

MINISTÉRIO DOS  
TRANSPORTES

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

# Plano Estratégico

## Ministério dos Transportes

**2024 - 2027**



## Ficha Técnica

### Ministério dos Transportes

#### Ministro de Estado dos Transportes

José Renan Vasconcelos Calheiros Filho

#### Secretaria Executiva

George André Palermo Santoro

#### Secretaria Nacional de Transporte Rodoviário

Viviane Esse

#### Secretaria Nacional de Transporte Ferroviário

Leonardo Cezar Ribeiro

#### Secretaria Nacional de Trânsito

Adrualdo de Lima Catão

#### Subsecretaria de Fomento e Planejamento

Gabriela Monteiro Avelino

#### Subsecretaria de Sustentabilidade

Cloves Eduardo Benevides

#### Subsecretaria de Parcerias

Hélio Carneiro Fernandes

#### Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação

Diogo Da Fonseca Tabalipa

#### Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração

Manuel Augusto Alves Silva

### Banco Interamericano de Desenvolvimento

#### Representante do BID no Brasil

Morgan Doyle

#### Especialista Líder em Transportes

Ana Beatriz Figueiredo de Castro

#### Consultores

Melissa Benito Gragnani

Tullio Ponzi Netto

### Uk Sustainable Infrastructure Program (UK SIP)

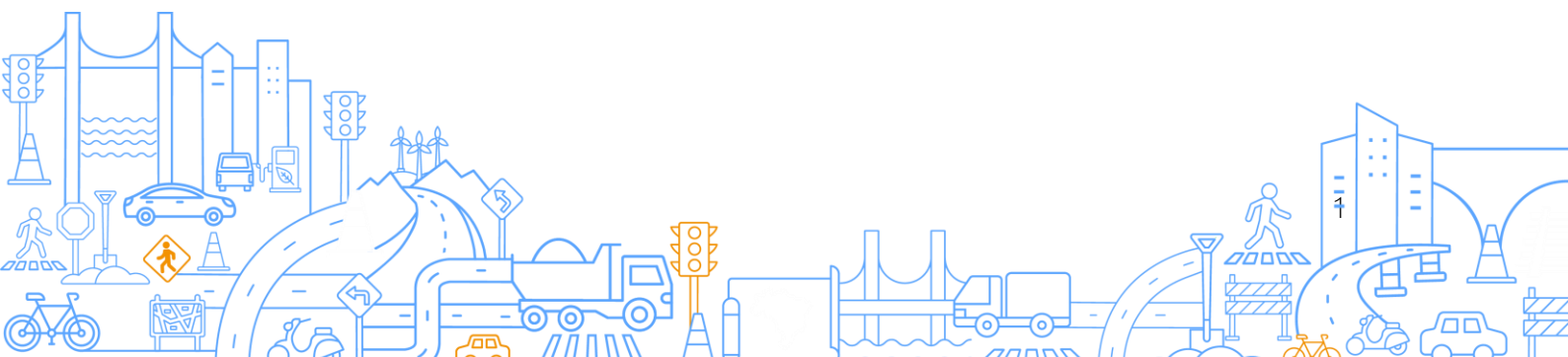
#### Apoio Técnico

EloGroup Consultoria



## Sumário

<b>1. Introdução</b>	2
<b>2. Conceitual Planejamento Estratégico</b>	3
<b>3. Abordagem Metodológica</b>	5
<b>4. Mapa Estratégico</b>	9
<b>5. Objetivos Estratégicos Detalhados</b>	10
<b>6. Desdobramento do Planejamento Estratégico</b>	32
<b>7. Carteira de Projetos Estratégicos</b>	35
7.1. Breve Descrição da Carteira de Projetos	36
7.2. Lista Longa dos Projetos e iniciativas do Ministério dos Transportes	37
<b>8. Cesta de Indicadores Estratégicos</b>	44
<b>9. Modelo de Governança do PEI</b>	46





## 1. Introdução

De acordo com o art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.360, de 1º de janeiro de 2023, e com o disposto nos incisos I, III e IV do art. 47 da Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023, o Ministério dos Transportes, órgão da administração pública federal direta, é responsável pela formulação, coordenação e supervisão das políticas nacionais de transporte rodoviário, ferroviário e de trânsito. Cabe a este órgão a participação no planejamento estratégico, no estabelecimento de diretrizes para sua implementação e na definição das prioridades dos programas de investimentos em transportes ferroviário e rodoviário.

Considerando as competências mencionadas, é com grande satisfação que o planejamento estratégico do Ministério dos Transportes para o ciclo 2024-2027 é apresentado. Este documento representa o esforço conjunto de diversas áreas, servidores e colaboradores do órgão, refletindo o compromisso em promover o desenvolvimento sustentável do setor de transporte.

O principal objetivo deste documento é compartilhar com o público interno e externo as diretrizes que guiarão a atuação do Ministério dos Transportes nos próximos anos. A intenção é proporcionar uma visão clara e detalhada da identidade institucional, dos objetivos estratégicos e dos projetos que transformarão o setor de transporte terrestre no Brasil.

Assim, este documento apresenta conceitos e a metodologia utilizada para a formulação do planejamento estratégico. Em seguida, o mapa estratégico é apresentado, com o detalhamento de cada um dos objetivos. Após isso, aborda-se o desdobramento necessário para a execução da estratégia, com a explicação da carteira de projetos

estratégicos do Ministério dos Transportes. Por fim, apresenta-se o modelo de governança a ser utilizado para monitorar a estratégia durante os anos de vigência.

É importante ressaltar que todos os instrumentos aqui apresentados passaram por um processo de construção com bases amplas e participativas. Dessa forma, a estratégia gerada é alinhada não só às expectativas internas, mas também à visão contextual do mercado e dos stakeholders-chave deste setor.



## **2. Conceitual Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um processo sistemático e contínuo utilizado por toda e qualquer organização para definir seus objetivos de longo prazo e determinar as ações necessárias para alcançá-los. Segundo Kaplan e Norton, criadores do *Balanced Scorecard*, o planejamento estratégico é o meio pelo qual uma organização define sua estratégia e toma decisões sobre a melhor forma de aplicá-la para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Esse processo envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de objetivos estratégicos, a formulação de uma carteira de projetos e a implementação de ações que permitam atingir os resultados desejados.

No contexto do setor público, o planejamento estratégico é essencial para garantir que as políticas públicas sejam elaboradas e executadas de forma coerente e alinhada às necessidades da sociedade. Ele permite que órgãos governamentais, como o Ministério dos Transportes, estabeleçam prioridades claras, direcionem investimentos de maneira adequada e monitorem o progresso de suas iniciativas. Dessa forma, o planejamento estratégico não apenas orienta

a gestão, mas também aumenta a transparência e a *accountability* perante os cidadãos e demais *stakeholders*.

A identidade institucional, definida durante a formulação da estratégia, é o conjunto de elementos que pauta a essência de uma organização, proporcionando um sentido de propósito e direção. Ela é composta pela missão, visão e valores, que, juntos, formam a base que orientará a tomada de decisão estratégica.

Dessa maneira, a definição assertiva da identidade institucional é crucial para a coerência e a eficácia do planejamento estratégico, visto que proporciona um guia para a formulação dos objetivos e para o desdobramento da estratégia. Desse modo, garante-se que todas as iniciativas estejam alinhadas com aspirações da organização.

De forma detalhada:

- Missão: descreve a razão de ser de uma organização, isto é, o motivo da sua existência e o propósito fundamental que a orienta. Responde à pergunta "Por que existimos?" e deve refletir as necessidades e expectativas do público que a organização serve.
- Visão: declaração aspiracional que descreve o futuro desejado para a organização. Responde à pergunta "Onde queremos chegar?" e serve como uma fonte de inspiração e motivação para os que compõem a instituição.
- Valores: Os valores são os princípios e crenças fundamentais que orientam o comportamento e as decisões de uma organização. Eles definem como a instituição e seus membros devem agir para cumprir sua missão e alcançar sua visão.

### 3. Abordagem Metodológica

Existem diversos métodos e ferramentas disponíveis para a formulação de um planejamento estratégico eficaz; cada um deles oferece diferentes abordagens e técnicas para auxiliar na definição da estratégia. Para o ciclo 2024-2027, o Ministério dos Transportes adotou o *Balanced Scorecard* (BSC) como a metodologia para guiar a elaboração do planejamento estratégico.

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton e introduzido pela primeira vez em um artigo de 1992 na Harvard Business Review, o BSC tornou-se uma das ferramentas mais amplamente utilizadas no campo da administração estratégica.

A escolha do BSC se deve à abordagem abrangente e integradora, que permite alinhar diversos aspectos da organização aos objetivos estratégicos. Por meio de quatro perspectivas distintas, o BSC oferece uma visão holística que vai além dos indicadores financeiros tradicionais, incorporando também fatores relacionados aos “clientes/cidadãos”, “processos internos” e “aprendizado organizacional”. Dessa forma, garante-se uma estratégia bem fundamentada e alinhada com as necessidades e expectativas da sociedade e dos *stakeholders*-chave do setor de transportes.

O BSC aplicado ao setor público mantém a estrutura básica desenvolvida por Kaplan e Norton. No entanto, as prioridades e o enfoque de cada perspectiva são ajustados para refletir os objetivos e responsabilidades das organizações governamentais:

1. **Perspectiva Financeira:** No setor público, esta perspectiva é adaptada para focar na eficiência do uso de recursos e na sustentabilidade financeira, ao invés do lucro. Há discussões sobre a otimização de custos, a alocação

eficiente de orçamento e a maximização do retorno sobre o investimento público.

2. **Perspectiva do Cliente/Cidadão:** Esta perspectiva é central no setor público, pois as organizações governamentais servem a sociedade. Há discussões sobre a satisfação do cidadão, a qualidade dos serviços públicos, o acesso e a equidade na prestação de serviços.
3. **Perspectiva dos Processos Internos:** Foca na eficiência e eficácia dos processos governamentais. Há discussões sobre o tempo de resposta a solicitações, a transparência, a inovação nos processos e a eficácia das políticas públicas.
4. **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Avalia a capacidade da organização pública de inovar e melhorar continuamente. Há discussões sobre a capacitação dos servidores públicos, a melhoria das competências organizacionais, a adoção de novas tecnologias e a cultura de inovação.

Importante ressaltar que, por mais que a metodologia tradicional do BSC considere quatro perspectivas, outras duas dimensões foram utilizadas no contexto do Ministério dos Transportes. Para garantir uma ampla visão na formulação da estratégia e uma abordagem atual e alinhada ao mercado, foram incluídos os aspectos: (1) sustentabilidade e (2) tecnologia e dados.

- **Sustentabilidade:** Foca em garantir que a operação seja ambientalmente responsável e socialmente justa. Abarca discussões sobre resiliência às mudanças climáticas, redução de emissão de carbono, gestão eficiente de recursos naturais, inclusão social, dentre outros temas.
- **Tecnologia e dados:** Enfatiza a utilização de tecnologia e a gestão eficiente de dados para apoiar a tomada de decisões



e criar valor, sendo crucial para habilitar uma operação orientada por dados.

É relevante pontuar que a adoção do *Balanced Scorecard* oferece diversos benefícios, incluindo:

- Facilitação do alinhamento de todas as unidades com a estratégia da organização;
- Incentivo ao foco no cidadão, garantindo que as necessidades e expectativas dos cidadãos estejam no centro das estratégias e operações governamentais;
- Incentivo ao uso de dados objetivos e abrangentes para a tomada de decisões;
- Promoção de uma cultura de melhoria contínua ao monitorar e revisar regularmente o desempenho;
- Melhoria da comunicação interna e externa sobre o planejamento estratégico; e
- Promoção da transparência ao definir claramente os objetivos estratégicos e os indicadores, facilitando a prestação de contas aos cidadãos e demais *stakeholders*.

O desenvolvimento do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes foi um processo estruturado e colaborativo, envolvendo diversas etapas e a participação ativa de diferentes áreas e *stakeholders*.

O processo de formulação da estratégia teve início com reuniões de imersão no âmbito do Ministério dos Transportes, com foco em discutir os desafios e as oportunidades com a Secretaria-Executiva, as Secretarias Nacionais e as Subsecretarias do órgão.

Em seguida, realizou-se, de forma assíncrona, um levantamento adicional de informações dessas áreas. Nesta fase, foram

compartilhados os principais instrumentos direcionadores, os projetos em andamento, os principais indicadores acompanhados e os materiais de referência utilizados como referência.

Após esta etapa, foi realizada uma pesquisa de imagem do Ministério dos Transportes, por meio de entrevistas qualitativas com *stakeholders*-chave. Foram realizadas 16 entrevistas com atores de diferentes perfis, incluindo associações de classe, entidades vinculadas, empresas da iniciativa privada, entidades financiadoras e órgãos de controle. Deste momento foram extraídos principais *insights* para fomentar a discussão estratégica do órgão, garantindo uma visão holística do mercado e do setor.

Em seguida, foi realizada uma segunda rodada de reuniões com as áreas do Ministério, intitulada "pré-planejamento estratégico". Este momento foi utilizado para garantir um maior aprofundamento no contexto das áreas, maior engajamento dos servidores e colaboradores, e alinhamento das discussões para calibrar expectativas para a formulação da estratégia.

A etapa seguinte consistiu em dois *workshops* de formulação da estratégia, realizados nos dias 15 e 22 de abril de 2024, com a presença do Secretário-Executivo, dos Secretários Nacionais e dos Subsecretários. Além disso, os diretores das Secretarias Nacionais foram convidados para garantir um aprofundamento nas discussões técnicas dos setores rodoviário, ferroviário e de trânsito. No dia 15 de abril, participaram 22 pessoas e, no dia 22 de abril, 23 pessoas.

Assim, o *workshop* de formulação da estratégia resultou no desenvolvimento do mapa estratégico, com a definição da missão, visão e valores do Ministério dos Transportes, além dos objetivos estratégicos para o ciclo de 2024 a 2027.

Por fim, as últimas etapas foram focadas na definição da carteira de projetos estratégicos e na cesta dos indicadores que habilitam o monitoramento da estratégia.

Este processo assegurou que o planejamento estratégico fosse abrangente, alinhado às necessidades do setor e capaz de guiar as ações do Ministério nos próximos anos. Foi notório o engajamento de toda a casa, com a mobilização da alta gestão do Ministério dos Transportes. Além disso, a participação ativa dos líderes e gestores promoveu um forte senso de colaboração e compromisso.

## 4. Mapa Estratégico

### MAPA ESTRATÉGICO 2024-2027



## 5. Objetivos Estratégicos Detalhados

### 1. Políticas Públicas: Estabelecer políticas públicas para o setor de transportes terrestres que promovam maior efetividade, simplificação, segurança jurídica e participação social.

O Ministério dos Transportes é responsável pela formulação, coordenação e supervisão das políticas nacionais de transporte ferroviário, rodoviário e de trânsito, conforme art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.360, de 1º de janeiro de 2023, e com o disposto nos incisos I, III e IV do art. 47 da Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023. Dado que a elaboração e a gestão de políticas públicas são competências centrais do órgão e que existem oportunidades de evolução, priorizou-se este tema como um eixo.

Políticas públicas estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento e à promoção de melhorias na sociedade. Portanto, é importante que sejam formuladas e implementadas de maneira eficiente. Existem quatro tipos de políticas públicas que promovem o bem-estar social: distributivas, redistributivas, regulatórias e constitutivas (Lowi, 1972).

Essas políticas geram diversos benefícios para a sociedade, como a facilitação do ambiente de negócios, o fortalecimento do relacionamento entre atores-chave, a diminuição da desigualdade e a garantia de direitos fundamentais. Essas ações tendem a impulsionar o desenvolvimento social e econômico de um país.

Analogamente, a simplificação de processos burocráticos é vital para reduzir a complexidade e os custos associados à administração pública. Isso favorece a interação entre cidadãos e empresas com o governo, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento e à inovação. Experiências internacionais demonstram que a simplificação

regulatória e administrativa pode resultar em aumentos significativos na eficiência e produtividade (Banco Mundial, 2020; OECD, 2019).

O Reino Unido, por exemplo, introduziu a "*National Infrastructure Delivery Plan*," que simplificou os processos de planejamento e licenciamento para projetos de infraestrutura. Essa simplificação regulatória permitiu uma entrega mais rápida e eficiente de projetos de grande escala, como a expansão de redes de transporte, contribuindo para a melhoria da infraestrutura nacional.

Considerando esse contexto, o Ministério dos Transportes publicou a Portaria nº 689/2024 com requisitos que conferem maior transparência e agilidade à emissão de debêntures de infraestrutura. Esse instrumento impacta, inclusive, na desburocratização e segurança jurídica, tendo em vista a redução da documentação necessária para projetos, prazos estabelecidos para todas as etapas e a dispensa de aprovação prévia para concessões em estados e municípios.

Sendo assim, outro critério de grande importância para a atratividade do setor e para o desenvolvimento econômico sustentável é a segurança jurídica. Ela garante que as regras e regulamentos sejam claros e previsíveis, reduzindo os riscos para os investidores, enquanto fomenta um ambiente de negócios estável. Importante pontuar que a falta de segurança jurídica pode levar à insegurança dos investimentos (UNCTAD, 2021).

Inclusive, um dos achados do diagnóstico, realizado durante o processo de elaboração do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes (conforme detalhado na Seção 3), foi a oportunidade de amadurecer a segurança jurídica do setor de transportes terrestres. Assim, ao estabelecer este objetivo, espera-se criar um ambiente mais atrativo e competitivo para investidores e empreendedores.

Considerando o contexto atual do setor de transportes terrestres e a atuação do Ministério dos Transportes, observa-se um potencial para a evolução do marco regulatório. O modal ferroviário, por exemplo, apresenta oportunidades tanto no transporte de cargas quanto de passageiros. Igualmente, existe a possibilidade de o Ministério dos Transportes promover a simplificação de políticas públicas no setor, como no processo de devolução de trechos inviáveis das concessões ferroviárias.

Outrossim, a participação social no processo de formulação e implementação de políticas públicas assegura que as necessidades e as demandas da sociedade e do mercado sejam adequadamente consideradas. A inclusão da sociedade civil no processo decisório aumenta a transparência, a legitimidade e a aceitação. Estudos indicam que a participação social contribui para a melhoria da governança pública, a eficácia das políticas implementadas (Arnstein, 1969; Fung & Wright, 2003), além de ser uma ferramenta essencial para o fortalecimento da democracia. A Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU) também ressaltam a importância da participação social, destacando-a como um elemento fundamental para a melhoria dos serviços públicos.

Relevante destacar que o Ministério dos Transportes prioriza o fomento e a institucionalização da participação social. Inclusive, a Portaria nº 485, publicada em 16 de maio de 2024, dispõe sobre as diretrizes para a participação social no planejamento e execução de obras de infraestrutura de transportes terrestres, garantindo a inclusão e a transparência nos processos decisórios do órgão.

Desse modo, esse objetivo estratégico é fundamental para criar um ambiente de negócios mais favorável e dinâmico para atrair investimentos em um contexto de segurança jurídica e para garantir que as políticas públicas sejam inclusivas e eficazes.

## Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ Segurança jurídica e tributária são pontos que seguram novos entrantes ”

“ O mercado precisa de segurança jurídica para prosperar. Sem marcos regulatórios claros, o investidor se desestimula ”

“ É responsabilidade do MT criar um ambiente de contratação e execução mais favorável e ágil ”

“ O grande legado do MT é gerar estabilidade política de estado e não de governo ”

### **2. Rede de Transportes: Otimizar a rede de transportes, fomentando a intermodalidade e o aumento da movimentação de cargas e passageiros.**

O Ministério dos Transportes é responsável pelo desenvolvimento da infraestrutura e da superestrutura ferroviária e rodoviária, com a finalidade de promover a segurança e a eficiência do transporte de cargas e de passageiros, conforme art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.360, de 1º de janeiro de 2023. Dado esta competência central do órgão e a existência de potenciais otimizações, priorizou-se “rede de transportes” como um eixo do planejamento estratégico.

De acordo com a 32ª edição do Panorama Transportes, publicação que é fruto de uma parceria entre a INFRA S.A. e o Ministério dos Transportes, existe uma crescente demanda de movimentação de cargas e passageiros. Sendo assim, é importante endereçar as oportunidades identificadas para garantir infraestrutura adequada tanto para o escoamento logístico como para a movimentação dos cidadãos.

Primeiramente, a intermodalidade é um fator crucial para aumentar a eficiência do transporte e para enfrentar os desafios logísticos. A integração entre diferentes modais permite uma melhor utilização da infraestrutura existente e tende a reduzir os custos logísticos. Inclusive, de acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT), a intermodalidade pode reduzir significativamente os custos de transporte e aumentar a competitividade das empresas brasileiras no mercado global.

Um dos achados do diagnóstico, realizado durante o processo de elaboração do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes (conforme detalhado na Seção 3), foi a oportunidade de evoluir os instrumentos de planejamento de transportes no quesito da intermodalidade. Por mais que o Plano Nacional Logístico (PNL) tenha como objetivo promover uma matriz de transporte equilibrada, hoje o transporte de cargas no Brasil é majoritariamente via modal rodoviário, conforme posto no PNL 2035.

Inclusive, como forma de avanço em prol da intermodalidade, o Decreto nº 12.022, publicado em 16 de maio de 2024, institui o Planejamento Integrado de Transportes (PIT) e suas instâncias de governança. Este Decreto consiste no planejamento da rede de transporte de pessoas e de bens a partir de uma visão territorial integrada e dinâmica, com o objetivo de contribuir para a competitividade nacional, o desenvolvimento regional e a integração nacional.

Além disso, estudos mostram que melhorias na infraestrutura de transporte podem resultar em um aumento significativo no PIB. Análises da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) mostraram que, para cada dólar de investimento em infraestrutura, existe um multiplicador médio de 1,6x que impulsiona a



empregabilidade a curto prazo e a produtividade a longo prazo na economia.

Inclusive, o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) do Governo Federal tem como um de seus objetivos a atração de investimentos privados para desenvolver a infraestrutura de transporte.

Existe espaço para evoluir e amadurecer a rede de transportes terrestres, sendo vital para otimizar o tempo de deslocamento, contribuir para a redução de emissões de gases de efeito estufa e aumentar a qualidade de vida dos brasileiros. A título de exemplo, no cenário atual do Brasil, apenas duas ferrovias transportam passageiros de forma regular: as estradas de ferro EFVM (Vitória a Minas) e EFC (Carajás).

Por fim, a otimização da rede de transportes terrestres é crucial para garantir a competitividade do Brasil no cenário global. Um sistema de transporte eficiente não apenas contribui para o desenvolvimento social e a promoção da inclusão social e econômica de diversas regiões do país, como também facilita o comércio internacional.

### Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ A integração dos modais é uma forma de otimizar custos logísticos ”

“ Existe a necessidade de o MT escolher obras de forma conjunta e articulada para garantir eficiência dos corredores ”

### **3. Desenvolvimento Social e Econômico: Ampliar a eficiência e a qualidade da infraestrutura de transportes terrestres em nível nacional, para redução do custo logístico e inclusão social.**

Um dos eixos de investimento do Novo PAC é o “Transporte Eficiente e Sustentável”, com investimento previsto de 223 bilhões de reais entre os anos de 2023 e 2026. Este programa é coordenado pelo governo federal, em parceria com atores públicos e privados, e investe em infraestrutura de transportes em todos os estados do Brasil com foco na redução dos custos logísticos e na melhoria da qualidade de vida da população. Assim, reforça-se que a infraestrutura de transportes é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento social e econômico.

Considerando que a infraestrutura de transportes terrestres é competência do Ministério dos Transportes e o potencial de impacto na economia e qualidade de vida dos brasileiros, priorizou-se “desenvolvimento social e econômico” como um eixo do planejamento estratégico.

Primeiramente, a eficiência logística é crucial para a competitividade de um país. De acordo com o Banco Mundial, otimizar a infraestrutura de transporte pode reduzir significativamente os custos logísticos. Em 2022, o custo logístico do Brasil foi de aproximadamente 13% do PIB, atingindo cerca de R\$1,3 trilhão. Enquanto isso, a título de comparação, o dos EUA girou em torno de 7% (ABOLBRASIL, 2022). Além disso, a redução dos custos de transporte torna os produtos brasileiros mais competitivos no mercado global.

Concomitantemente, a qualidade da infraestrutura de transporte é um aspecto relevante a ser considerado na discussão de eficiência. O Departamento Nacional de Infraestrutura Rodoviária (DNIT) avalia mensalmente a condição da manutenção das rodovias sob sua jurisdição a partir do Índice de Condição da Manutenção (ICM).

É válido pontuar que, em junho de 2024, o ICM alcançou 70% de estradas com avaliação boa, sendo a melhor marca alcançada desde 2016. Este avanço demonstra o comprometimento do Ministério dos Transportes e do DNIT em elevar a qualidade da infraestrutura rodoviária em todo o país.

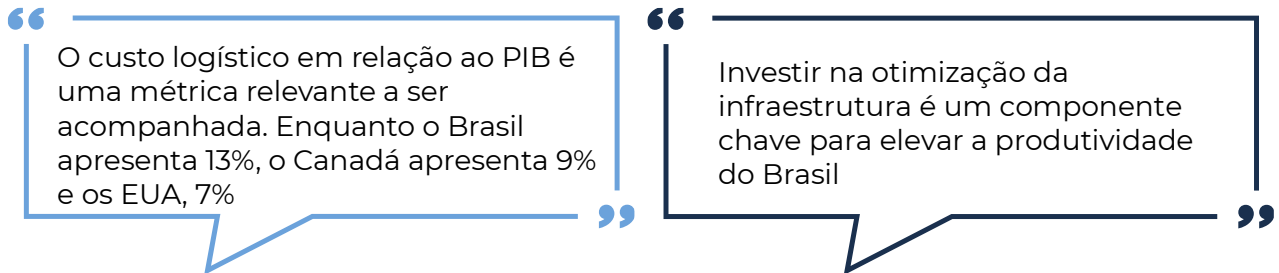
A inclusão social também é pauta prioritária do Ministério dos Transportes. É importante garantir que os cidadãos, em diferentes regiões do Brasil, consigam se movimentar com fluidez. Um transporte eficiente e acessível facilita o acesso a serviços essenciais, especialmente em áreas remotas e menos desenvolvidas. De tal forma, a melhoria da infraestrutura pode promover uma distribuição mais equitativa dos benefícios do crescimento econômico, contribuindo para a redução da desigualdade social (Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021).

Exemplos internacionais reforçam a relevância deste objetivo estratégico. Na Índia, por exemplo, investimentos, como a construção de rodovias e a modernização da rede ferroviária, têm impulsionado o crescimento econômico e melhorado a inclusão social. O programa *Bharatmala Pariyojana*, que visa construir e melhorar milhares de quilômetros de rodovias, tem como objetivo otimizar a conectividade entre regiões e promover o desenvolvimento econômico regional (Asian Development Bank, 2020).

Outro exemplo é a China, que, além de apresentar um aumento significativo da eficiência logística e do crescimento econômico, percebeu melhora na inclusão social com os investimentos realizados em infraestrutura.

Em suma, o Ministério dos Transportes entende que a ampliação da eficiência e da qualidade da infraestrutura de transportes terrestres é uma prioridade estratégica e essencial para superar os desafios postos.

## Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes



### **4. Segurança viária: Implementar estratégias de segurança viária para redução da mortalidade no trânsito.**

Conforme art. 1º do anexo I do Decreto nº 11.360/2023, faz parte da competência do Ministério dos Transportes a política nacional de trânsito e a promoção da segurança no transporte de cargas e de passageiros. Aliado a isso, existe a necessidade de enfrentar a taxa de mortalidade e de sinistros nas estradas brasileiras. Logo, “segurança viária” foi priorizada como um eixo do planejamento estratégico.

Este tema é crítico, com impacto direto na saúde pública, na qualidade de vida e, inclusive, no desenvolvimento econômico do país. Além disso, é uma pauta tratada a nível internacional, com metas globais que o Brasil precisa atingir.

Em 2010, a Assembleia-Geral das Nações Unidas lançou a campanha “1ª Década de Ação pela Segurança no Trânsito”. O objetivo foi conscientizar os países a adotar medidas concretas para reduzir os alarmantes números de mortalidade no trânsito. Em 2009, somava-se cerca de 1,3 milhão de mortes por sinistros de trânsito em 178 países, com até 50 milhões de feridos com sequelas (WHO, 2009).

Como meta global, a ONU considerou a redução em 50% da mortalidade no trânsito até 2020. Na época, o Brasil era o 5º país com

mais mortes de trânsito, com cerca de 40.000 mortes anuais e mais de 300.000 feridos no trânsito com custos anuais para o país de cerca de 50 bilhões de reais a preços atuais (Ipea, 2006, 2015 e 2020).

Importante pontuar que os sinistros têm, além do fator emocional, um custo econômico substancial, que é calculado considerando, principalmente, despesas médicas, perda de produtividade e danos materiais. Esse valor representa um peso significativo para a economia do Brasil, destacando a importância de investir em segurança viária.

Com o fim da primeira década da campanha, a ONU lançou, em 2021, a “2ª Década de Ação pela Segurança no Trânsito”. Esta ação apresenta um amplo escopo de iniciativas que os países devem implementar, além de estipular metas para o ano de 2030.

Para enfrentar este desafio, em 2018, pela Lei nº 13.614, foi criado o Plano Nacional de Redução de Mortes e Lesões no Trânsito (Pnatrans). Em alinhamento com a Nova Década de Segurança no Trânsito da Organização das Nações Unidas (ONU), o objetivo é fomentar a implementação de ações para reduzir mortes e lesões no trânsito. Importante pontuar que o Ministério dos Transportes, por intermédio da SENATRAN, trabalha de forma ativa para fortalecer este Plano a nível nacional.

Conforme posto no Pnatrans, a educação e a conscientização dos motoristas e pedestres são fundamentais para a redução de sinistros e mortos. Campanhas educativas que promovam comportamentos seguros no trânsito, como o respeito aos limites de velocidade e o uso do cinto de segurança, são essenciais. A eficácia dessas campanhas é demonstrada em países como a Suécia, onde o programa *Vision Zero*, que visa eliminar todas as mortes e lesões graves no trânsito, resultou em uma significativa redução das fatalidades.

Além disso, a otimização da infraestrutura viária para torná-la mais segura é crucial. Isso inclui a construção de rodovias com melhores padrões de segurança, a implementação de sistemas de controle de velocidade e a utilização de novas tecnologias. Inclusive, estudos da European Transport Safety Council mostram uma alta correlação entre melhorias na infraestrutura e redução de sinistros (ETSC, 2019).

A implementação e a aplicação rigorosa de leis de trânsito também são mecanismos para promover a segurança viária. A experiência da Austrália, onde a fiscalização rigorosa das leis de trânsito e campanhas de conscientização resultaram em uma redução significativa das mortes no trânsito, serve como exemplo (*Australian Government Department of Infrastructure, Transport, Regional Development and Communications, 2020*).

Desse modo, o aumento da segurança viária para os usuários das vias é prioridade para o Ministério dos Transportes. A combinação de educação, melhoria da infraestrutura, uso de tecnologia e fiscalização rigorosa tende a criar um ambiente de trânsito mais seguro e eficiente.

Conforme discutido, investir em segurança viária não apenas salva vidas, como também promove o desenvolvimento econômico sustentável, reduzindo os custos associados aos sinistros e melhorando a qualidade de vida dos brasileiros.

### Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ Estamos falando de uma média de  $\approx$  35 mil mortes anuais em sinistros de trânsito no Brasil ”

“ Os sinistros continuam sendo uma das principais causas de morte em todo o mundo, mesmo que essas mortes e lesões pudessem ser evitadas ”

## **5. Sustentabilidade: Assegurar a sustentabilidade como parte no processo de planejamento e governança da rede de transportes terrestres com foco em resiliência, mitigação dos riscos climáticos e atendimento a metas globais.**

A estrutura organizacional do Ministério dos Transportes conta com uma Subsecretaria de Sustentabilidade, que tem como competência:

art. 12 do anexo I do Decreto nº 11.360/2023

I - coordenar e promover a implementação de diretrizes e medidas para transição ecológica no âmbito das obras e das outorgas de competência do Ministério;

II - coordenar e monitorar atividades relacionadas ao equacionamento de questões socioambientais necessárias à execução dos empreendimentos de infraestrutura das áreas de competência do Ministério;

III - promover a comunicação do Ministério com órgãos ambientais e a sua representação em eventos, fóruns e colegiados relacionados ao tema; e

IV - coordenar o estabelecimento de diretrizes, a padronização de procedimentos e processos e apoiar as Secretarias e entidades vinculadas nas atividades relativas à declaração de utilidade pública, remoção de interferências, desapropriações e deslocamento compulsório em obras de infraestrutura no âmbito das competências do Ministério.

A pauta de sustentabilidade e o setor de transportes terrestres estão intrinsecamente relacionados, até por esse motivo a pauta é uma das competências do órgão. Assim, “sustentabilidade” foi priorizada como um eixo do planejamento estratégico em resposta à crescente necessidade de incorporar princípios de sustentabilidade e resiliência às mudanças climáticas nas políticas públicas, em projetos de infraestrutura e na prestação de serviços.

Um dos achados da etapa de diagnóstico foi a oportunidade do Ministério dos Transportes se posicionar de forma mais estratégica em relação a pauta de sustentabilidade frente a atores-chave. Isto é,

direcionar o mercado a partir de políticas públicas atualizadas e alinhadas às tendências mundiais que fomentem esse tópico em todo o ecossistema.

Segundo a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), que presta serviços ao Ministério de Minas e Energia, o setor de transportes emitiu 210,5 mil toneladas de Co<sub>2</sub> em 2022. Reduzir essas emissões é essencial para mitigar os impactos das mudanças climáticas, além de ser uma necessidade frente aos compromissos firmados pelo Brasil a nível mundial.

Seja em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) ou em relação a Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC, em inglês) firmado pelo Brasil em decorrência do Acordo de Paris, existe um compromisso do país em relação a metas globais de sustentabilidade. O ODS 13 versa sobre a ação contra a mudança global do clima, enquanto o NDC estabelece o comprometimento do governo brasileiro em reduzir as emissões de gases de efeito estufa.

Segundo o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, a meta é reduzir a emissão de carbono em 48% até 2025 e em 53% até 2030, tendo como parâmetro as emissões de 2005. O objetivo é alcançar a emissão líquida zero em 2050, fazendo com que o Brasil se comprometa com metas graduais mais robustas de redução de emissões.

Logo, para garantir o cumprimento dessas metas e para fomentar o avanço da agenda global de sustentabilidade, é fundamental que práticas sustentáveis façam parte do dia a dia do setor de transportes. Assim, reforça-se a importância do envolvimento do Ministério dos Transportes, aculturando o setor a tratar a sustentabilidade como premissa.



Somado a isso, as mudanças climáticas representam um dos maiores desafios globais da atualidade. Eventos climáticos extremos, como inundações e tempestades, têm impacto direto na infraestrutura de transportes, causando danos significativos e interrupções nos serviços.

Assim, é essencial que a infraestrutura de transporte seja projetada para ser resiliente às mudanças climáticas, a fim de minimizar os impactos econômicos e sociais. Implementar estratégias de resiliência permite que os sistemas de transporte se adaptem e se recuperem rapidamente de eventos adversos, garantindo a continuidade dos serviços essenciais.

Em relação a este ponto, é interessante ressaltar que o Ministério dos Transportes tem demonstrado avanços. Isto é, a partir da Portaria nº 622, publicada no dia 28 de junho de 2024, estabeleceu diretrizes para alocação de recursos em contratos de concessão rodoviária visando ao desenvolvimento de infraestrutura resiliente, à mitigação das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e à transição energética.

De forma concreta, os novos projetos de concessão rodoviária deverão manter a previsão de alocação de, no mínimo, 1% (um por cento) da receita bruta da concessão para o desenvolvimento de infraestrutura resiliente, com o objetivo de reduzir os impactos na infraestrutura rodoviária decorrentes das mudanças do clima.

Outro instrumento normativo de grande relevância é a Portaria nº 689/2024 que disciplina requisitos e procedimentos para enquadramento e acompanhamento de projetos de investimento prioritários na infraestrutura de transportes rodoviário e ferroviário para fins de emissão de debêntures incentivadas e de debêntures de infraestrutura. Essa portaria prevê que os projetos de investimento ou os contratos a que estejam associados deverão prever investimento em mitigação de emissões de gases de efeito estufa, transição energética

ou implantação e adequação de infraestrutura para resiliência climática, com vistas à adaptação às mudanças do clima.

Importante pontuar que o desenvolvimento de infraestrutura de transporte deve incorporar princípios de sustentabilidade desde a fase de planejamento. Assim, o processo de licenciamento ambiental é uma pauta prioritária para o Ministério dos Transportes, que, inclusive, desenvolveu um sistema integrado de monitoramento dos processos de licenciamento ambiental.

A Portaria nº 933/2023 instituiu a estratégia de Monitoramento Integrado de Dados Socioambientais (Midas). O Midas visa a sistematização da coleta, classificação, padronização, armazenamento e transmissão de informações com vistas a subsidiar decisões, ampliar a transparência e garantir a efetiva mitigação dos riscos em processos de desapropriações, relocações, reassentamentos e licenciamento ambiental de empreendimentos de transportes rodoviários e ferroviários.

Fica nítido que a implementação de políticas públicas que incentivem práticas sustentáveis no setor de transportes é fundamental. Logo, assegurar a sustentabilidade como parte do processo de planejamento e governança da rede de transportes terrestres é prioridade para o Ministério dos Transportes. A integração de princípios de resiliência, mitigação dos riscos climáticos e o atendimento a metas globais de sustentabilidade garantem que o sistema de transporte contribua para um futuro mais sustentável e resiliente.

Por fim, importante retomar que a adoção de práticas sustentáveis não apenas protege o meio ambiente, como também promove a saúde pública, a segurança e a eficiência econômica.

## Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ A sustentabilidade precisa ser uma pauta antecipada e deve ter tratativa prévia ao momento do licenciamento e desapropriação ”

“ Ações de sustentabilidade não respeitam fronteiras geográficas ou níveis de governo, dependem de ações coordenadas de múltiplos agentes públicos e privados ”

### **6. Desenvolvimento Institucional: Desenvolver capacidade institucional do Ministério dos Transportes com foco em excelência e produtividade para atendimento dos desafios prioritários.**

Durante a etapa de diagnóstico institucional do Ministério dos Transportes, foi constatado que o órgão enfrenta desafios relativos à capacidade produtiva. Isto é, o Ministério apresenta uma proposta de entrega de valor complexa enquanto enfrenta uma limitação de recursos humanos.

É interessante analisar o cenário do quadro de servidores e terceirizados do Ministério dos Transportes. O último concurso para o órgão foi realizado em 2010, demonstrando uma realidade de baixa renovação de pessoal. Somado a isso, existem questões relacionadas à atração e à retenção dos servidores em um cenário de migração para a iniciativa privada devido aos benefícios do mercado.

Para atender aos desafios do Ministério, a título de exemplo, há demanda de perfis técnicos específicos, como profissionais especializados em segurança de dados, interoperabilidade, inovação, etc. Por mais que o corpo técnico do Ministério seja capacitado e engajado, existe uma limitação de recursos humanos.

Aliado aos aspectos internos, durante a etapa de diagnóstico, constatou-se que o mercado percebe o desafio das instituições públicas em garantir a continuidade da Política Pública, tendo em vista a rotatividade das equipes. Assim, priorizou-se “desenvolvimento institucional” como um eixo do planejamento estratégico, garantindo que, durante o ciclo de 2024-2027, o Ministério dos Transportes tenha como prioridade o olhar para dentro de casa.

O objetivo estratégico foi criado com a finalidade de fortalecer a eficiência e ampliar a capacidade produtiva do órgão. Sendo uma forma, inclusive, de declarar o compromisso com o quadro de servidores e terceirizados, enquanto habilita a entrega dos demais objetivos.

Interessante pontuar que este objetivo estratégico parte do princípio de que a otimização da capacidade produtiva do Ministério é composta por diversos fatores, isto é: capacitação e formação contínua dos servidores públicos, adoção de novas tecnologias, melhoria dos processos internos e até contratação de apoio externo.

Programas de treinamento e desenvolvimento profissional ajudam a garantir que os funcionários possuam as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções com excelência. Com base nesse entendimento, o Ministério dos Transportes, por meio da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, apresenta o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). A partir do levantamento das necessidades de cada Secretaria Nacional e Subsecretaria, programas de curta ou longa duração são desenhados para garantir o desenvolvimento da força de trabalho.

Em relação a novas tecnologias, o Ministério dos Transportes, por meio da Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação, oferece o desenvolvimento de soluções tecnológicas a partir de necessidades das áreas. Um exemplo palpável é o *chatbot* Mauá,

atendente virtual do órgão que utiliza inteligência artificial na interação com usuários.

Por fim, desenvolver a capacidade institucional do Ministério dos Transportes com foco em excelência e produtividade é crucial para garantir a eficiência na gestão e a implementação de políticas públicas eficazes. Além de garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma otimizada, beneficiando toda a sociedade.

### Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ A alta gestão do Ministério dos Transportes é composta por profissionais técnicos ”

## **7. Dados: Implementar estratégias de dados para posicionar o Ministério dos Transportes como indutor de soluções que otimizem a comunicação com a sociedade e a produtividade do Brasil.**

A discussão de dados no Ministério dos Transportes é relevante e prioritária. Em diversas Secretarias Nacionais e Subsecretarias há a cultura e a disciplina de utilizar dados para gerar *insights* e orientar a tomada de decisão. Como exemplo, a Secretaria Nacional de Trânsito (SENATRAN) promove a troca de dados e informações eletrônicas com órgãos e entidade integrantes do Sistema Nacional de Trânsito a fim de garantir uma visão holística.

Conforme pontuado pela ENAP:

Dados são fontes de informação que possibilitam análises, estudos e até o desenvolvimento de políticas públicas

baseadas em evidências que podem garantir um melhor acesso da população a seus direitos ([ENAP](#), 2011).

Assim, o uso de dados é essencial para modernizar a gestão pública e melhorar a tomada de decisões, além de que o uso estratégico pode aumentar significativamente a eficiência e a transparência das instituições públicas. Importante pontuar que a transparência e o acesso a informações de qualidade fortalecem a confiança do público nas instituições, fomentando ainda a participação social.

Logo, o Ministério dos Transportes optou por priorizar o eixo “dados” para firmar o compromisso de amadurecer a cultura do órgão em relação à utilização dos dados. Conforme insights gerados na etapa de diagnóstico, existem oportunidades de evoluir na gestão dos dados no contexto do Ministério.

Um primeiro ponto é a importância de institucionalização de um modelo de governança que estabeleça como diferentes órgãos e entidades devem se comportar em relação aos dados. Um segundo aspecto é a possibilidade do Ministério dos Transportes centralizar os dados relativos ao setor de transportes terrestres no que diz respeito às obras públicas rodoviárias, às concessões rodoviárias, às autorizações ferroviárias e ao trânsito. Importante destacar que a finalidade é utilizar o dado como recurso estratégico para habilitar tomada de decisão analítica.

Inclusive, o Ministério dos Transportes publicou a Portaria nº 595, no dia 21 de junho de 2024, estabelecendo diretrizes para o fluxo de dados e informações entre o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e o Ministério dos Transportes para fins de formulação, execução e monitoramento das políticas nacionais de transportes rodoviário e ferroviário e de trânsito. Este é um exemplo prático de que como o órgão pretende fomentar a cultura de dados em todo o ecossistema.

O Ministério dos Transportes acredita que a criação de plataformas de dados abertos permite que informações relevantes sobre o setor de transportes sejam acessíveis a todos os interessados, incluindo cidadãos, pesquisadores e empresas públicas e privadas. Um exemplo é o Observatório Nacional de Transporte e Logística (ONTL), desenvolvido pela Infra S.A., com o objetivo de responder às necessidades de informação existentes em relação à infraestrutura, transporte e logística, consolidando e disseminando conhecimento, além de proporcionar uma visão global e transversal do setor.

Os dois casos citados acima são exemplos de como o Ministério dos Transportes valoriza a pauta de dados e quer, cada vez mais, atuar de forma colaborativa com as vinculadas, garantindo alinhamento estratégico e otimização da entrega de valor.

Observando *benchmark* internacional, nos Estados Unidos, o Departamento de Transportes tem utilizado dados para desenvolver sistemas avançados de gestão de tráfego, conhecidos como ITS (*Intelligent Transportation Systems*). O ITS utiliza dados coletados de sensores e câmeras para monitorar e gerir o tráfego em tempo real, resultando em melhorias significativas na fluidez do tráfego e na segurança viária (*US Department of Transportation, 2021*).

Assim, o Ministério dos Transportes se propõe a implementar estratégias de dados para atuar como indutor de soluções que otimizem a comunicação com a sociedade e a produtividade do Brasil. Além de modernizar a gestão pública, promover a eficiência, segurança e inovação no setor de transportes, é possível contribuir com a transparência, beneficiando toda a sociedade.

## Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ O MT apresenta as competências necessárias para centralizar os dados referentes ao setor de transportes e se tornar um HUB de dados ”

“ A governança dos dados precisa ser estabelecida, com processos padronizados, responsabilidades claras e um fluxo estruturado de informações, podendo contar com automações entre MT, vinculadas e, quem sabe, até associações ”

### **8. Governança Colaborativa: Fortalecer a governança colaborativa com governo e sociedade para garantir a efetividade das políticas públicas.**

Durante a etapa de diagnóstico, foi constatada a oportunidade do Ministério dos Transportes otimizar seu papel de articulador interministerial para tratar pautas estratégicas do setor de forma abrangente. Exemplos de temas que podem ser promovidos são a intermodalidade, a segurança viária, o licenciamento ambiental, dentre outros.

Outra conclusão do diagnóstico foi a oportunidade do Ministério dos Transportes instituir mecanismos estruturados de governança, tanto para um relacionamento frequente quanto para a coleta recorrente de *feedbacks* com atores-chave do ecossistema. Garantindo, assim, o alinhamento e a melhoria contínua das iniciativas que são responsabilidade do órgão.

Dessa forma, priorizou-se o eixo “governança colaborativa” para direcionar a atuação do Ministério para um formato ainda mais articulado e coeso com demais agentes.



A Fundação Dom Cabral (FDC) define a governança pública colaborativa como uma gestão em rede, realizada por meio de parcerias entre múltiplas instituições, podendo ser bilaterais ou multilaterais. Essas parcerias incluem: cooperação público-público, entre entidades governamentais; público-privado, entre entidades governamentais e empresas ou organizações da sociedade civil (OSC); e privado-privado, entre empresas e/ou OSC. A FDC também enfatiza a necessidade de colaboração entre governos, organizações não governamentais e a sociedade civil na criação, implementação e avaliação de políticas.

Um exemplo de governança colaborativa pode ser visto no Decreto nº 12.022, publicado em 16 de maio de 2024 pelo Presidente de República, que institui o Planejamento Integrado de Transportes e suas instâncias de governança. Conforme artigo 1º do Decreto, o Planejamento Integrado de Transportes (PIT) é o planejamento da rede de transporte de pessoas e de bens a partir de uma visão territorial integrada e dinâmica, com o objetivo de contribuir para a competitividade nacional, o desenvolvimento regional e a integração nacional.

Já no artigo 17 deste Decreto, institui-se o Comitê de Governança do Planejamento Integrado de Transportes (CGPIT), instância de governança interministerial do PIT. Assim, tem-se a atuação do Ministério dos Transportes, Ministério de Portos e Aeroportos, Casa Civil, Ministério do Planejamento e Orçamento e INFRA S.A. para tratar de forma colaborativa e articulada desafios do setor de transportes.

Outro exemplo da governança colaborativa pode ser visto na Portaria nº 1.065/2023, que institui a Junta de Execução Orçamentária do Ministério dos Transportes - JEO/MT, com foco na governança e eficiência na alocação de recursos orçamentários e financeiros. Esse instrumento contribui para uma melhor articulação entre as unidades

responsáveis pela execução orçamentária e financeira no âmbito do Ministério.

Por fim, o Ministério dos Transportes acredita que a inclusão de múltiplos atores no processo decisório, desde que alinhados com a discussão, não só aumenta a transparência e a confiança pública, como também garante que as políticas sejam mais eficazes e alinhadas com as reais necessidades da população e do setor.

### Recortes das entrevistas de imagem externa do Ministério dos Transportes

“ A alta complexidade do setor de infraestrutura de transportes exige coordenação e articulação de múltiplas entidades ”

“ O Ministério dos Transportes tem o papel de ser articulador, além de planejador ”



## **6. Desdobramento do Planejamento Estratégico**

É importante que o planejamento estratégico seja desdobrado, isto é, que a estratégia organizacional seja convertida em ações concretas. Segundo Kaplan e Norton, o desdobramento estratégico envolve a identificação, priorização e gestão de iniciativas que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da entidade. Isto é, consiste na definição de uma carteira de projetos que contribua significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos, missão e visão postos no mapa estratégico.

Desse modo, a carteira de projetos estratégicos do Ministério dos Transportes é, assim como o mapa estratégico, uma entrega concreta do trabalho colaborativo do órgão.

A definição desta carteira estratégia teve início com o levantamento dos projetos de cada uma das Secretarias Nacionais e Subsecretarias, consolidados em uma lista longa. Esta lista foi priorizada a partir dos objetivos estratégicos previamente definidos, dos direcionamentos da Secretaria-Executiva e de uma série de reuniões com as áreas do Ministério. O intuito foi definir quais iniciativas iriam compor a carteira de projetos estratégicos do Ministério dos Transportes. Durante essas agendas, a alta gestão foi envolvida, garantindo uma visão executiva na tomada de decisão.

Interessante pontuar que uma ferramenta foi desenvolvida para apoiar a definição da carteira estratégica. Esse instrumento foi utilizado para analisar a aderência dos projetos à estratégia do Ministério dos Transportes e para garantir coesão no processo de priorização.

A ferramenta apresenta 8 dimensões, formuladas a partir dos objetivos estratégicos, que traduzem, de maneira prática, o que o Ministério dos Transportes almeja alcançar como estratégia:

DIMENSÃO	DETALHAMENTO
<p><b>Dinamização do ambiente de negócio</b></p>	<p>O projeto cria condições favoráveis para o crescimento e desenvolvimento do setor de transportes terrestres, incentivando a inovação e a competitividade. Envolve a simplificação de políticas públicas, a promoção de um ambiente jurídico estável e a melhoria do serviço logístico.</p>
<p><b>Parcerias inteligentes para atração de investimento</b></p>	<p>O projeto cria parcerias estratégicas entre o setor público e privado para viabilizar a modernização e expansão da infraestrutura de transportes terrestres, impulsionando a economia e melhorando a eficiência dos serviços. Envolve a criação de modelos de financiamento inovadores, concessões e parcerias público-privadas (PPPs) para atrair investimentos nacionais e internacionais, com o objetivo de aumentar a atratividade do Brasil.</p>

**Descarbonização e resiliência da infraestrutura e serviços de transportes terrestres**

O projeto trata descarbonização e resiliência da infraestrutura de forma transversal e pragmática, com ações tangíveis e resultados mensuráveis. Envolve o fomento da redução e neutralização das emissões de carbono e de inteligência de dados para antecipar eventos climáticos extremos no contexto do setor de transportes terrestres.

**Preservação da vida**

O projeto trata segurança viária como prioridade central criando a cultura de visão zero no trânsito. Envolve a implementação de políticas e ações que visem reduzir a mortalidade e os sinistros no trânsito, a partir da melhoria da sinalização, fiscalização rigorosa, campanhas de conscientização, e a adoção de tecnologias avançadas de monitoramento e resposta rápida a emergências.

**Estabelecimento da cultura de Sustentabilidade**

O projeto considera a pauta de sustentabilidade de forma transversal e de responsabilidade compartilhada. Envolve o reposicionamento deste tema no setor de transportes terrestres, a integração de princípios de sustentabilidade em todas as fases de planejamento e execução de projetos e o fomento de políticas e iniciativas sustentáveis.

**Otimização da rede de transportes terrestres**

O projeto otimiza a integração da rede de transportes terrestres, promovendo a intermodalidade e a conectividade entre diferentes modais e a eficiência da movimentação de cargas e passageiros. Envolve o desenvolvimento de infraestrutura resiliente, a manutenção e modernização da infraestrutura existente e a otimização dos serviços de trânsito para reduzir custos e aumentar a competitividade.

**Tomada de decisão baseada em dados**

O projeto contribui para tornar o Ministério dos Transportes em um órgão data-driven. Envolve a utilização de dados para a formulação de políticas públicas, comunicação e transparência com a sociedade; desde o desenvolvimento de uma infraestrutura robusta de dados, incluindo processos de coleta, análise e compartilhamento de informações, até a implementação de tecnologias avançadas como Inteligência Artificial.

**Ampliação da capacidade de entrega de valor do Ministério**

O projeto amplia a capacidade produtiva do órgão e fortalece a entrega de valor do Ministério dos Transportes. Tem como objetivo aumentar a eficiência e a produtividade do órgão, assegurando a entrega de serviços de alta qualidade e cumprimento dos objetivos estratégicos.

No início, a lista continha 119 projetos, dos quais 37 foram selecionados após a primeira priorização. Com as rodadas de discussão, priorização e refinamento, definiu-se que a carteira estratégica seria composta por 11 projetos.

A carteira de projetos estratégicos do Ministério pode ser consultada abaixo, evidenciando o comprometimento do órgão em realizar um planejamento estratégico abrangente e alinhado com as necessidades e expectativas do setor de transportes terrestres no Brasil. De forma paralela, é possível consultar a lista longa dos projetos do órgão que, embora não façam parte da carteira a nível ministerial, são fundamentais para cada Secretaria Nacional e Subsecretaria.



## **7. Carteira de Projetos Estratégicos**

- 1.** Institucionalização da Agenda de Sustentabilidade
- 2.** Operacionalização do DT-e
- 3.** Promoção do Free Flow
- 4.** Implementação de Concessões Inteligentes
- 5.** Estruturação de Inteligência de Dados e Serviços Digitais
- 6.** Estruturação de Política Nacional Ferroviária
- 7.** Promoção do Desenvolvimento Humano e Organizacional
- 8.** Planejamento Integrado de Transportes
- 9.** Consolidação do Plano de Segurança no Trânsito
- 10.** Operacionalização do Plano de Concessões e Outorgas
- 11.** Implementação do Programa de Integridade

## 7.1. Breve Descrição da Carteira de Projetos

1. Institucionalização da Agenda de Sustentabilidade: Estruturar e implementar medidas normativas e não normativas para reposicionar a agenda estratégica do Ministério tendo a sustentabilidade e a resiliência às mudanças climáticas como aceleradoras do desenvolvimento sustentável e do sistema de transporte brasileiro.
2. Operacionalização do DT-e: Desenvolver e implementar mecanismos normativos e não normativos que simplifiquem, reduzam burocracia e digitalizem a emissão de documentos obrigatórios para o transporte de cargas no Brasil; desde a publicação de políticas, até a unificação de informações das operações de transporte de mercadorias nos modais rodoviário e ferroviário.
3. Promoção do Free Flow: Desenvolver e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que fomentem a implementação padronizada dos pedágios eletrônicos em larga escala nas concessões brasileiras; desde a publicação de normas com padrões a serem seguidos, até a ampliação da implementação do *free flow* em concessões, visando a descarbonização das rodovias, agilidade e economia.
4. Implementação de Concessões Inteligentes: Estruturar e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que habilitem novos modelos de concessão, incluindo as de manutenção de rodovias federais.
5. Estruturação de Inteligência de Dados e Serviços Digitais: Estruturar e disponibilizar solução que habilite e gere inteligência de dados sobre temas como: transporte terrestre, trânsito, licenciamento ambiental, ameaças climáticas, dentre outros, além de disponibilizar serviços digitais de trânsito.
6. Estruturação de Política Nacional Ferroviária: Estruturar e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que impulsionem o transporte ferroviário brasileiro, desde a publicação de políticas, até a estruturação de formas para captação de recursos e implementação dos projetos.
7. Promoção do Desenvolvimento Humano e Organizacional: Estruturar e implementar iniciativas que impulsionem o

fortalecimento institucional do Ministério, visando à ampliação da capacidade produtiva e à igualdade de gênero e racial do órgão.

- 8.** Planejamento Integrado de Transportes: Instituir e operacionalizar o Comitê de Planejamento Integrado para direcionar estrategicamente a elaboração do PNL 2055, considerando a articulação interministerial.
- 9.** Consolidação do Plano de Segurança no Trânsito: Articular com atores diversos para fomentar a implementação e fiscalização de políticas públicas e medidas de monitoramento para o aumento da segurança no trânsito.
- 10.** Operacionalização do Plano de Concessões e Outorgas: Estruturar e disponibilizar mecanismos normativos e não normativos que habilitem a realização de leilões para concessão de trechos do modal rodoviário e ferroviário, a promoção de autorizações para o modal ferroviário e a otimização do serviço de transporte intercidade, interestadual e internacional de passageiros.
- 11.** Implementação do Programa de Integridade: Desenvolver e implementar medidas de transparência e combate à corrupção nos contratos administrativos firmados pelo Ministério dos Transportes e pelas suas entidades vinculadas com empresas privadas.

## **7.2. Lista Longa dos Projetos e iniciativas do Ministério dos Transportes**

### Secretaria Nacional de Trânsito - SENATRAN

1. Acordos de Cooperação Técnica;
2. Concurso Cultural Prêmio Senatran;
3. Curso Visão Zero;
4. Desenvolvimento do app SENATRAN, com a ampliação dos serviços digitais de trânsito aos cidadãos, em substituição ao modelo atual da Carteira Digital de Trânsito (CDT);
5. Desenvolvimento do Programa de Governança Regulatória no Trânsito;

6. Desenvolvimento do Programa Nacional de Compliance e Conformidade no Sistema Nacional de Trânsito (SNT);
7. Eventos de educação, capacitação e divulgação de boas práticas no trânsito;
8. Integridade, compliance e conformidade;
9. Maio Amarelo;
10. Manuais e Guia (Medidas Moderadoras de Tráfego; Ruas Completas; Tratamento de Locais Críticos; Segurança Viária em Áreas Escolares; e Gestão de Velocidades);
11. Participação em fóruns internacionais (1: Fórum Global sobre Segurança Viária - ONU; 2. Fórum Mundial para Harmonização dos Regulamentos Veiculares - ONU; 3. Subgrupo de Trabalho, SGT; e nº 5 do Mercosul, Tema Regulamentos Técnicos e Transporte);
12. Plano Nacional de Redução de Mortes e Lesões no Trânsito (PNATRANS);
13. Programa de Transformação Digital no Trânsito;
14. Programa Monitora PNATRANS;
15. Reformulação do Registro Nacional de Sinistros e Estatísticas de Trânsito (RENAEST);
16. Semana Nacional de Trânsito;
17. Seminário Internacional de Segurança no Trânsito;
18. Sinalização experimental em ambiente urbano;

#### Secretaria Nacional de Transporte Ferroviário - SNTF

19. Adequação Ferroviária de Barra Mansa;
20. Adequação Ferroviária de Juiz de Fora;
21. Autorização Ferroviária;
22. Devolução de trechos (estudos de malhas ociosas);
23. EF-118;
24. Estrada de Ferro dos Carajás;
25. Estrada de Ferro Vitória a Minas;



26. Ferrogrão;
27. Ferrovia de Integração Centro-Oeste (FICO);
28. Ferrovia de Integração Oeste-Leste (FIOL);
29. Ferrovia Norte Sul S.A.;
30. Ferrovia Tereza Cristina;
31. Ferrovia Transnordestina (TLSA);
32. Ferrovia Transnordestina (trecho: Salgueiro/PE-Suape/PE);
33. Malha Central;
34. Malha Centro-Leste (FCA);
35. Malha Nordeste;
36. Malha Norte;
37. Malha Oeste;
38. Malha Paulista;
39. Malha Sudeste;
40. Malha Sul;
41. Novas Concessões Ferroviárias de Cargas;
42. Novas Concessões Ferroviárias de Passageiros;
43. Obras do PAC;
44. Otimização em contratos em final de vigência;
45. Otimização em contratos já prorrogados;
46. Plano Nacional de Ferrovias;
47. Política de Conflitos Urbanos;
48. Política de Devolução de Trechos;
49. Política de Obras Públicas;
50. Política de Prorrogação Antecipada;
51. Política Nacional de Cargas;
52. Política Nacional de Passageiros;
53. Políticas Públicas para hierarquização de projetos (ACB);

## Secretaria Nacional de Transporte Rodoviário - SNTR

54. Ações relacionadas ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), acerca das obras públicas rodoviárias (balanço e oficinas do PAC; e boletim das 60 obras prioritárias);
55. Acompanhamento dos Processos de Otimização e Readaptação dos contratos de concessões vigentes em análise junto à ANTT e TCU;
56. Aprimoramento do processo de delegação de rodovias federais (Portaria nº 929/2022);
57. Aprimoramento do processo de federalização de rodovias estaduais (grupo de Trabalho);
58. Desenvolvimento metodológico - Modelagem de Plano de Outorga - Concessões para Manutenção (concessões inteligentes);
59. Estruturação e monitoramento da Política de Transportes para implantação de novos PPDs em rodovias federais;
60. Monitoração e Supervisão da gestão e fiscalização dos investimentos dos contratos de concessão de rodovias federais sob gestão da ANTT;
61. Monitoramento e Supervisão da estruturação dos projetos de concessões de rodovias junto às Unidades Vinculadas;
62. Política Pública para as Obras Rodoviárias Federais (Portaria);
63. Programa Pró-Nordeste - Programa Piloto de Gestão Proativa, Segura e Resiliente da Malha Rodoviária do Nordeste;

## Subsecretaria de Fomento e Planejamento - SFPLAN

64. Atualização da Portaria GM/MINFRA nº 105/21 - REIDI;
65. Desenvolvimento do Comitê de Governança do PIT;
66. Normativo e operacionalização da governança de dados do Ministério dos Transportes;

- 67.Coordenar, subsidiar e apoiar a elaboração dos planos definidos do âmbito do PIT;
- 68.Estruturação do PIT;
- 69.Manutenção do Banco de Informações de Transportes (BIT);

#### Subsecretaria de Sustentabilidade – SUST

- 70.Adaptavias;
- 71. Agenda de sustentabilidade: implementação das diretrizes de sustentabilidade;
- 72.Estratégia de enfrentamento à mudança do clima: mitigação e adaptação;
- 73.Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas (Rodoviário e Ferroviário);
- 74.MIDAS;
- 75.Plano de Negócios Sustentáveis;
- 76.Plano de Ação de Participação Social e Diversidade;
- 77.Plano Nacional de Descarbonização dos Transportes;
- 78.Plantio Compensatório e Reposição Florestal;
- 79.Precificação de Medidas de Adaptação à Mudança do Clima;
- 80. Via Viva - Seminário Socioambiental em Infraestrutura de Transportes;

#### Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação - SGETI

- 81. Desenvolvimento da hiperautomação e IA;
- 82.Documento Eletrônico de Transportes (DT-e);
- 83.Implantação da Rede Nacional de Dados de Transportes (RNDDT), Data Lake de dados de transportes;
- 84. Implantação e operação do laboratório de inovação;
- 85.Modernizar e atualizar o parque tecnológico;
- 86.Segurança da informação e LGPD;
- 87.Documento Eletrônico de Transporte (DT-e);

Subsecretaria de Parcerias – SPAR

88. Acompanhar banco de projetos (Sistema Integrado de Projetos Ferroviário - SIPF);
89. Gerenciar a carteira de concessões ferroviárias (EFC, EFPO, FCA, FIOL, FNSTN, FNS, FTC, FTL, MRS, RMN, RMO, RMP, RMS e TLSA);
90. Projeto rodoviário: apoiar na articulação para o leilão - BR-040/GO/MG (Belo Horizonte/MG a Cristalina/GO) – Cristais;
91. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR - 060/364/GO/MT (Rio Verde - Rondonópolis - Rota Agro;
92. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-040/495/RJ/MG/ (Juiz de Fora/MG a Rio de Janeiro/RJ);
93. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-060/452/GO (Rio verde - Goiânia - Itumbiara) - Rota Verde;
94. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-153/262/GO/MG (Hidrolândia/GO- Div.MG/SP-Uberaba/MG-Sertaneja;
95. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-262/MG (Uberaba/MG a Betim/MG) – Zebu;
96. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-364/ RO (Porto Velho - Vilhena) - Rota Agro Norte;
97. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - BR-381/MG (Belo Horizonte/MG a Gov. Valadares/MG);
98. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - GO-020/060/070/080/GO- Polo Goiânia;
99. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - Lote CN3 - Vilhena/RO - Cuiabá/MT;
100. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - Rodovias - Integradas do Paraná - Lote 3;
101. Projeto rodoviário: apoiar na estruturação do projeto - Rodovias - Integradas do Paraná - Lote 6;

102. Projeto rodoviário: editais publicados - BR-040/GO/MG (Belo Horizonte/MG a Cristalina/GO) – Cristais;

Subsecretaria de Planejamento e Orçamento - SPOA

103. Capacitação dos servidores mediante cursos específicos em todas as áreas da CCONT e COFIN;
104. Capacitação dos servidores mediante cursos específicos em todas as áreas da COEXE e COLIC;
105. Criação de um Business Intelligence (BI) para acompanhamento da execução do financeira e orçamentária;
106. Criação de um Business Intelligence (BI) para acompanhamento da execução do Plano de Contratações Anual;
107. Demanda com a TI para extração automática dos dados do SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens e Painel de Viagens visando facilitar o gerenciamento e controle de gastos com diárias e passagens;
108. Finalização e publicação do Código de Classificação de Documentos de Área fim;
109. Mapeamento dos processos;
110. Melhora do fluxo de comunicação com os Gestores/Fiscais de Contrato para melhor acompanhamento dos saldos dos Contratos;
111. Melhoria e implementação de plataforma de prestação de serviço;
112. Otimização da alocação de pessoal;
113. Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP);
114. Plano de Logística Sustentável (PLS);
115. Plano de manutenção e modernização predial;
116. Plano de modernização de elevadores (15 elevadores instalados nos Ed. Sede e Anexos);
117. Plano de Prevenção e Proteção de Combate a incêndio (PPCI);

- 118. Política de QVT;
- 119. Programa de Gestão e Desempenho (PGD);



## **8. Cesta de Indicadores Estratégicos**

Os indicadores são ferramentas fundamentais para o acompanhamento e a avaliação da implementação de um planejamento estratégico. Tendem a ser demonstrações estatísticas utilizadas para traduzir de forma quantitativa os aspectos da estratégica, permitindo mensurar o desempenho frente aos objetivos estabelecidos. Além disso, fornece informações concretas para viabilizar uma tomada de decisão analítica.

Dessa forma, definir indicadores claros e mensuráveis é essencial para garantir o sucesso da implementação do planejamento estratégico. Além de permitir o acompanhamento do progresso, viabiliza a identificação de desvios e a definição de medidas corretivas, enquanto proporciona uma base objetiva para a prestação de contas e a comunicação dos resultados para todas as partes interessadas.

Entende-se que um indicador bom comunica rapidamente a situação atual, facilitando a tomada de decisão, ao mesmo tempo em que motiva os envolvidos em direção ao atingimento dos objetivos. Logo, é importante que o planejamento estratégico também seja desdobrado em indicadores.

Dessa forma, a cesta de indicadores estratégicos do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes para o ciclo 2024-2027 é composta por 7 indicadores.

NOME DO INDICADOR	DESCRIÇÃO	FONTE DO INDICADOR
<b>Índice de mortalidade no trânsito</b>	Consolida o número relativo de óbitos por sinistros de trânsito a cada 100.000 habitantes.	<b>DATASUS e RENAEST</b>
<b>Indicador de segurança viária (IS)</b>	Demonstra a evolução da segurança viária nos trechos concedidos, por meio da correlação entre o total anual de vítimas fatais, a extensão rodoviária concedida e a quantidade de veículos pagantes registrados nos trechos concedidos.	<b>Manual PROCROFE</b>
<b>Índice de condição de manutenção (ICM)</b>	Avalia a condição de manutenção das rodovias sob responsabilidade do DNIT.	<b>DNIT</b>
<b>Indicador de qualidade do pavimento (IQP)</b>	Aferir a regularidade dos pavimentos nos trechos rodoviários concedidos, a fim de compará-los com trechos não concedidos.	<b>Manual PROCROFE</b>
<b>Índice de avaliação da governança organizacional (iESGO)</b>	Avalia o nível de maturidade do Ministério dos Transportes em relação a seus processos de governança, de gestão e de sustentabilidade ambiental e social.	<b>TCU</b>
<b>Índice de concessão rodoviária</b>	Consolida o percentual da malha rodoviária federal concedida.	<b>DNIT e ANTT</b>
<b>Produtividade da movimentação de cargas via modal ferroviário (TKU)</b>	Consolida a quantidade de carga transportada por quilômetro útil na rede ferroviária.	<b>ANTT</b>

## 9. Modelo de Governança do PEI

Importante destacar que após a conclusão do processo de elaboração do novo planejamento estratégico, o Ministério dos Transportes inicia uma nova fase da gestão estratégica: o processo de monitoramento.

O monitoramento é um processo gerencial que deve ser realizado a partir da execução e operação dos programas e projetos. É uma ferramenta de gestão essencial para a construção de uma base sólida de evidências sobre a execução dos projetos. Além disso, torna possível o fornecimento de dados e informações capazes de subsidiar e facilitar a tomada de decisão, conferindo também maior transparência à sociedade.

Assim, o modelo de governança é uma forma de instituir este processo de monitoramento. Modelo de governança refere-se à estrutura e aos processos que asseguram a tomada de decisões eficazes e coordenadas, promovendo *accountability* e a transparência na gestão estratégica organizacional. Envolve a definição de papéis e responsabilidades, a implementação de mecanismos de monitoramento e a criação de ritos para assegurar que as estratégias sejam executadas conforme o planejado.

No contexto do planejamento estratégico, a governança é fundamental para garantir que os objetivos definidos sejam alcançados de maneira coordenada e eficiente, uma vez que proporciona visibilidade sobre o progresso e os resultados das ações estratégicas. Kaplan e Norton, em seu livro "*The Execution Premium*", ressaltam que a governança é fundamental para garantir que as iniciativas estratégicas sejam bem-sucedidas. No setor público, esta discussão é



ainda mais relevante, pois envolve a gestão de recursos públicos e a implementação de políticas que impactam diretamente a sociedade.

Quando aplicado à realidade do Ministério dos Transportes, o modelo de governança trata de um acompanhamento contínuo efetuado pela alta administração com o apoio da Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação, que tem a finalidade de observar a evolução de cada uma das ações e etapas previstas no planejamento.

Adicionalmente, o modelo de governança do planejamento estratégico do Ministério dos Transportes é fundamentado em duas premissas principais:

1

#### **Portaria N° 1.166/2023**

A portaria dispõe sobre a Política e as Instâncias de Governança do Ministério dos Transportes. Esta premissa visa minimizar a criação de novos ritos, garantindo que as instâncias existentes sejam utilizadas de forma eficiente e em sinergia ao modelo de governança do planejamento estratégico.

2

#### **Viabilidade de Implementação**

Esta premissa considera a dinâmica de trabalho do Ministério dos Transportes, assegurando que o modelo de governança seja viável e condizente com o contexto do órgão.

Desse modo, com a finalidade de acompanhar os resultados do Ministério dos Transportes, definiu-se que o modelo de governança do planejamento estratégico será composto por quatro ritos. Estes possuem diferentes naturezas e interações entre si, retroalimentando-se para garantir sinergia e alinhamento ministerial:

## 1 Comitê Ministerial de Governança (CMG)

Rito estratégico, realizado trimestralmente, previsto na Portaria nº1.166/2023. Responsável por definir e aprovar estratégias institucionais e diretrizes estratégicas transversais de governança e gestão, incluindo, dentre alguns pontos, inovação e planejamento estratégico.

## 2 Comitê de Gestão Estratégica (CGE)

Rito estratégico, realizado trimestralmente, previsto na Portaria nº 1.166/2023. Responsável por promover o desenvolvimento, a implementação e o monitoramento do planejamento e da gestão estratégica, assegurando legitimidade, objetividade e eficácia do Ministério.

## 3 Reunião de Monitoramento da Estratégia (RME)

Rito tático, previsto na Portaria nº1.166/2023. A ser realizado mensalmente, com a responsabilidade de acompanhar a implementação das políticas do Ministério, em alinhamento ao planejamento estratégico.

## 4 Acompanhamento dos Projetos Estratégicos

Rito operacional, realizado quinzenalmente. Responsável por acompanhar o encarregado por cada pacote de entrega dos projetos que compõem a carteira estratégica, fornecendo suporte com propostas de plano de ação e articulação em casos de entraves, garantindo que os projetos avancem conforme o previsto.

MINISTÉRIO DOS  
TRANSPORTES

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

