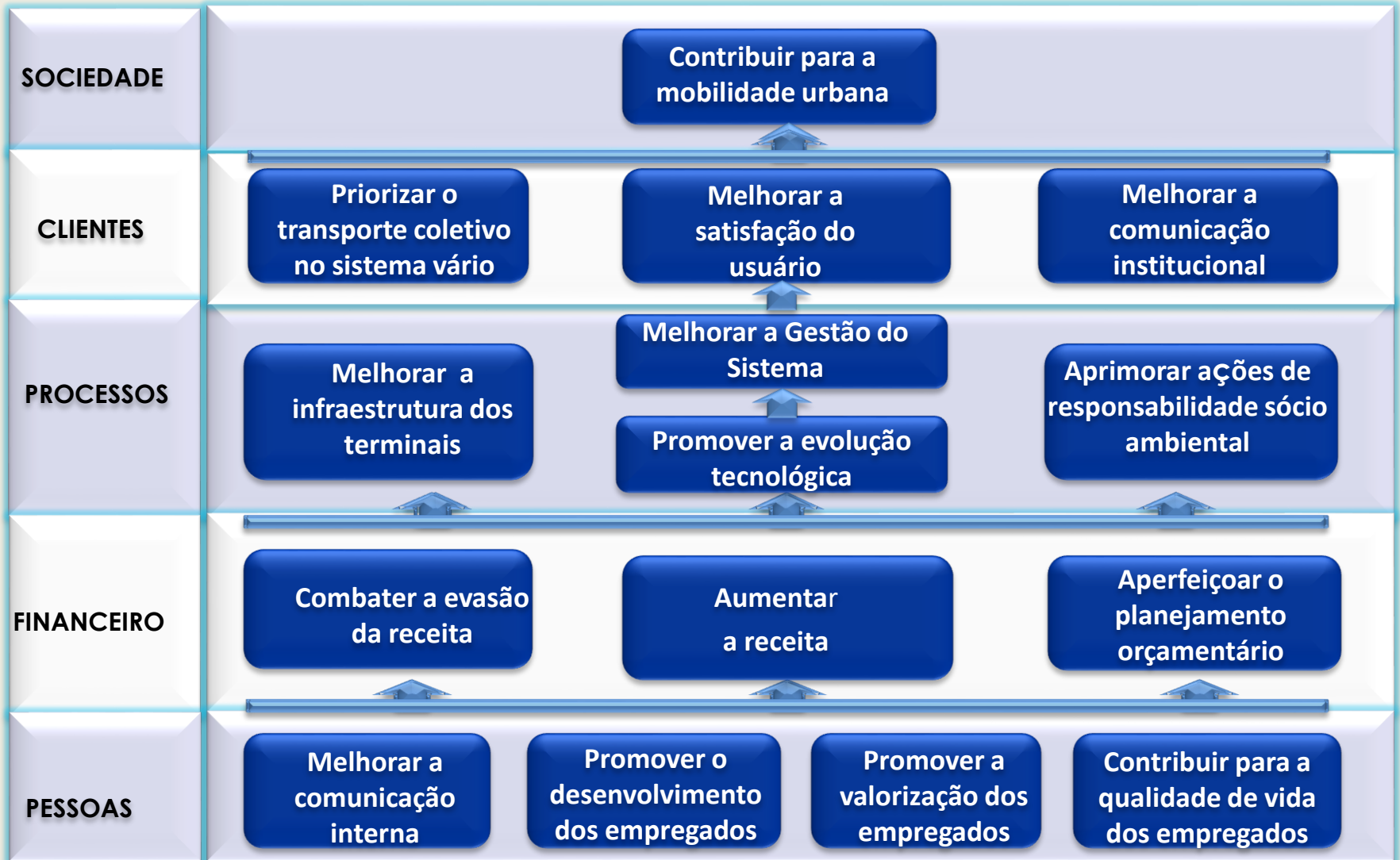
AVALIAÇÃO	2006	2007	2008	2009	2010	2011/1	2011/2	2012/1	2013/1	2013/2
Ótimo	3,78%	7,52%	5,42%	12,26%	13,42%	8,74%	11,11%	6,51%	5,10%	5,10%
Bom	31,55%	28,63%	28,61%	29,56%	28,86%	30,35%	26,67%	31,23%	25,60%	25,30%
Regular	48,89%	42,26%	44,68%	40,89%	42,28%	42,81%	41,11%	43,64%	46,90%	45,50%
Ruim	8,99%	9,86%	11,85%	9,58%	9,99%	10,95%	15,56%	9,61%	9,70%	11,90%
Péssimo	6,78%	11,73%	9,44%	7,72%	5,45%	7,14%	5,56%	9,01%	12,70%	12,20%
Aprovação	35,34%	36,15%	34,04%	41,81%	42,28%	39,10%	37,78%	37,74%	30,70%	30,40%

Partes Interessadas		Principais Necessidades	Requisitos
Acionistas	Governo ES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão financeira eficiente; 2. Gestão dos serviços de transporte eficiente; 3. Ser uma empresa ética; 4. Gerar imagem positiva para a população da RMGV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio econômico-financeiro; • Satisfação dos clientes com os serviços prestados; • Ter responsabilidade sócio ambiental; • Contas aprovadas pelos órgãos de fiscalização.
	Cesan- ES		
Fornecedores	Operadoras do sistema.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneração justa pela prestação dos serviços; 2. Reconhecimento pelo desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de passageiros por KM ; • Sistema para avaliar o desempenho; • Cumprimento das cláusulas da contratação.
	Prestadores de serviço de apoio		
Clientes	Usuários direto dos serviços	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumprimento de horário; 2. Realizar a viagem com segurança; 3. Veículos em bom estado de conservação; 4. Preço acessível; 5. Terminais limpos e seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de horário; • Veículo não quebrar e não se envolver em acidentes; • Idade da frota; • Manutenção da Frota; • Tarifa compatível com o salário e mercado; • Prestação de serviços de limpeza e vigilância de qualidade.
	Sociedade - Usuários indireto dos serviços	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não gerem acidentes; 2. Que a frota não polua além dos limites estabelecidos; 3. Não desperdice recursos naturais; 4. Transporte que promova a inclusão social. 	
Empregados	Próprios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser reconhecido pela empresa; 2. Ter acesso a capacitação e treinamento; 3. Ter um bom ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar o desempenho; • Aumentar o número de capacitações; • Melhorar a satisfação no trabalho.

Fluxograma do Planejamento Estratégico da Ceturb-GV



Mapa Estratégico



“As Organizações são sistemas adaptativos complexos, reconfiguram-se em função das demandas do seu meio”.

“O grande desafio do mundo organizacional não é técnico, é a atitude mental da organização”.

“Aquilo que está fora das referências mentais dos tomadores de decisão não penetra na “mente da organização”.

As Organizações são combinações de:

Recursos: pessoas, tecnologia/materiais, financeiro.

Valores: são as normas pelas quais as pessoas de uma organização estabelecem prioridades condizentes com o rumo estratégico.

Processos: todos os padrões de interação, coordenação e tomada de decisões que os EMPREGADOS usam para transformar os recursos em serviços de valor.



Pensando o Futuro

Futuro decididamente é diferente do passado.

O futuro “razão de ser do presente”.

Olhar o futuro para iluminar o presente.

O futuro não está escrito, está por fazer.

O futuro visa dar sentido à vivência do presente.



VISÃO DE FUTURO 2014

Governo do Estado

ESPIRITO SANTO um estado que priorize o desenvolvimento sustentável, com oportunidade para todos, mais próspero e seguro.

PREMISSAS DO GOVERNO	Responsabilidade Ambiental	Governança Democrática	Gestão Transparente	Responsabilidade Fiscal
---------------------------------	-------------------------------	---------------------------	------------------------	----------------------------

EIXOS ESTRÁTEGICOS

Melhoria da Gestão Pública e Valorização do Servidor

Desenvolvimento da Educação, Cultura, Esporte e Lazer.

Produção do conhecimento, Inovação e Desenvolvimento.

Integração Logística

Inserção Nacional

Distribuição dos Frutos do Progresso.

Desenvolvimento da Infraestrutura Urbana.

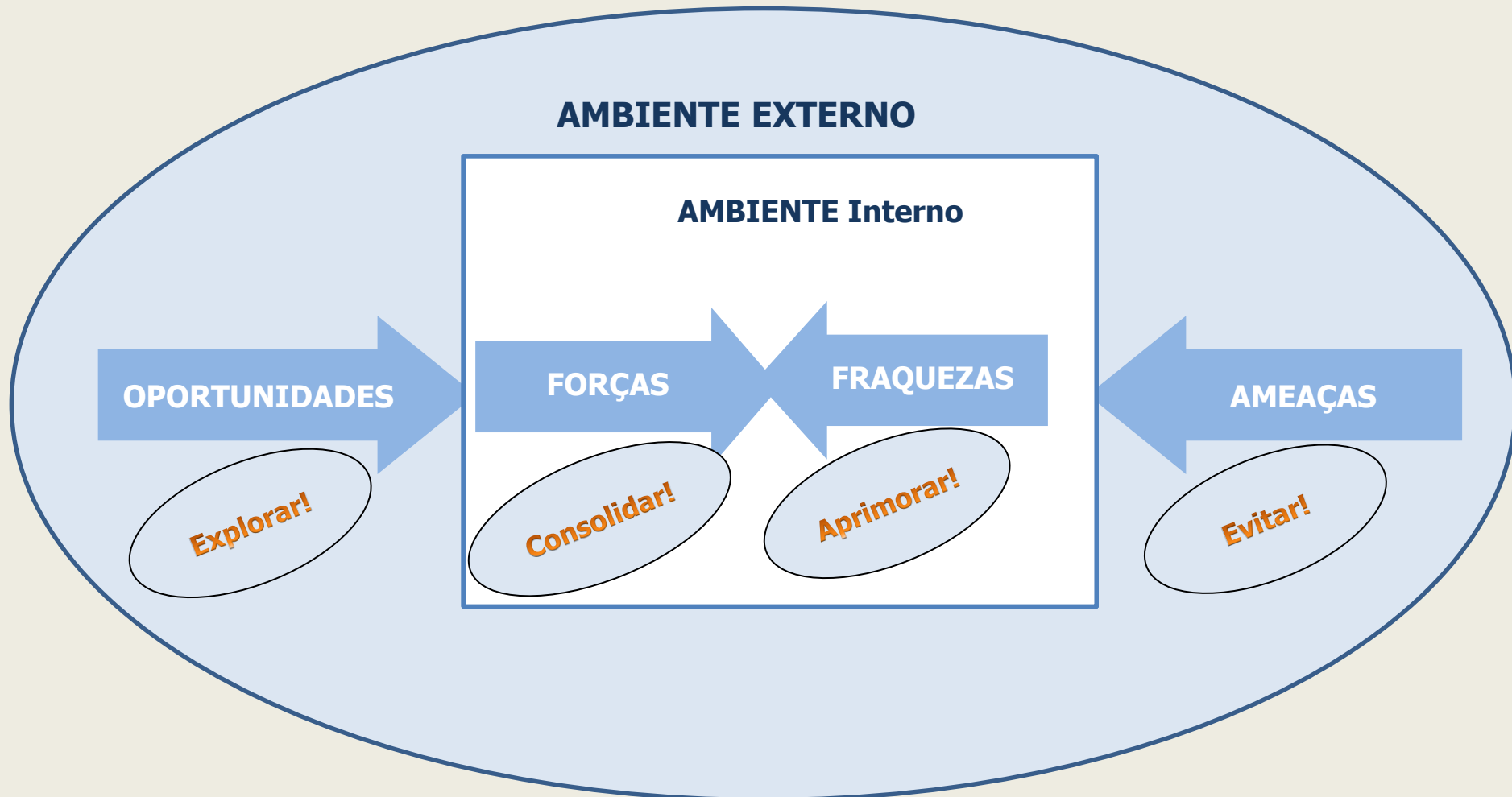
Empregabilidade, Participação e Proteção Social

Atenção Integral à Saúde

Prevenção e Redução da Criminalidade

Índice de Satisfação	Situação
Abaixo de 60%	Abaixo da média das empresas públicas.
Entre 60% e 70%	Intervalo no qual a maioria das empresas públicas esta concentrada.
Acima de 70%	Acima da média das empresas públicas. Nível de excelência.

ANÁLISE SWOT



OPORTUNIDADES

Investimentos maciços no sistema viário da RMGV;

Implantação corredores exclusivo;

Processo de consolidação da Região Metropolitana da Grande Vitória;

Necessidade de uma Gestão compartilhada do planejamento metropolitano do transporte e trânsito;

Evolução tecnológica de equipamentos em geral, a custos decrescentes;

Evolução tecnológica na configuração dos equipamentos do sistema pela CETURB_GV (veículos, terminais, abrigos, etc);

Disponibilidade de recursos financeiros para a mobilidade urbana (fontes: OGU – Obras Federais – Agentes Internacionais e Nacionais);

A segmentação do mercado gerando um potencial para criação de novos serviços de transporte coletivo;

A existência de política nacional de transportes;

Inserção dos municípios não integrados na nova rede metropolitana de transporte coletivo.

AMEAÇAS

Crescimento exponencial do numero de veículos, com reflexos negativos sobre os custos e qualidade do serviço de transporte;

Crescimento acelerado da Região Metropolitana;

Falta de Gestão compartilhada da circulação urbana da Grande Vitória;

Falta de Integração do Serviço de Transporte coletivo na RGMV.

Existência do transporte irregular;

Horário de trabalho da área Administrativa das Grandes Empresas (Vale,CST,etc);

Incentivo do Governo Federal para compra de automóveis – motos;

Surgimento e/ou crescimento de outros modos de transporte individual;

Evasão da receita do sistema;

Licitação do Serviço;

Modelo Institucional;

Implantação do BRT;

Aquaviário;

FRAQUEZAS

Dificuldades na implementação das inovações tecnológicas nos processos da empresa;

Deficiência no sistema de atendimento e comunicação com o Usuário;

Esgotamento da capacidade de atendimento do Winsiturb (Software);

Aumento despesa custeio versos Receita Própria ;

Falta de esclarecimento da população sobre qual o papel social e institucional da Ceturb-Gv;

Dificuldade de retenção de talentos;

Ferramenta de segurança digital (banco de dados) Armazém digital;

Recursos escassos para investimento;

Ferramenta de segurança digital (banco de dados) Armazém digital;

FORÇAS

Boa Imagem da CETURB – GV perante o quadro funcional;

Quadro funcional experiente;

Receita Própria;

Grande know how na Gestão do Sistema de Transporte;

Ótimo relacionamento com os movimentos populares;

O bom relacionamento do corpo técnico com atores políticos e atores sociais;

O reconhecimento da capacidade dos técnicos da empresa junto as diversas esferas de governo;

Reconhecimento nacional e estadual evidenciado pelos prêmios de qualidade;

O planejamento estratégico e o controle execução dos planos de ação;

RELAÇÃO PROJETOS ESTRATÉGICOS 2011 / 2014

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa / Projeto	Situação Atual	Previsão		Responsável
				Início	Termino	
Social	Contribuir para a melhoria da Mobilidade Urbana	Contratação de projeto do Terminal do Portal Serra Norte;	Estudos alternativos para viabilização do projeto;	15/05/2013	15/12/2015	SEPULCRI
		Ampliar Terminal de Itacibá;	Obra em andamento;	22/11/2013	30/05/2015	SEPULCRI
		Obra de Ampliação e Modernização do Terminal de Vila Velha;	Aguardando publicação do Edital de licitação para retomada da obra;	02/05/2011	30/04/2015	SEPULCRI
		Elaborar projeto TRANSCOL 100% pavimentado.	Concluído.	31/12/2011	20/12/2013	MOREIRA

RELAÇÃO PROJETOS ESTRATÉGICOS 2011/2014

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa / Projeto	Situação Atual	Previsão		Responsável
				Início	Termino	
Cliente	Melhorar a satisfação do usuário	Elaborar Termo de Referência para Licitação do Transcol;	Concluído	02/02/2012	5/12/13	Comissão
		Elaborar Normas de especificação dos veículos do Sistema SELETIVO;	Concluído	17/11/13	20/04/2013	Pascoal
		Monitorar o comportamento das linhas do Transcol;	Andamento	15/06/11	31/12/2014	Fernando
	Priorizar o transporte coletivo urbano no sistema viário	Avaliar as impedâncias que impactam no tempo de viagem;	Concluído	30/01/12	31/03/12	Genilço
	Melhorar a comunicação Institucional	Estruturar o sistema de Informações on-line no site da Ceturb-GV;	Concluído	30/01/112	15/07/13	Waldemar
		Elaborar Plano de Comunicação Externa	Estudando alternativas para adequar as propostas a realidade financeira da Empresa	27/11/2013	30/07/2014	Monica

RELAÇÃO PROJETOS ESTRATÉGICOS 2011/2014

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa / Projeto	Situação Atual	Previsão		Responsável
				Início	Termino	
Processo	1. Promover a evolução tecnológica	Informatizar os terminais;	Concluído	15/04/2011	30/03/2012	Waldemar
		Implantar tecnologia de controle da operação (Tablet);	A Encontra-se em curso a Revisão conceitual do modelo a ser adotado.	15/05/2013	30/07/2014	Flávia
		Elaborar estudo sistema de Integrado das atividades da SAF ;	concluído	17/06/2013	31/12/13	Renato França;
	2. Melhorar a Gestão do Sistema	Implantar o rastreamento eletrônico da Frota;	Concluído	05/01/11	31/12/11	Denis
		Reestruturação do Atendimento direto ao Usuário;	Concluído	05/01/11	31/12/12	Gilmar
		Entrada em operação da CCO.	Concluído	27/11/13	31/07/2014	Denis

RELAÇÃO PROJETOS ESTRATÉGICOS 2011/2014

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa / Projeto	Situação Atual	Previsão		Responsável
				Início	Termino	
PROCESSO	3. Aprimorar ações de Responsabilidade Sócio Ambiental	Fornecedor sustentável;	Em andamento	05/04/2013	31/12/2015	Neila
		Cinturão verde;	Em andamento	06/05/2013	30/09/2014	Neila
	4. Melhorar a infraestrutura dos terminais	Reforma do Terminal de Carapina;	Aguardando publicação do Edital de licitação para retomada da obra;	01/03/2013	30/07/2013	Sepulcri
		Recuperar a rede hidráulica/incêndio no Terminal S.Torquato;	Fase de orçamentação	30/05/2013	30/05/2015	Sepulcri
		Reforma Sanitários Públicos - Terminais Ibes, Itacibá, C Grande e Laranjeiras.	Concluído	30/05/2013	30/01/2015	Sepulcri

RELAÇÃO PROJETOS ESTRATÉGICOS 2013/2014

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa / Projeto	Situação Atual	Previsão		Responsável
				Início	Término	
Financeira	Reduzir Despesa	Rever contrato de Limpeza;	Concluído	01/01/2013	31/07/2013	Anésio
	Aperfeiçoar o planejamento orçamentário	Reestruturar metodologia de planejamento orçamentário;	Concluído	01/01/2012	01/08/2012	Ricardo
	Aumentar a receita	Promover a licitação das lojas dos terminais antigos - T. Vila Velha*	Andamento	27/11/2013	30/07/2013	Sonia

RELAÇÃO PROJETOS ESTRATÉGICOS 2013/2014

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa / Projeto	Situação Atual	Previsão		Responsável
				Início	Termino	
Pessoas	Melhorar a comunicação interna	Implantar Plano comunicação Interna;	andamento	15/05/2013	30/12/2013	Mônica
	Promover o Desenvolvimento do Empregado	Implantar programa de treinamento 2014;	andamento	15/05/2013	30/08/2014	CARLA
		Rever estrutura do Plano de cargos e dos comissionados;	Estudos iniciais	15/05/2013	30/04/2015	SILVANA
	Promover a Valorização dos Empregados	Implantar sistema de avaliação de desempenho dos empregados;	Em estudo para revisão conceitual;	31/10/2012	30/04/2015	SILVANA
		Elaborar programa de preparação para aposentadoria;	Em estudo	03/06/2012	30/11/2014	CIDA
	Contribuir para a qualidade de vida dos empregados	Implantar previdencia privada para os empregados da Ceturb-Gv	Em estudo	21/05/2014	30/04/2015	SILVANA
		Ampliar as ações do programa VIDA CETURB	Concluído	05/05/2011	31/12/2013	Fatima