

MÉTODO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Ministério da Agricultura, Pecuária
e Abastecimento

MGE-Mapa

Versão
Preliminar



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

MÉTODO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Missão do Mapa:

“Promover o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas agropecuárias, em benefício da sociedade brasileira.”

Brasília
Mapa
2020

© 2020 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2020

Elaboração, distribuição, informações:

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Gabinete da Ministra

Assessoria de Gestão Estratégica

Coordenação de Planejamento Estratégico

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco D - andar, Sala 820

CEP: 70043-900 Brasília - DF

Tel.: (61) 3218-2693

e-mail: age.gm@agricultura.gov.br

Elaboração

Paulo Sérgio Vilches Fresneda

Bruno Luiz Hahn Barreto dos Santos

Eduardo Domingues

Juliana Teixeira de Paiva

Leonardo Lanna Guillén

Luiz Marcelo Vídero Vieira Santos

Revisão

Leonardo Lanna Guillén

Luiz Marcelo Vídero Vieira Santos

Design e Diagramação

Juliana Teixeira de Paiva

Participação

FICHA CATALOGRÍCA FEITA PELA BINAGRI

Obs: A BINAGRI é responsável pela catalogação e registro ISBN /ISSN de TODAS as publicações Editadas pelo Mapa.

HISTÓRICO DE VERSÕES

| Data | Versão | Descrição | Autor(es) |
|---------------|--------|---|---|
| Setembro/2020 | 0.0 | Método de Gestão da Estratégia | Paulo Fresneda, Bruno Hahn, Eduardo Domingues, Juliana Paiva, Luiz Marcelo Vídero |
| Outubro/2020 | 0.1 | Método de Gestão da Estratégia – Fluxos atualizados | Paulo Fresneda, Eduardo Domingues, Juliana Paiva, Leonardo Lanna, Luiz Marcelo Vídero |

Versão Preliminar

SUMÁRIO

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. | ALINHAMENTO COM AS ESTRATÉGIAS DO GOVERNO | 9 |
| 3. | ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA..... | 12 |
| 4. | CONCEITOS BÁSICOS | 14 |
| 4.1. | ESTRATÉGIA | 14 |
| 4.2. | GESTÃO DA ESTRATÉGIA..... | 14 |
| 4.3. | PLANO ESTRATÉGICO | 15 |
| 4.4. | MISSÃO | 15 |
| 4.5. | VISÃO..... | 17 |
| 4.6. | VALORES | 17 |
| 4.7. | MÉTODO <i>BALANCED SCORECARD</i> | 19 |
| 4.7.1. | <i>Perspectivas Organizacionais</i> | 20 |
| 4.7.2. | <i>Objetivos Estratégicos</i> | 21 |
| 4.7.3. | <i>Mapa Estratégico</i> | 22 |
| 4.7.4. | <i>Indicadores de Desempenho</i> | 24 |
| 4.7.5. | <i>Projetos Estratégicos</i> | 25 |
| 4.8. | SOFTWARE <i>STRATEGIC ADVISER</i> | 25 |
| 5. | DESCRIÇÃO GERAL DO CICLO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA | 27 |
| 5.1. | FORMULAR A ESTRATÉGIA..... | 29 |
| 5.2. | TRADUZIR A ESTRATÉGIA..... | 30 |
| 5.3. | IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA | 31 |
| 5.4. | ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA..... | 33 |
| 5.5. | MONITORAR A ESTRATÉGIA..... | 34 |
| 5.6. | REVISAR A ESTRATÉGIA..... | 36 |
| 6. | GLOSSÁRIO | 38 |
| 7. | ANEXOS | 39 |

Versão Preliminar

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Eixos da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil – EFD 2020-2031 | 10 |
| Figura 2 - PECs e sua relação com os programas do PPA 2020-2023 | 11 |
| Figura 3 - Carta de serviços da Assessoria de Gestão Estratégica - AGE | 12 |
| Figura 4 - Mapa Estratégico 2020-2031 | 23 |
| Figura 5 – Ciclo de Gestão da Estratégia do MGE-Mapa | 27 |
| Figura 6 - Formular a Estratégia | 29 |
| Figura 7 - Traduzir a Estratégia | 31 |
| Figura 8 - Implementar a Estratégia | 32 |
| Figura 9 - Alinhar a Estratégia à Organização | 33 |
| Figura 10 - Monitorar a Estratégia | 35 |
| Figura 11 - Revisar a Estratégia | 36 |

Versão Preliminar

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste documento é apresentar o Método de Gestão da Estratégia do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MGE-Mapa, de forma a orientar os gestores e suas equipes na execução da estratégia. O documento procura definir as diretrizes que devem ser seguidas para formulação e gestão da estratégia, detalhando suas etapas, seu encadeamento lógico, os documentos e os modelos que são utilizados na condução dos trabalhos da Assessoria de Gestão Estratégica – AGE do Gabinete da Ministra – GM.

A Gestão da Estratégia é um processo contínuo de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, que perpassa todos os setores de uma organização. Nesse contexto, o MGE busca facilitar tal processo, integrando as Unidades Administrativas – UAs do Mapa em uma mesma linguagem, de modo a reforçar uma cultura voltada para a Gestão Estratégica.

O processo de Gestão da Estratégia deve trazer um significativo aprendizado organizacional para aprimoramento das ações do Ministério, facilitando a consecução de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro.

2. ALINHAMENTO COM AS ESTRATÉGIAS DO GOVERNO

A Lei que instituiu o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023 - PPA 2020-2023 determinou que os órgãos e as entidades da administração pública federal elaborassem ou atualizassem seu planejamento estratégico institucional de forma alinhada ao PPA 2020-2023 e aos demais instrumentos de planejamento governamental. Neste sentido, a Gestão da Estratégia do Mapa se conecta diretamente com a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 - EFD 2020-2023 e com o próprio PPA 2020-2023, além de outros instrumentos. Inclusive, o atual Plano Estratégico do Mapa possui o mesmo horizonte temporal da EFD 2020-2031. O alinhamento com tais diretrizes demonstra o comprometimento do Ministério em apoiar a superação dos desafios que se apresentam ao país no curto, médio e longo prazo.

A EFD 2020-2031 é inspirada no texto-base aprovado pelo Comitê Interministerial de Governança em 16 de janeiro de 2020. O objetivo da EFD 2020-2031 é definir a visão de longo prazo para a atuação estável e coerente dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A diretriz principal da EFD 2020-2031 é: “elevar a renda e a qualidade de vida da população brasileira com redução das desigualdades sociais e regionais”. A partir dessa diretriz, a EFD 2020-2031 é estruturada em cinco eixos, que contemplam, de forma agregada, os setores propulsores do desenvolvimento do país para os próximos anos: (a) Econômico; (b) Institucional; (c) Infraestrutura; (d) Ambiental; e (e) Social. Em cada eixo, são detalhados indicadores, metas, desafios e orientações gerais para o enfrentamento dos desafios.

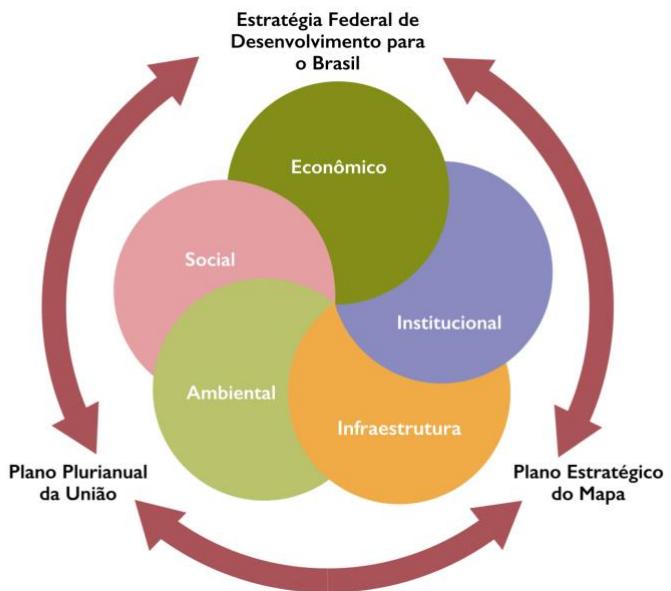


Figura 1 - Eixos da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil – EFD 2020-2031

Em sintonia com a EFD 2020-2031 e a ela alinhado, está o Plano Plurianual – PPA 2020-2023. Estabelecido pela Constituição Federal, o PPA é o instrumento de planejamento governamental de médio prazo, em que o governo eleito expressa os objetivos, as diretrizes e as metas da administração pública federal para os próximos quatro anos. Anualmente, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO traduz as metas e prioridades da administração para o exercício seguinte, fazendo uma ponte entre o PPA e a Lei Orçamentária Anual – LOA.

O ano de 2019 marcou o início de um novo governo e, com isso, de uma nova estrutura para o Mapa, quando foram unificadas todas as políticas públicas agropecuárias. Isso significou a incorporação das seguintes áreas: (i) regularização fundiária; (ii) agricultura familiar; (iii) pesca; e (iv) florestas. O novo cenário forçou a identificação de novos desafios para a agropecuária brasileira, bem como das respostas que o Mapa pretende apresentar para a sociedade. O novo diagnóstico serviu de subsídio para a elaboração tanto do Plano Plurianual 2020-2023 quanto do Plano Estratégico 2020-2031.

O PPA 2020-2023 apresenta quatro programas sob a responsabilidade do Mapa, a saber: Programa Agropecuária Sustentável - 1031; Programa Governança Fundiária - 1040; Programa Defesa Agropecuária - 2202; e

Programa Pesquisa e Inovação Agropecuária - 2203. Esses programas estão em sintonia com o Plano Estratégico 2020-2031, dialogando com os Objetivos Estratégicos das perspectivas Resultados para a Sociedade e Resultados para o Público-Alvo.

Além desses quatro programas, o Mapa elaborou Projetos Estratégicos Corporativos - PECs que visam a atacar de forma mais completa os objetivos de curto e médio prazo. Os PECs também mantêm uma relação direta com os Programas do PPA. A Figura 2 demonstra como eles se conectam. Alguns PECs têm ações que são dirigidas à solução ou mitigação de problemas de mais de um Programa do PPA, mas a ilustração indica apenas aquele que mais se destaca no objetivo do PEC.

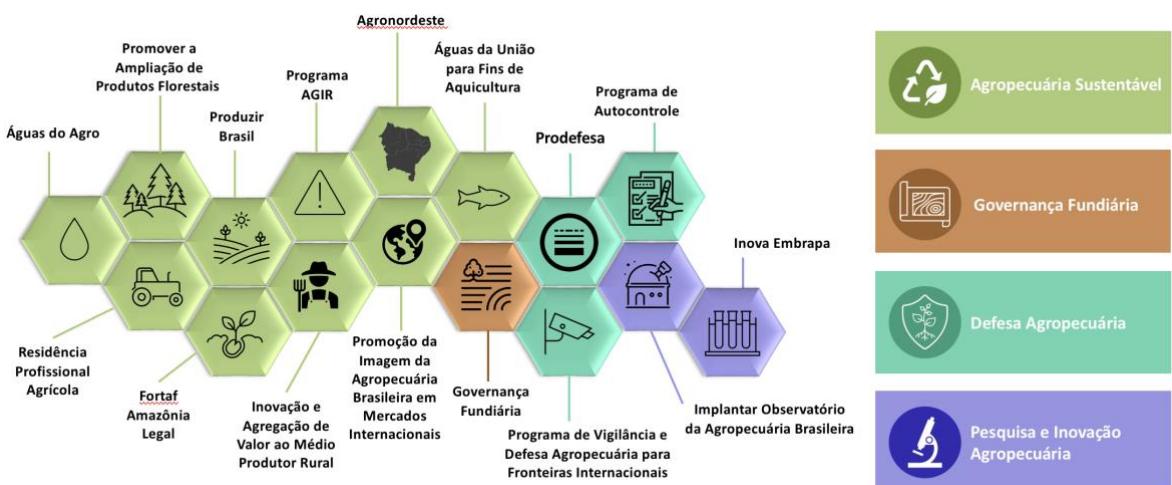


Figura 2 - PECs e sua relação com os programas do PPA 2020-2023

3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA

A Gestão da Estratégia pela alta administração é fator primordial para o seu sucesso. Para tanto, é fundamental dispor de uma estrutura de governança e gerenciamento que perasse a organização em seus diversos âmbitos, integrando as instâncias operacionais e deliberativas de execução da estratégia, facilitando a tomada de decisão.

No Mapa foi montada uma estrutura de apoio técnico-metodológico e ferramental, representada pela Assessoria de Gestão Estratégica – AGE/GM, com a finalidade de propiciar as condições necessárias para que as Unidades Administrativas - UAs incorporem efetivamente a gestão estratégica como parte do seu dia a dia. Para isso, a AGE/GM oferece uma série de produtos e serviços, conforme representado na Figura 3 a seguir:



Figura 3 - Carta de serviços da Assessoria de Gestão Estratégica - AGE

Cabe à AGE/GM: (i) propor a estrutura funcional da Gestão da Estratégia no âmbito institucional; (ii) promover e apoiar a aplicação das medidas previstas no Método de Gestão da Estratégia; (iii) coordenar a disseminação da cultura de Gestão Estratégica e do conhecimento gerado a partir dela; (iv) propor procedimentos, normas, padrões e ferramentas de Gestão da Estratégia; (v) monitorar a execução da estratégia por meio de indicadores de desempenho; e (vi) propor a adoção de melhores práticas em Gestão da Estratégia.

Aos responsáveis pela estratégia nas Unidades Administrativas, cabe promover a coordenação e a consolidação das informações a respeito da estratégia no software *Strategic Adviser* para o monitoramento dos Indicadores de Desempenho e do Portfólio de Projetos Estratégicos (os conceitos de *Strategic Adviser*, Indicadores de Desempenho e Portfólio de Projetos Estratégicos se encontram no Capítulo 4 deste documento).

A Coordenação de Planejamento Estratégico – CPE é a parte da AGE responsável pelo desenvolvimento do Plano Estratégico e do Método de Gestão da Estratégia do Mapa. A CPE também é encarregada de propor e monitorar políticas, procedimentos, normas, padrões e ferramentas de Gestão da Estratégia, fazendo seu acompanhamento por meio de indicadores de desempenho e metas, além de propor a adoção de melhores práticas em Gestão da Estratégia.

4. CONCEITOS BÁSICOS

No âmbito do Método de Gestão da Estratégia - MGE-Mapa, alguns conceitos foram adotados para padronizar e facilitar sua utilização.

4.1. ESTRATÉGIA

De acordo com Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997), “Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”, devendo refletir a estrutura da organização na qual foi formulada. Esta é uma visão voltada para o método do *Balanced Scorecard – BSC*, desenvolvido por eles, que busca unificar a ação diária de uma organização aos seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Especialistas da área de administração também definem Estratégia como:

“Conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da Empresa no meio ambiente e/ou a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar ameaças e maximizar as oportunidades”. (Oliveira, 1989).

“Conjunto de meios que as organizações utilizam para alcançar seu objetivo, e envolve a escolha da ação a ser posta em prática, considerando os recursos de que dispõe”. (Hampton, 1983).

Assim sendo, a essência da Estratégia está ligada à tomada de decisões relevantes para o futuro da organização, com o intuito de usufruir e promover novas oportunidades, minimizando as ameaças e fragilidades para superar os desafios impostos e alcançar os objetivos definidos.

A Estratégia bem definida representa uma opção que influencia as escolhas “menores” nos níveis tático e operacional de uma organização. Comunicada de forma adequada, ela também pode representar um guia para todos os componentes da organização tomarem decisões diárias, transformando-se em cultura organizacional.

4.2. GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Para Kaplan e Norton (1997), a Gestão da Estratégia é entendida como a administração da Estratégia a longo prazo. Isso significa pensar a gestão

definindo a direção e a continuidade, sem perder a flexibilidade necessária para tempos de incertezas e novos desafios.

Quando as estratégias definidas pela organização são implementadas de fato, cria-se um sistema de gestão com foco na estratégia. Este sistema inclui verificar o andamento da implantação, monitorar os resultados e implementar melhorias.

A Gestão da Estratégia tem como foco uma administração orientada para resultados, o que requer mudanças e melhorias constantes que afetam todas as funções gerenciais da organização. Para o setor público, esse tipo de gestão pode se tornar uma ferramenta importante. Matus (1993) afirma que a ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento sistemático e com método.

4.3. PLANO ESTRATÉGICO

De acordo com Porto (1998), o Plano Estratégico é um conjunto de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização dentro de um prazo estabelecido. Ele é o produto concreto da etapa de planejamento da estratégia da organização. É a base para a implantação da estratégia e, assim sendo, deve ser visto como parte integrante da Gestão da Estratégia.

Dessa forma, o Plano Estratégico se transforma em importante ferramenta gerencial que orienta a gestão, a tomada de decisões e serve de ponto de convergência para toda a organização. Ele reflete o caminho que deve ser percorrido pela instituição de acordo com as definições de uma visão futura de como ela pretende estar em determinado período.

O PE-Mapa 2020-2031 pode ser visualizado no link: <http://bit.ly/PE-Mapa>.

4.4. MISSÃO

A missão de uma organização é a sua razão de ser. Normalmente sua essência permanece a mesma por um longo período, por definir a sua verdadeira finalidade. No setor público, isso é ainda mais evidente, visto que a

lei já impõe a área de atuação das organizações e como elas servirão a sociedade.

Kaplan e Norton (2004) ressaltam a importância de que, principalmente nas organizações públicas, a missão seja destacada e avaliada no nível mais alto do Mapa Estratégico, configurando um propósito abrangente que consolide a missão da instituição governamental de forma a comunicá-la com nitidez. Ainda que as atribuições de uma organização pública já estejam definidas em lei, é importante traduzi-las claramente para a sociedade e para seus colaboradores. Uma comunicação assertiva resulta em agentes públicos que se identificam melhor com a instituição, fazendo com que a missão sirva de ferramenta para manter todas as partes da organização alinhadas.

A Missão do Mapa é:

Promover o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas agropecuárias, em benefício da sociedade brasileira.

Os termos da Missão, Desenvolvimento Sustentável, Cadeia Produtiva e Agropecuária, têm os seus respectivos significados, a saber:

Desenvolvimento Sustentável: processo de transformação que permite às cadeias produtivas agropecuárias evoluir econômica, social e politicamente, com respeito ao meio ambiente, satisfazendo as aspirações e as necessidades das gerações atuais e futuras;

Cadeia Produtiva Agropecuária: a soma das atividades de fornecimento de bens e serviços ao setor agropecuário, da produção agropecuária em si, do processamento, da transformação e da distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final. No segmento de produção, são contemplados o pequeno, o médio e o grande produtor rural;

Agropecuária: abrange as atividades relacionadas à agricultura e pecuária, atividades florestais, aquícolas, pesqueiras, extrativistas, seus beneficiamentos e assuntos fundiários.

4.5. VISÃO

Quando uma organização define onde ou como quer estar em um determinado espaço de tempo, ela está definindo a sua visão de futuro. A partir daí, estabelecem-se os parâmetros para que a organização tome as medidas necessárias para que alcance essa visão.

Para definir a visão, é importante que a organização seja realista com relação ao que é possível alcançar, mas que também busque uma superação considerável do que já foi alcançado, resultando em uma visão de futuro desafiadora. É importante que seja comunicada de forma inspiradora, pois ela deve guiar todos que atuam na organização, direcionando seus esforços a alcançar esta visão.

A visão auxilia na determinação de um parâmetro geral para a mudança, um foco, além de criar um senso de urgência que movimenta toda a organização em uma mesma direção. Assim, a Gestão da Estratégia se revela como uma gestão da mudança, com o intuito de conduzir a organização em seus desafios e superações para alcançar a visão de futuro desejada.

A Visão de Futuro do Mapa para o ano de 2031, ou seja, como o Mapa pretende estar e ser visto enquanto organização, é:

Ser reconhecido pela inovação, agilidade e qualidade na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas agropecuárias.

4.6. VALORES

Os valores de uma instituição têm o intuito de estruturar e desenvolver a cultura e a prática da organização. Eles representam um conjunto de princípios que informam aos integrantes da corporação como deve ser seu comportamento dentro dela.

Assim como a missão, é importante que os valores permaneçam os mesmos por vários horizontes estratégicos, para auxiliar no estabelecimento de uma cultura sólida dentro da organização. Quando bem comunicados, podem

influenciar no comportamento e na atitude das pessoas que compõem a instituição, resultando em consequências diretas na estratégia estabelecida.

Compreender claramente a missão e os valores é entender a alma da organização. Enquanto a missão traz a razão de ser da corporação, os valores norteiam os padrões de comportamento de seus integrantes, traduzindo o propósito em atitudes cotidianas. A estratégia deixa de ser algo distante e passa a ser feita no dia a dia da instituição, transforma-se em cultura.

Os valores organizacionais do Mapa, definidos coletivamente, são:

Comprometimento

Existe comprometimento com a consecução dos objetivos da organização, em sintonia com a Missão, a Visão de Futuro e os Valores Organizacionais estabelecidos.

Ética

Existe comprometimento com a honestidade e a conduta ética, com a consequente valorização do ser humano. Todos os grupos da sociedade são tratados com atenção.

Transparência

Comunicar à sociedade ações, resultados e a aplicação de recursos públicos de forma acessível, frequente e transparente.

Excelência

Existe uma cultura de melhoria contínua dos resultados da instituição.

Responsabilidade

O dever de assumir compromissos e resultados de qualidade perante os públicos de interesse.

Foco dos Públicos-alvo

Procura-se atender às especificações das demandas dos públicos-alvo, desde que promovam o desenvolvimento sustentável e a competitividade da agropecuária em benefício da sociedade brasileira.

Proatividade

Agir de forma a antecipar as demandas e necessidades que se colocam à organização nos seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual.

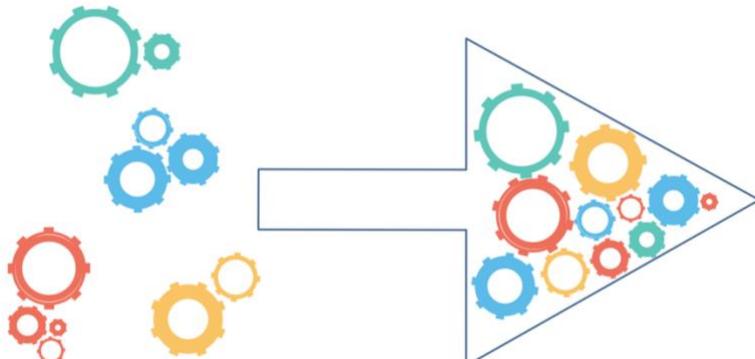
Integração

Operar de forma integrada, transversalmente, envolvendo, de forma comprometida as diversas unidades organizacionais e indivíduos.

4.7. MÉTODO *BALANCED SCORECARD*

O método *Balanced Scorecard* – BSC, desenvolvido por Norton e Kaplan, é um modelo de Gestão da Estratégia que integra as diferentes áreas da empresa em torno dos objetivos estratégicos, ampliando a noção de desempenho da organização para além da esfera financeira, levando também em consideração aspectos intangíveis essenciais para o seu sucesso. Dessa forma, a fusão entre medidas financeiras e não financeiras permitem uma ampliação na mensuração do desempenho das organizações.

Seu foco é definir um processo estruturado para gerir os objetivos institucionais voltados para a estratégia estabelecida, de modo a alinhar e integrar toda a organização em uma mesma direção, definindo medidas que a levem a alcançar sua visão de futuro. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC é um modelo de Gestão da Estratégia que tem a finalidade de traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitam avaliar o desempenho global da organização.



O BSC é composto por quatro elementos principais: objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas. Esses quatro elementos formam o Plano Estratégico. Assim, o BSC corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

4.7.1. Perspectivas Organizacionais

As perspectivas organizacionais são maneiras diferentes de perceber a estratégia da organização de acordo com seus principais interlocutores e suas principais partes interessadas. As mais clássicas são: processos internos, aprendizado e crescimento, clientes e financeiro.

O fato de serem as perspectivas mais utilizadas, não as torna obrigatórias. É importante que cada organização defina as perspectivas de acordo com suas decisões estratégicas. O termo *balanced* (equilibrado, balanceado, em inglês) do BSC se conecta com esse equilíbrio entre diferentes perspectivas, conduzindo a organização para uma visão que busca mais que apenas resultados financeiros,平衡ando os diferentes aspectos da organização e dando a devida importância a todas as suas áreas e seus integrantes.

É dentro das devidas perspectivas que são alocados os objetivos estratégicos da organização, visando ao desenvolvimento equilibrado e servindo de avaliação do desempenho do processo de gestão. No caso do Mapa, as perspectivas definidas foram: Infraestrutura e Aprendizagem, Processos Internos, Resultados para o Público-alvo e Resultados para a Sociedade.

a) Perspectiva de Resultados para a Sociedade

O alcance dos objetivos desta perspectiva acontece a partir da superação dos desafios traduzidos nas demais perspectivas, portanto são considerados “consequência” ou “efeitos”, atingidos a partir do sucesso das ações e projetos relacionados aos objetivos das outras

perspectivas. Representam a contribuição da instituição para a sociedade.

b) Perspectiva de Resultados para o Público-alvo

Agrupa as grandes entregas da organização para os seus públicos-alvo. Ou seja, considerando as necessidades desses públicos, os objetivos estratégicos representam o que é gerado como resultado para os “clientes” diretos do Mapa.

c) Perspectiva de Processos Internos

Esta perspectiva aponta para os desafios afetos às atividades institucionais, ou seja, à sua cadeia de valor. São destacados objetivos para as funções em que a organização precisa ter excelência, considerando o cenário externo enfrentado e suas prioridades políticas e técnicas.

d) Perspectiva de Infraestrutura e Aprendizado

Reúne os desafios mais internos da organização, relacionados a melhorias dos recursos humanos, infraestruturas física e tecnológica e orçamento.

4.7.2. Objetivos Estratégicos

O objetivo estratégico é a “declaração sobre o que a estratégia deve obter e o que é crítico para o seu sucesso” (Kaplan e Norton, 1997). No *Balanced Scorecard – BSC*, eles são definidos para cada perspectiva organizacional e devem informar os fins a serem alcançados pela organização para a consecução da sua visão de futuro.

Dentro do horizonte estratégico definido, os objetivos estratégicos vão responder aos maiores desafios da organização dentro deste período, levando em consideração as tendências e os cenários futuros. Uma forma de criar um objetivo estratégico sólido é aplicar o modelo SMART, acrônimo que significa:

- a) **Específico (Specific)**: o foco em resultados exige que os objetivos sejam específicos e muito bem delineados, para que não possibilitem interpretações duvidosas ou perda de foco;

- b) **Mensurável:** para gerenciar os resultados das ações estratégicas, é necessário que o objetivo possa ser mensurado, aferido;
- c) **Atingível:** o objetivo deve ser desafiador para gerar mudanças, mas também precisa ser realista, possível de ser alcançado com os recursos disponíveis;
- d) **Relevante:** ele deve estar relacionado a uma demanda importante para a organização; e
- e) **Tempo:** os objetivos podem ser alcançados dentro de um espaço de tempo definido.

Quando os Objetivos Estratégicos têm a sua consecução atingida, eles contribuem para o alcance da Visão de Futuro da organização.

4.7.3. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico apresenta os objetivos estratégicos associados às perspectivas organizacionais, levando em consideração a missão, a visão de futuro e os valores definidos. Torna-se, assim, uma ferramenta visual que auxilia na compreensão da estratégia da organização.

Nele, é possível visualizar a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e o caminho que deve ser percorrido para o alcance da Visão de Futuro. No Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o Mapa Estratégico foi elaborado de forma bem didática, como pode ser visto na Figura 4.

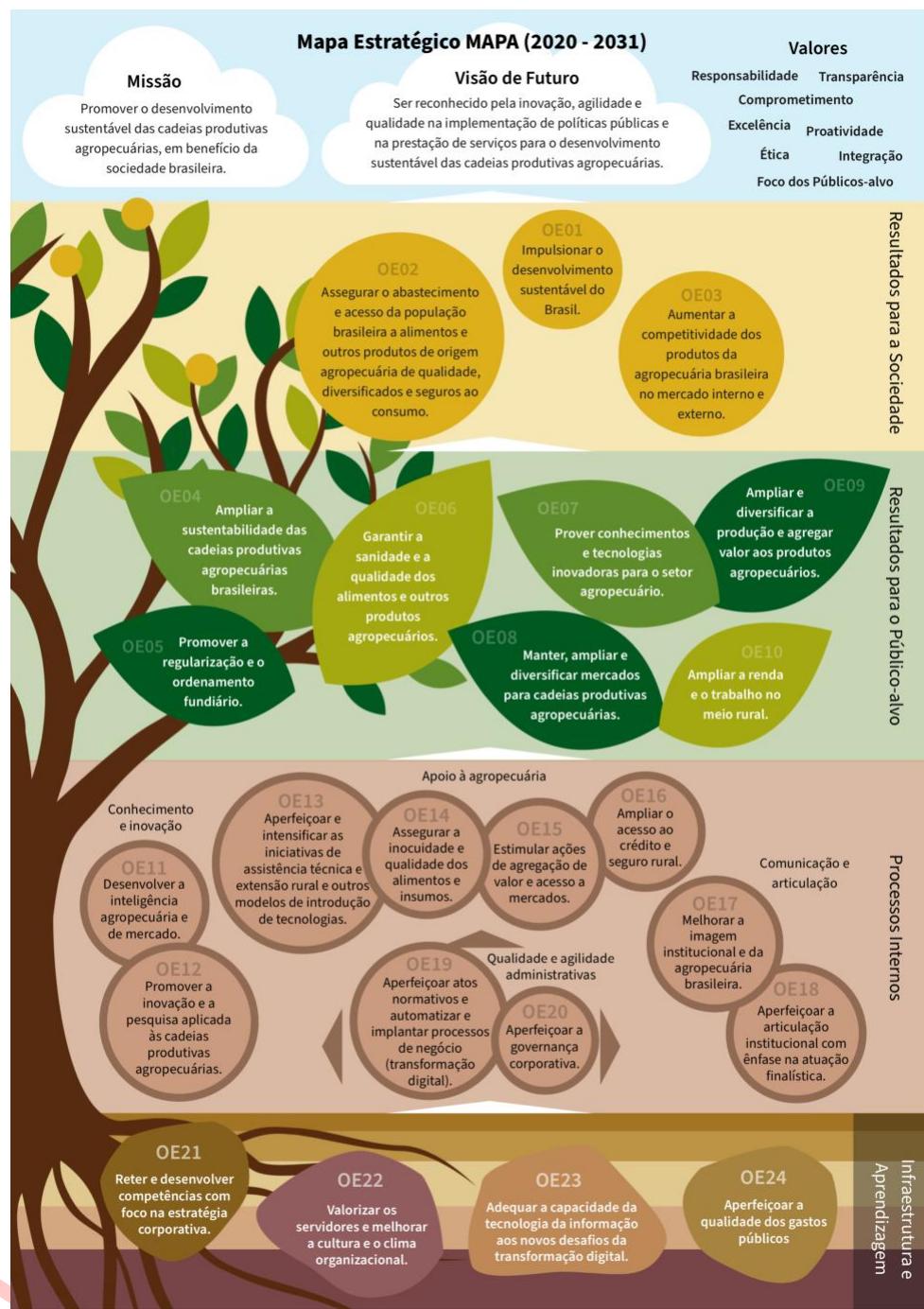


Figura 4 - Mapa Estratégico 2020-2031

Trazer a árvore como elemento de base para o Mapa Estratégico foi proposital. Normalmente, ele é apresentado em um formato menos ilustrativo, com as perspectivas separadas em faixas e os objetivos estratégicos alocados em caixas.

A analogia com uma árvore ajuda a compreender as perspectivas, os objetivos e o encadeamento da estratégia. No caso do Ministério, a perspectiva Infraestrutura e Aprendizagem é a base para o desenvolvimento de todo o Mapa Estratégico.

Dessa forma, as raízes representam a necessidade de se ter uma base sólida, para que se possam gerar frutos. Aqui se localizam a busca por conhecimento, o desenvolvimento de recursos humanos e a construção da infraestrutura, elementos que alimentam o restante do Mapa Estratégico. Na perspectiva Processos Internos, simbolizada pelo tronco, estão contemplados os objetivos estratégicos de desenvolvimento da própria instituição, que serão essenciais para o alcance dos Resultados para o Público-alvo, retratados pelas folhas, que por sua vez são as grandes entregas do Ministério para seus “clientes” diretos. Por fim, os frutos representam os efeitos de todos os esforços anteriores e que resultam em uma contribuição para a sociedade.

O ambiente em volta desta árvore traz a missão, a visão e os valores que norteiam o ecossistema ali descrito. A ideia do Mapa Estratégico é servir de guia e ferramenta para a compreensão da estratégia da organização.

4.7.4. Indicadores de Desempenho

Os Indicadores de Desempenho são a maneira de mensurar a consecução dos objetivos estratégicos. São utilizados para fazer o seu acompanhamento e informar (indicar) a evolução do que está sendo observado.

A mensuração da evolução de um objetivo estratégico pode ser feita por mais de um indicador, para que seja possível medir diferentes aspectos do objetivo em questão.

É importante ressaltar que a adoção de muitos indicadores de desempenho pode tornar a sua gestão inviável, visto que o esforço de coleta e análise dos dados pode ficar superior ao esforço de efetivamente realizar as ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos.

Por isso, o trabalho de definir os indicadores de desempenho também precisa ser pensado de forma estratégica. A relação dos objetivos estratégicos

do Mapa e dos respectivos indicadores de desempenho pode ser consultada no Plano Estratégico, disponível no link: <http://bit.ly/PE-Mapa..>

4.7.5. Projetos Estratégicos

Um projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK 6^a ed., p. 4). A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado. Os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais, podendo envolver uma ou múltiplas unidades.

No Mapa, existem duas categorias de projetos estratégicos:

- a) **Projeto Estratégico Corporativo – PEC.** São projetos estratégicos associados com o Plano Estratégico do Mapa e com a agenda da gestão da Ministra. Somente podem ser criados com a aprovação da Ministra e terão sua execução acompanhada pela Coordenação de Escritório de Projetos da Assessoria de Gestão Estratégica - CEP/AGE/GM.
- b) **Projeto Estratégico da Secretaria – PES.** São projetos estratégicos das Secretarias associados às prioridades da gestão dos Secretários. Somente podem ser criados com a aprovação do Secretário e terão sua execução acompanhada pelo Escritório de Projetos da Secretaria (quando existir) ou por área designada pelo Secretário para tal tarefa.

A relação dos Projetos Estratégicos Corporativos do Mapa para o período de 2019 a 2022 está disponível no documento denominado Portfólio de PECs, que pode ser acessado neste link: <http://bit.ly/PortfóliodePECs>.

4.8. SOFTWARE *STRATEGIC ADVISER*

Visando a facilitar a tarefa de Gestão da Estratégia – e também de gestão de projetos – por todas as partes envolvidas, especialmente os gerentes de projetos e as equipes dos Escritórios de Gestão de Projetos, o Mapa adquiriu o software *Strategic Adviser* – SA, desenvolvido pela *Interact Solutions*, que irá apoiar a automação da Gestão da Estratégia e de projetos

em suas diversas fases do seu ciclo de vida. O SA é composto de dois módulos:

- a) o SA *Performance Manager* é uma ferramenta que permite a estruturação e o acompanhamento do planejamento estratégico, tornando a gestão mais segura e transparente. O SA *Performance Manager* foi desenvolvido com base no método BSC – *Balanced Scorecard*. O *Performance Manager* possibilita a estruturação de um modelo de forma clara e consistente, auxiliando na tomada de decisão, por meio do controle de indicadores, planos de ação, análises críticas e ferramentas de análise. Este módulo do software permite a extração de informações de diversas maneiras, gerando relatórios que ajudam na execução da estratégia;
- b) o SA *Project Manager* é uma ferramenta que apoia os processos de planejamento e acompanhamento de projetos, facilitando o gerenciamento das equipes e o controle de prazos e custos, tornando sua gestão mais eficiente. O SA *Project Manager* possibilita a estruturação de projetos de forma simples e intuitiva, o que auxilia na visualização das entregas, facilita o acompanhamento da execução do projeto e de seus desdobramentos. Adicionalmente, o SA disponibiliza painéis de controle (*dashboards*) provendo informações para os Gerentes Funcionais e Executivos do Mapa, mostrando de forma gráfica e agregada a situação da execução dos projetos.

A AGE recomenda fortemente a utilização do SA para o gerenciamento da estratégia, lembrando que o funcionamento correto do software depende da inserção e atualização constante das informações relacionadas aos projetos e à estratégia. Como material de referência para utilização desta ferramenta, os manuais do software e os guias de uso estão disponíveis no próprio SA e na Página da AGE.

5. DESCRIÇÃO GERAL DO CICLO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

O Método de Gestão da Estratégia está estruturado pelas etapas de seu ciclo. No Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, ele é composto por seis etapas, que vão desde a formulação da estratégia até a sua avaliação. Elas são:

1. Formular a Estratégia;
2. Traduzir a Estratégia;
3. Implementar a Estratégia;
4. Alinhar a Organização à Estratégia;
5. Monitorar a Estratégia; e
6. Revisar a Estratégia.

O ciclo de Gestão da Estratégia no Mapa se dá de acordo com a Figura 5:



Figura 5 – Ciclo de Gestão da Estratégia do MGE-Mapa

A tabela a seguir descreve de maneira sucinta cada etapa da Gestão da Estratégia, com a quantidade de atividades associadas e documentos produzidos.

| ETAPA | DESCRÍÇÃO | Atividades (Nº) | Documentos criados (Nº) |
|---|--|--------------------|----------------------------|
|  Formular a Estratégia | <p>Consiste na elaboração da Análise Ambiental, que será utilizada como subsídio para a construção do Mapa Estratégico.</p> | 5 | 1 |
|  Traduzir a Estratégia | <p>Consiste na elaboração do Mapa Estratégico, definindo missão, visão, valores e os objetivos estratégicos. Também são definidos indicadores e metas para o monitoramento da consecução dos objetivos estratégicos.</p> | 4 | 2 |
|  Implementar a Estratégia | <p>Consiste na definição de Projetos Estratégicos que possibilitem a consecução dos objetivos estratégicos e o alcance da visão de futuro.</p> | 5 | 3 |
|  Alinhar a Organização à Estratégia | <p>Consiste na elaboração de um Plano de Comunicação que auxilie o Mapa a desenvolver uma cultura voltada para a Gestão de Projetos e Gestão da Estratégia.</p> | 8 | 1 |
|  Monitorar a Estratégia | <p>Consiste em um fluxo constante de monitoramento da estratégia do Mapa, para compreender o momento em que a instituição está em relação à sua visão de futuro.</p> | 10 | 3 |
|  Revisar a Estratégia | <p>Consiste em analisar os resultados do monitoramento com o objetivo de melhorar a estratégia e definir se é necessário rever algum de seus direcionamentos.</p> | 2 | 1 |

5.1. FORMULAR A ESTRATÉGIA

A formulação da estratégia consiste na elaboração da Análise Ambiental do Mapa, Figura 6. Partindo da Cadeia de Valor, do Plano Nacional de Longo Prazo do Governo Federal, do Plano Plurianual vigente e do Plano Estratégico em vigor, este processo considera ainda a influência dos cenários e a expectativa da alta hierarquia da instituição.

O ambiente externo, além de quase sempre estar fora do controle da organização, costuma mudar com frequência, em função do comportamento de diferentes atores que influenciam as variáveis externas. Assim, é necessário estabelecer uma visão futura do ambiente, obtida por meio de uma análise prospectiva de cenários, de forma a capacitar a organização a adotar hoje decisões que lhe permitam fazer face aos possíveis impactos do amanhã.

A prospecção de cenários surge, então, como uma das ferramentas mais adequadas para a definição de estratégias. Embora não se proponha eliminar incertezas futuras, aponta meios de reduzi-las, possibilitando tomadas de decisão fundamentadas em cenários hipotéticos.

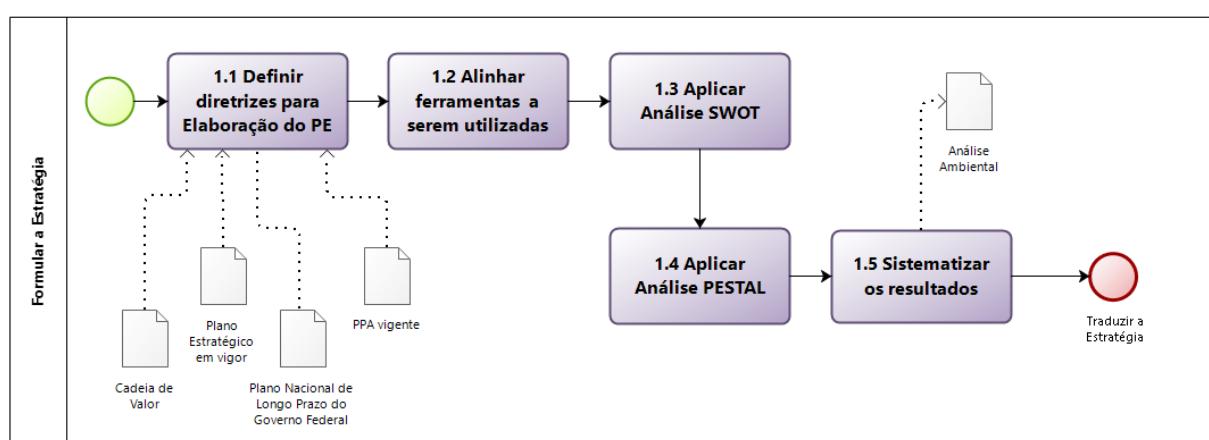


Figura 6 - Formular a Estratégia

O detalhamento das atividades do fluxo Formular a Estratégia pode ser encontrado no Anexo 1.

| 1. FORMULAR A ESTRATÉGIA | |
|--------------------------|--|
| Objetivo | Analisar o contexto em que a organização está inserida, buscando compreender tanto o ambiente interno quanto o externo, levando em consideração fatores positivos e negativos. |
| Entradas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plano Nacional de Longo Prazo do Governo Federal; 2. Plano Plurianual – PPA vigente; 3. Cadeia de Valor do Mapa; e 4. Plano Estratégico em vigor. |
| Atividades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir diretrizes para Elaboração do Plano Estratégico; 2. Alinhar as ferramentas a serem utilizadas à realidade institucional; 3. Aplicar a ferramenta Análise SWOT; 4. Aplicar a ferramenta Análise PESTAL; e 5. Sistematizar os resultados gerados. |
| Saídas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análise Ambiental. |

5.2. TRADUZIR A ESTRATÉGIA

Com a Análise Ambiental elaborada, é necessário traduzir a estratégia, para que possa ser divulgada e compreendida por todas as unidades administrativas do Mapa, possibilitando o alcance de sua visão de futuro. Dessa forma, a construção coletiva é a base deste momento.

A Assessoria de Gestão Estratégica – AGE/GM e consultores especializados são responsáveis por direcionar o processo por meio da realização de entrevistas, *workshops* e reuniões com colaboradores técnicos de todas as áreas do Ministério. O resultado desta construção coletiva são documentos importantes que traduzem a estratégia do Mapa em produtos mais concretos, como o Mapa Estratégico e os Indicadores de Desempenho.

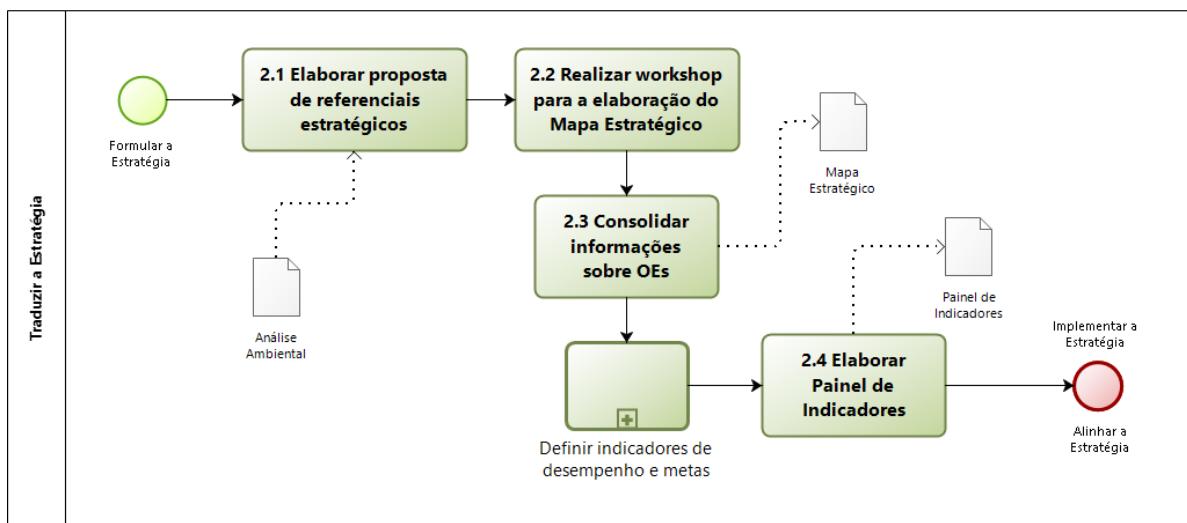


Figura 7 - Traduzir a Estratégia

O detalhamento das atividades do fluxo Traduzir a Estratégia pode ser encontrado no Anexo 2.

| 2. TRADUZIR A ESTRATÉGIA | |
|--------------------------|--|
| Objetivo | Elaborar o Mapa Estratégico, definindo missão, visão, valores e os objetivos estratégicos, além da definição de indicadores e metas que auxiliem no monitoramento da consecução dos objetivos estratégicos. |
| Entradas | 1. Análise Ambiental. |
| Atividades | 1. Elaborar proposta de referenciais estratégicos; 2. Realizar workshop para elaboração do mapa estratégico; 3. Consolidar informações acerca dos objetivos estratégicos; e 4. Elaborar Painel de Indicadores. |
| Saídas | 1. Mapa Estratégico, contendo missão, visão de futuro, valores organizacionais e objetivos estratégicos; e 2. Painel de Indicadores, contendo o detalhamento dos indicadores de desempenho e as metas associadas (fichas de indicadores). |

5.3. IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA

O objetivo desta etapa do ciclo do MGE-Mapa é colocar em prática a estratégia da instituição. Para que isso aconteça, faz-se necessária a elaboração de Projetos Estratégicos que auxiliem na consecução dos objetivos estratégicos e, por consequência, da visão de futuro do Mapa.

A elaboração de Projetos Estratégicos recebe o apoio da AGE/GM por meio do Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios – MGP-Mapa 3.0, que pode ser acessado pelo link: <https://bit.ly/MGPmapa>.

Esta etapa gera o Plano Estratégico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – PE-Mapa, que é a consolidação de todas as informações relevantes para a compreensão da estratégia do Mapa. O documento traz o cenário atual, as tendências globais, a Missão, a Visão e os Valores do Ministério, além do Mapa Estratégico, do Painel de Indicadores e de um resumo dos Projetos Estratégicos Corporativos – PECs. O PE-Mapa 2020-2031 pode ser acessado pelo link: <http://bit.ly/PE-Mapa>.

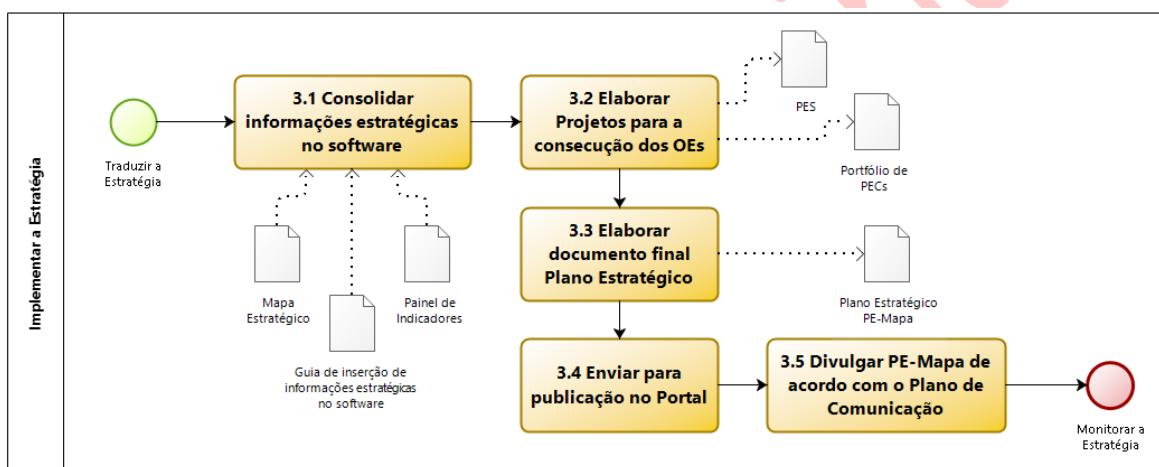


Figura 8 - Implementar a Estratégia

O detalhamento das atividades do fluxo Implementar a Estratégia pode ser encontrado no Anexo 3.

| 3. IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA | |
|------------------------------------|--|
| Objetivo | Definir Projetos Estratégicos que possibilitem a consecução dos objetivos estratégicos e o alcance da visão de futuro. |
| Entradas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa Estratégico; 2. Painel de Indicadores (com as fichas de indicadores); 3. Guia de Inserção de Informações Estratégicas no Software |
| Atividades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar informações estratégicas no software; 2. Elaborar Projetos Estratégicos para a consecução dos Objetivos Estratégicos – OE's; 3. Elaborar documento final do Plano Estratégico – PE Mapa; 4. Enviar o PE-Mapa para publicação no Portal do Mapa; e |

| | |
|---------------|--|
| | 5. Divulgar PE-Mapa de acordo com o Plano de Comunicação. |
| Saídas | 1. Plano Estratégico – PE-Mapa; 2. Portfólio de Projetos Estratégicos Corporativos – PECs; e 3. Projetos Estratégicos das Secretarias – PES. |

5.4. ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA

Desenvolver uma cultura de Gestão de Projetos e de Gestão da Estratégia em uma organização é uma das etapas importantes para gerar mudanças significativas no ambiente institucional e implementar a estratégia, de fato. Sem o engajamento dos colaboradores envolvidos, a estratégia não se realiza.

Por este motivo, dentro do ciclo do MGE-Mapa, com a implementação da estratégia, a AGE/GM estabelece o processo de Alinhar a Organização à Estratégia, que consiste em estabelecer uma comunicação assertiva que conecte o servidor à estratégia do Ministério em seu cotidiano. O desafio é encontrar a melhor linguagem e os canais de comunicação mais adequados para estabelecer esse contato. Por isso, o auxílio da área de comunicação do Ministério é imprescindível.

Estabelecendo parcerias e buscando inovar no contato com os servidores, a AGE/GM elabora um Plano de Comunicação utilizando diversos canais e diferentes formatos para os numerosos públicos do Mapa, buscando, sempre que possível, a acessibilidade de todos. O monitoramento constante desta etapa possibilita identificar pontos de melhoria no Plano de Comunicação sempre que necessário.

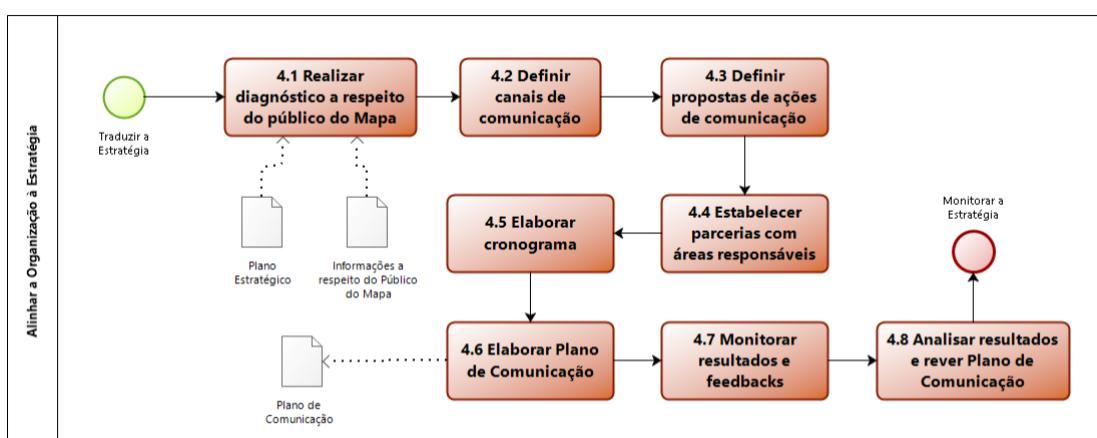


Figura 9 - Alinhar a Estratégia à Organização

O detalhamento das atividades do fluxo Alinhar a Organização à Estratégia pode ser encontrado no Anexo 4.

| 4. ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA | |
|---------------------------------------|--|
| Objetivo | Consiste na elaboração de um Plano de Comunicação que auxilie o Mapa a desenvolver uma cultura voltada para a Gestão de Projetos e a Gestão da Estratégia. |
| Entradas | <ol style="list-style-type: none">1. Plano Estratégico; e2. Informações acerca do público do Mapa. |
| Atividades | <ol style="list-style-type: none">1. Realizar diagnóstico a respeito do público do Mapa;2. Definir canais de comunicação;3. Definir propostas de ações de comunicação;4. Estabelecer parcerias com áreas responsáveis;5. Elaborar cronograma;6. Elaborar Plano de Comunicação;7. Monitorar resultados e <i>feedbacks</i>; e8. Analisar resultados e rever Plano de Comunicação. |
| Saídas | <ol style="list-style-type: none">1. Plano de Comunicação. |

5.5. MONITORAR A ESTRATÉGIA

Para realizar o monitoramento da estratégia do Mapa, faz-se necessário o acesso a diversas informações relacionadas tanto aos Projetos Estratégicos quanto aos Indicadores de Desempenho, que estão sob responsabilidade das Unidades Administrativas – UAs do Ministério. Nesta etapa, o software *Strategic Adviser* é o meio pelo qual a estratégia será monitorada.

Inserir, corretamente e com a frequência estabelecida, os dados no software possibilita um monitoramento constante do momento em que o Mapa se encontra em relação à sua estratégia, permitindo mudanças necessárias e apoiando decisões importantes em cada área. É nesta etapa que os principais relatórios são gerados e que se realiza a Reunião de Análise Estratégica – RAE com a Ministra e a alta hierarquia para informar os resultados obtidos até então.

Como produto do monitoramento da estratégia, é desenvolvido o Relatório de Gestão Estratégica – RGE e podem ser sugeridos encaminhamentos ou

modificações nos Projetos Estratégicos do Ministério, que são destacados no Plano de Ação.

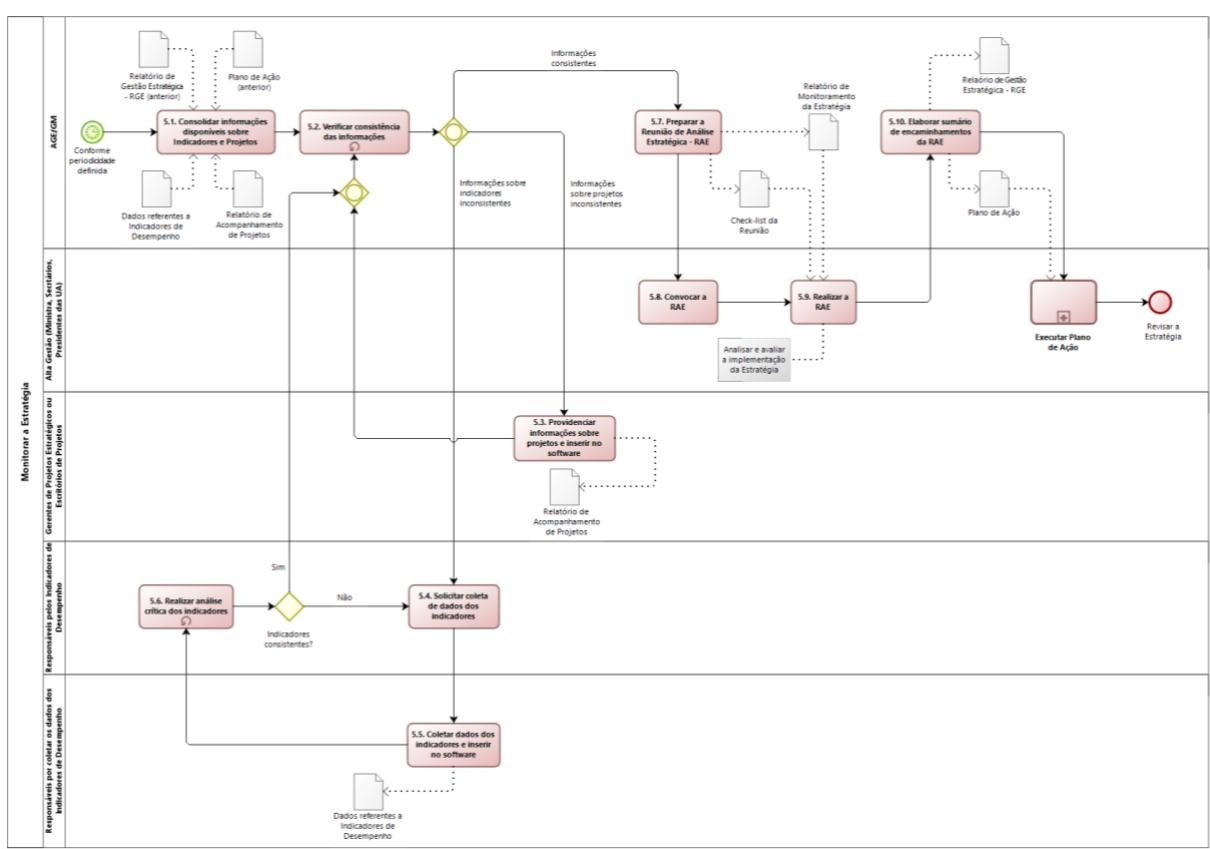


Figura 10 - Monitorar a Estratégia

O detalhamento das atividades do fluxo Monitorar a Estratégia pode ser encontrado no Anexo 5.

| 5. MONITORAR A ESTRATÉGIA | |
|---------------------------|--|
| Objetivo | Acompanhar e avaliar indicadores, metas e Projetos Estratégicos para a consecução dos Objetivos Estratégicos. |
| Entradas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Gestão Estratégica - RGE anterior; 2. Plano de Ação anterior; 3. Relatório de Acompanhamento de Projetos; e 4. Dados referentes a Indicadores de Desempenho. |
| Atividades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar informações disponíveis sobre Indicadores e Projetos; 2. Verificar consistência das informações; 3. Providenciar informações sobre projetos e inserir no software; 4. Solicitar coleta de dados dos indicadores; 5. Coletar dados dos indicadores e inserir no software; 6. Realizar análise crítica dos indicadores; |

| | |
|---------------|--|
| | 7. Preparar a Reunião de Análise Estratégica - RAE; 8. Convocar a RAE; 9. Realizar a RAE; e 10. Elaborar sumário de encaminhamentos da RAE. |
| Saídas | 1. Relatório de Monitoramento da Estratégia (para a RAE); 2. Relatório de Gestão Estratégica – RGE; e 3. Plano de Ação. |

5.6. REVISAR A ESTRATÉGIA

Os relatórios gerados pela etapa de monitoramento possibilitam identificar a necessidade de revisão da estratégia. O objetivo é verificar se os referenciais e demais elementos adotados no Plano Estratégico continuam pertinentes ou se é conveniente realizar alguma atualização.

A revisão também permite mostrar em que medida as iniciativas selecionadas contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos, se é preciso realizar ajustes na carteira de iniciativas ou mesmo em objetivos, indicadores ou metas estabelecidas.

A atualização do Plano Estratégico não é um processo contínuo, mas que pode ocorrer em momentos específicos, como resultado do fluxo de Monitoramento da Estratégia, em particular depois que a estratégia está em andamento por algum tempo ou após a conclusão de determinadas iniciativas.

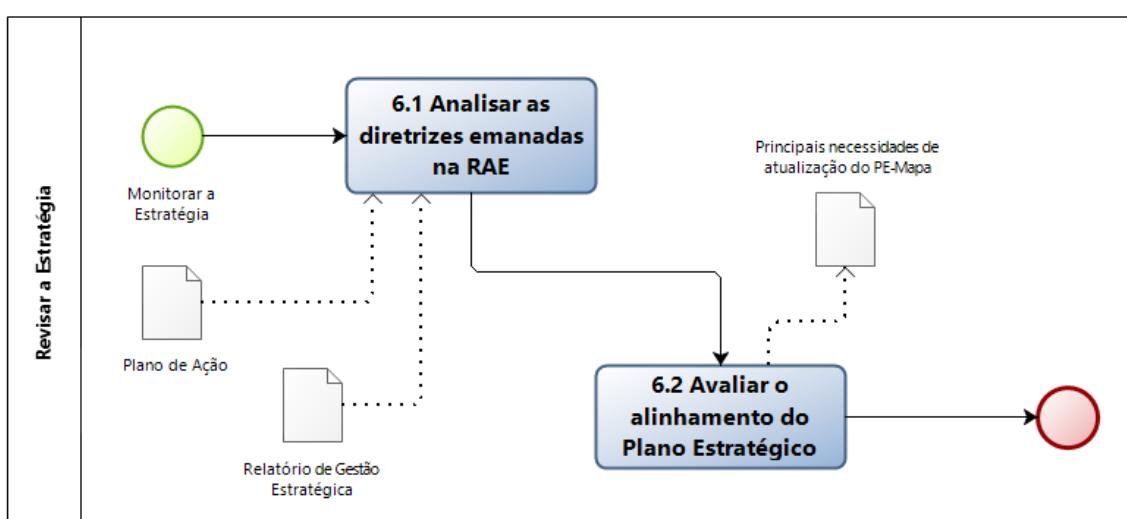


Figura 11 - Revisar a Estratégia

O detalhamento das atividades do fluxo Revisar a Estratégia pode ser encontrado no Anexo 6.

| 6. REVISAR A ESTRATÉGIA | |
|--------------------------------|---|
| Objetivo | Analisar os resultados do monitoramento com o objetivo de melhorar a estratégia e definir se é necessário rever algum de seus direcionamentos. |
| Entradas | <ol style="list-style-type: none">1. Relatório de Gestão Estratégica – RGE; e2. Plano de Ação. |
| Atividades | <ol style="list-style-type: none">1. Analisar as diretrizes emanadas na RAE;2. Avaliar o alinhamento do Plano Estratégico. |
| Saídas | <ol style="list-style-type: none">1. Principais necessidades de atualização do PE-Mapa. |

6. GLOSSÁRIO

Análise Ambiental: consiste em uma etapa da elaboração da estratégia, em que o contexto no qual a organização está inserida é analisado. Busca compreender tanto o ambiente interno quanto o externo, levando em consideração as partes interessadas envolvidas, bem como fatores positivos e negativos.

Análise PESTAL: aprofunda a análise ambiental, buscando compreender de maneira mais específica os fatores externos à instituição que podem influenciá-la positiva ou negativamente, considerando os aspectos: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

Análise SWOT: método utilizado na análise ambiental, que unifica os ambientes interno e externo em uma análise de cenários. Ela permite visualizar as forças e as fraquezas da instituição, além de identificar ameaças e oportunidades.

Cadeia de Valor: conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, para o cumprimento de objetivos da organização, compondo um fluxo de atividades que parte da origem dos recursos até a entrega de um conjunto de “valores” (produtos ou serviços) aos diversos públicos-alvo atendidos.

Estratégia: conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, devendo refletir a estrutura da organização na qual foi formulada. Esta é uma visão voltada para o método do *Balanced Scorecard – BSC*, que busca unificar a ação diária de uma organização aos seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Gestão da Estratégia: é um processo contínuo de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação da estratégia, que perpassa todos os setores de uma organização.

Indicadores de Desempenho: são a maneira de mensurar o alcance dos objetivos definidos pela organização. São utilizados para fazer o seu acompanhamento e informar (indicar) a evolução do que está sendo observado.

Mapa Estratégico: ferramenta visual que auxilia na compreensão da estratégia da organização. Apresenta os objetivos estratégicos associados às perspectivas organizacionais, com a relação de causa e efeito entre eles, levando em consideração a missão, a visão de futuro e os valores definidos.

Meta: é a quantificação do objetivo dentro de um prazo definido. Está associada a um indicador de desempenho que medirá o alcance do objetivo.

Método Balanced Scorecard – BSC: método que busca associar de forma coerente a ação diária de uma organização aos seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Missão: é a razão de existir de uma organização.

Objetivos Estratégicos: declarações sobre o que a organização deve obter e é crítico para o seu sucesso, tendo em vista sua visão de futuro.

Painel de Indicadores: conjunto dos indicadores de desempenho definidos pela organização, contendo seu detalhamento e as metas associadas (fichas de indicadores).

Perspectiva Organizacional: são maneiras diferentes de perceber a estratégia da organização de acordo com seus principais interlocutores e partes interessadas.

Plano Estratégico: conjunto de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização dentro de um prazo estabelecido. Ele é o produto concreto da etapa de planejamento da estratégia da organização. É a base para a implantação da estratégia e, assim sendo, deve ser visto como parte integrante da Gestão da Estratégia.

Portfólio de Projetos Estratégicos Corporativos - PECs: relação dos Projetos Estratégicos Corporativos do Mapa para um período de tempo definido.

Projeto Estratégico Corporativo – PEC: são projetos estratégicos associados com o Plano Estratégico do Mapa e com a agenda da gestão da Ministra. Somente podem ser criados com a aprovação da Ministra e terão sua execução acompanhada pela Coordenação de Escritório de Projetos da Assessoria de Gestão Estratégica - CEP/AGE/GM.

Projeto Estratégico da Secretaria – PES: são projetos estratégicos das Secretarias associados às prioridades da gestão dos Secretários. Somente podem ser criados com a aprovação do Secretário e terão sua execução acompanhada pelo Escritório de Projetos da Secretaria (quando existir) ou por área designada pelo Secretário para tal tarefa.

Reunião de Análise Estratégica – RAE: reunião envolvendo a alta direção da organização onde são analisados: as principais entregas e os pontos de atenção dos PECs; e os resultados dos indicadores de desempenho e o alcance dos objetivos estratégicos.

Relatório de Gestão Estratégica – RGE: relatório resultante da Reunião de Análise Estratégica – RAE, no âmbito do processo de monitoramento da estratégia.

SMART: método que auxilia a definição de objetivos estratégicos. Acrônimo do termo em inglês SMART, que significa: Específico (Specific), Mensurável, Atingível, Relevante e Tempestivo.

Strategic Adviser: software utilizado pelo Mapa para auxiliar na gestão de projetos e na gestão da estratégia.

Valores: os valores de uma instituição têm o intuito de estruturar e desenvolver a cultura e a prática da organização. Eles representam um conjunto de princípios que informam aos integrantes da corporação como deve ser seu comportamento dentro dela. Os valores do Mapa são: comprometimento, ética, transparência, excelência, responsabilidade, foco dos públicos-alvo, proatividade e integração.

Visão: quando uma organização define onde ou como quer estar em um determinado espaço de tempo, ela está definindo a sua visão de futuro.

7. ANEXOS

Em construção.



Agora que você conclui a leitura da versão preliminar do Método de Gestão da Estratégia do Mapa, queremos saber a sua opinião!

Envie seu feedback usando o formulário acessível no endereço <https://forms.gle/Qg2CPFRwnmWY9xaq5> ou no código QR ao lado.

MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

