

MÉTODO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Ministério da Agricultura, Pecuária
e Abastecimento

MGE-Mapa
Versão 1.0



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
2021

© 2021 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 2021

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

Equipe Técnica

Paulo Sérgio Vilches Fresneda
Eduardo Domingues
Juliana Teixeira de Paiva
Leila Giandoni Ollaik
Leonardo Lanna Guillén

Revisão

Adriana de Melo Salviano Mota
Leila Giandoni Ollaik
Leonardo Lanna Guillén

Design e Diagramação

Adriana de Melo Salviano Mota
Juliana Teixeira de Paiva

Catálogo na Fonte

Biblioteca Nacional de Agricultura – BINAGRI
Dados internacionais de catalogação da Publicação (CIP)

Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
Método de gestão da estratégia / Assessoria de Gestão
Estratégica. – Brasília : MAPA/AGE, 2021.
Recurso: Digital
Formato: PDF
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-65-86803-46-4

1. Gestão. 2. Projeto. 3. Governança. 4. Planejamento. 5.
Implementação. 6. Monitoramento. 7. Avaliação. I. Assessoria
de Gestão Estratégica. II. Título.

AGRI E14

Kelly Lemos da Silva CRB1-1880

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
Abril/2021	1.0	Método de Gestão da Estratégia – Fluxos detalhados e Modelos definidos	Paulo Fresneda, Eduardo Domingues, Juliana Paiva, Leila Ollaik, Leonardo Lanna

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	16
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>	26
4.8. <i>SOFTWARE STRATEGIC ADVISER</i>	28
5. DESCRIÇÃO GERAL DO CICLO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA	30
5.1. FORMULAR A ESTRATÉGIA.....	32
5.2. TRADUZIR A ESTRATÉGIA.....	33
5.3. IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA.....	34
5.4. ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA.....	36
5.5. MONITORAR E AVALIAR A ESTRATÉGIA.....	37
5.6. REVISAR A ESTRATÉGIA	39
6. GLOSSÁRIO	41
7. ANEXOS.....	44
ANEXO 1 – FORMULAR A ESTRATÉGIA	44
ANEXO 2 – TRADUZIR A ESTRATÉGIA	48
ANEXO 2.1 – DEFINIR INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS.....	50
ANEXO 3 – IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA	57
ANEXO 4 – ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA.....	62
ANEXO 5 – MONITORAR E AVALIAR A ESTRATÉGIA.....	67
ANEXO 5.1 – ACOMPANHAR A EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	73
ANEXO 6 – REVISAR A ESTRATÉGIA.....	76
8. MODELOS.....	79
MODELO 1 – ANÁLISE SWOT	79
MODELO 2 – ANÁLISE PESTAL	85
MODELO 3 – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO	89
MODELO 4 – MATRIZ DE CONTROLE DE INDICADORES DE DESEMPENHO	92
MODELO 5 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	95
MODELO 6 – RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA	101
MODELO 7 – RELATÓRIO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	110
TUTORIAL PARA ALIMENTAÇÃO DE INDICADORES NO SOFTWARE.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil – EFD 2020-2031 _____	9
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/GM _____	12
Figura 4 – Integrar diferentes áreas para direcionar o desempenho _____	19
Figura 5 – Ciclo de Gestão da Estratégia do MGE-Mapa _____	30
Figura 6 – Formular a Estratégia _____	32
Figura 7 – Traduzir a Estratégia _____	34
Figura 8 – Implementar a Estratégia _____	35
Figura 9 – Alinhar a Estratégia à Organização _____	37
Figura 10 – Monitorar e Avaliar a Estratégia _____	38
Figura 11 – Revisar a Estratégia _____	40

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 2020-2031 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.

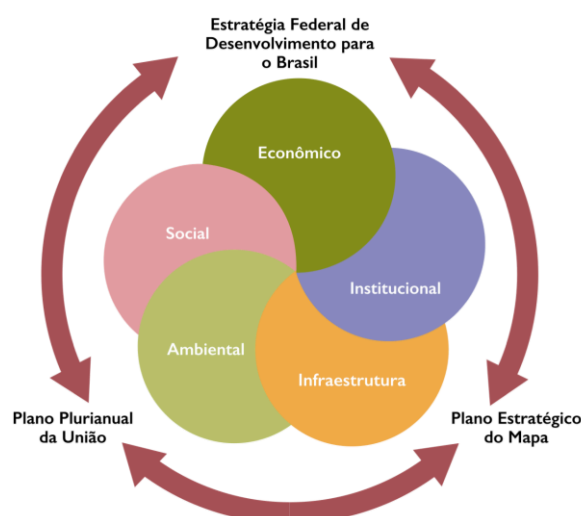


Figura 1 – Eixos da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil – EFD 2020-2031

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.

Além desses quatro programas, o Mapa elaborou Projetos Estratégicos Corporativos – PECs que visam 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 perpassa 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/GM

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-2031>.

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 à 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, 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 organização 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 organização, 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 por servidores representantes de todas as suas Unidades Administrativas, 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 permite 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.

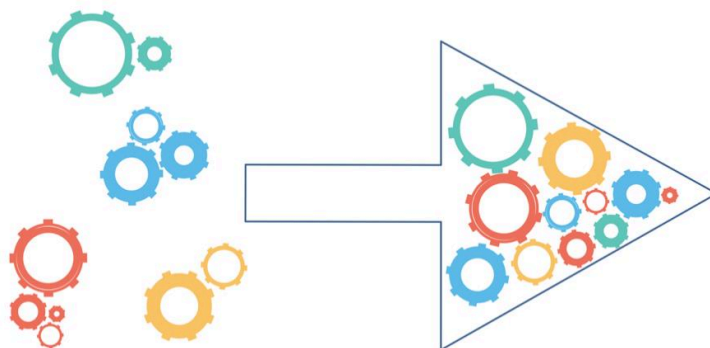


Figura 4 – Integrar diferentes áreas para direcionar o desempenho

O BSC é composto por quatro elementos principais: objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas. 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, balanceando 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: Resultados para a Sociedade, Resultados para o Público-alvo, Processos Internos e Infraestrutura e Aprendizagem.

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

Agrupam 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 de recursos humanos, orçamento, infraestruturas física e tecnológica.

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) **Tempestivo**: os objetivos podem ser alcançados dentro de um espaço de tempo definido e oportuno.

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.

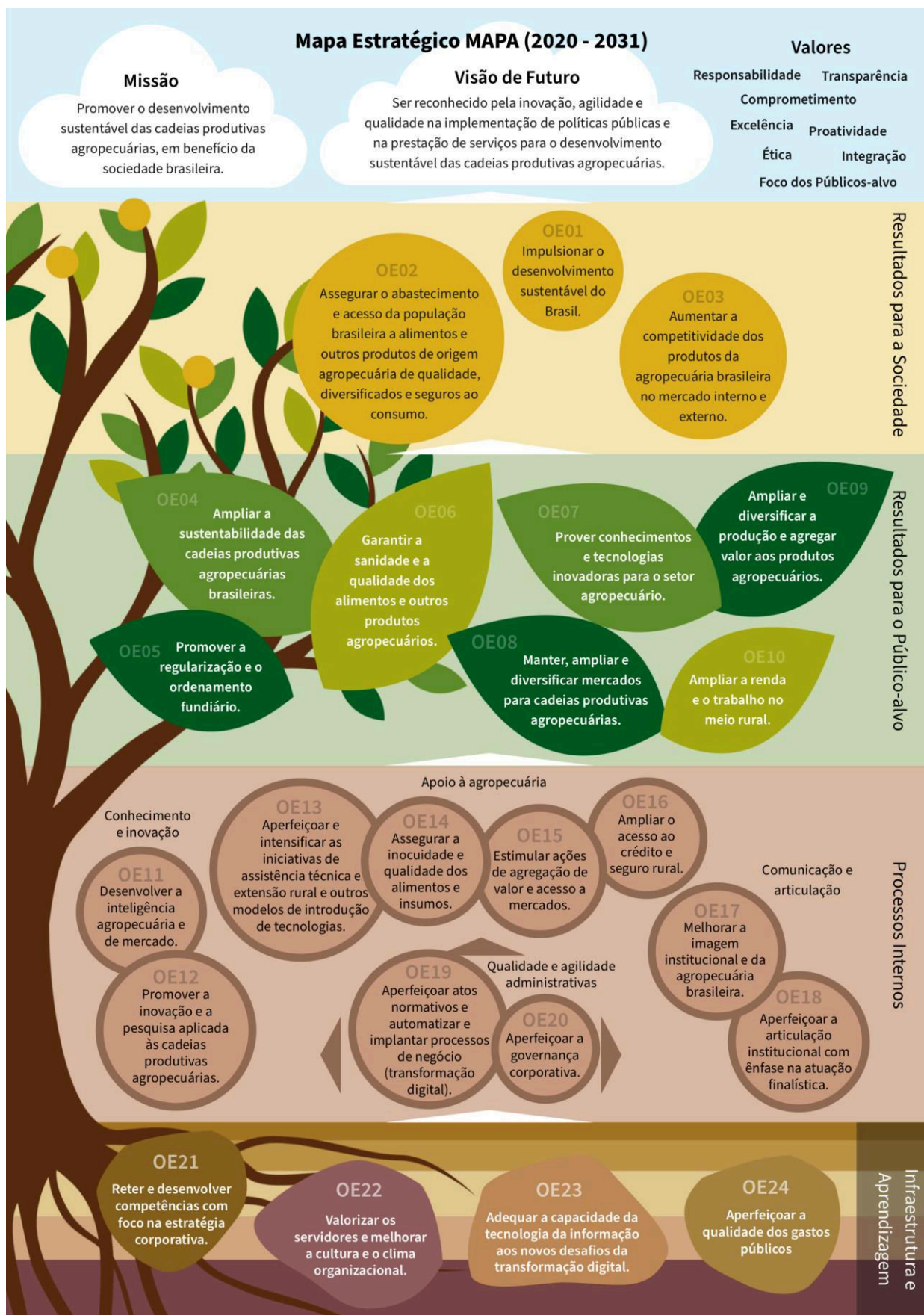


Figura 5 – Mapa Estratégico 2020-2031

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, contudo, 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.

O processo de construção e escolha de indicadores de desempenho deve considerar as propriedades que um bom instrumento de medição precisa apresentar. As propriedades dos indicadores podem ser elencadas em dois grupos (Brasil, 2010, p. 25)¹:

Propriedades Essenciais:

- a) **Validade:** capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter sua validade, seu significado, ao longo do tempo;
- b) **Confiabilidade:** indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem métodos reconhecidos e transparentes de coleta, processamento e divulgação;
- c) **Simplicidade:** indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.

Propriedades Complementares:

- a) **Sensibilidade:** capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;
- b) **Desagregabilidade:** capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas;
- c) **Economicidade:** capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável;
- d) **Estabilidade:** capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações;

¹ Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Indicadores de programas: Guia Metodológico - Brasília: MP, 2010.

- e) **Mensurabilidade:** capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade;
- f) **Auditabilidade:** qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

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-2031>.

4.7.5. Projetos Estratégicos

Um projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK 6ª ed., p. 4)². 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.

Os projetos estratégicos são iniciativas executadas para a realização dos Objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico. A conveniência de implantar um projeto está diretamente vinculada à necessidade de diminuir a distância entre a situação atual da organização e a situação pretendida, traduzida pelos Objetivos Estratégicos.

No Mapa, existem duas categorias de projetos estratégicos:

- a) **Projeto Estratégico Corporativo – PEC.** São projetos estratégicos diretamente 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

² Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projeto (Guia PMBOK). 6ª ed. 2017.

Coordenação de Escritório de Projetos da Assessoria de Gestão Estratégica – CEP/AGE/GM (Brasil, 2021, p. 17)³.

- 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 (Brasil, 2021, p. 17).

Os PECs são focados nas áreas finalísticas do Ministério e, portanto, contribuem mais para a consecução dos Objetivos Estratégicos das perspectivas superiores do Mapa Estratégico: Resultados para a Sociedade e Resultados para o Público-Alvo. Por sua vez, as duas outras perspectivas do Mapa Estratégico, Processos Internos e Infraestrutura e Aprendizagem, dizem respeito a temas internos do Ministério que são de interesse estratégico. Para os Objetivos Estratégicos dessas duas perspectivas, os PES apresentam importante contribuição.

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>.

O esquema a seguir ilustra a concatenação dos elementos expostos até aqui, desde os referenciais estratégicos até as iniciativas para a realização dos objetivos da organização.

³ Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. Manual de referência do MGP-MAPA 3. Brasília: MAPA/AECS, 2021.



Figura 5 – Componentes da Estratégia Organizacional

4.8. SOFTWARE STRATEGIC ADVISER

Visando 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 (Brasil, 2021, p. 21). 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 (Brasil, 2021, p. 21);
- 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 (Brasil, 2021, p. 21).

A AGE recomenda fortemente a utilização do SA para o gerenciamento da estratégia, lembrando que para usufruir das vantagens e benefícios que o software oferece é preciso inserir e atualizar constantemente as 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 no Portal do Mapa.

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 e Avaliar 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	DESCRIÇÃO	Atividades (nº)	Documentos criados (nº)
 Formular a Estratégia	Consiste na elaboração da Análise Ambiental, que será utilizada como subsídio para a construção do Mapa Estratégico.	6	1
 Traduzir a Estratégia	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.	4	2
 Implementar a Estratégia	Consiste na definição de Projetos Estratégicos que possibilitem a consecução dos objetivos estratégicos e o alcance da visão de futuro.	7	4
 Alinhar a Organização à Estratégia	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.	8	1
 Monitorar e Avaliar a Estratégia	Consiste em um fluxo constante de monitoramento e avaliação da estratégia do Mapa, para compreender o momento em que a instituição está em relação à sua visão de futuro.	8	3
 Revisar a Estratégia	Consiste em analisar os resultados do monitoramento e da avaliação, ajustes em projetos e indicadores com o objetivo de atualizar a estratégia e rever alguns de seus direcionamentos.	3	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.

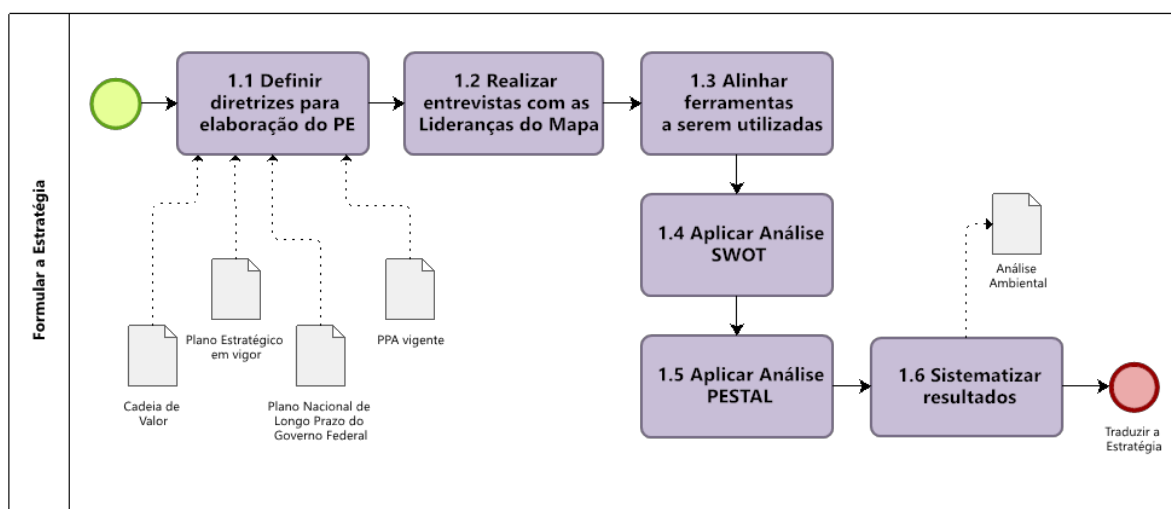


Figura 6 – Formular a Estratégia

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 a Elaboração do Plano Estratégico; 2. Realizar entrevistas com as Lideranças do Mapa; 3. Alinhar as ferramentas a serem utilizadas à realidade institucional; 4. Aplicar a ferramenta Análise SWOT; 5. Aplicar a ferramenta Análise PESTAL; e 6. 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, oficinas 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.

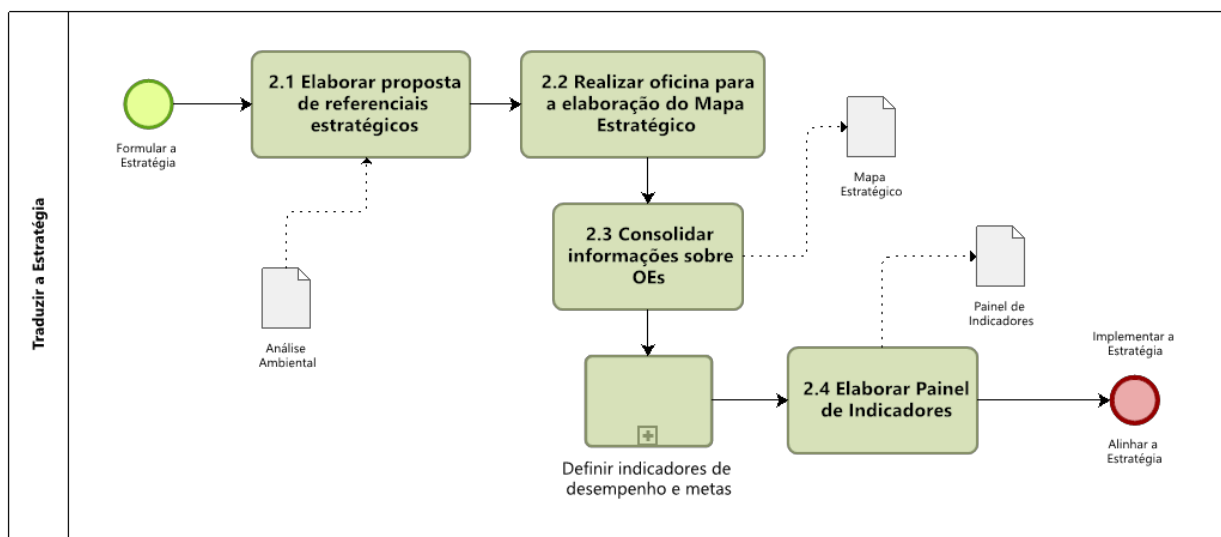


Figura 7 – Traduzir a Estratégia

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 oficina 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 deve seguir as instruções contidas no Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios do Mapa – MGP-Mapa 3.0, criado pela AGE/GM, 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-2031>.

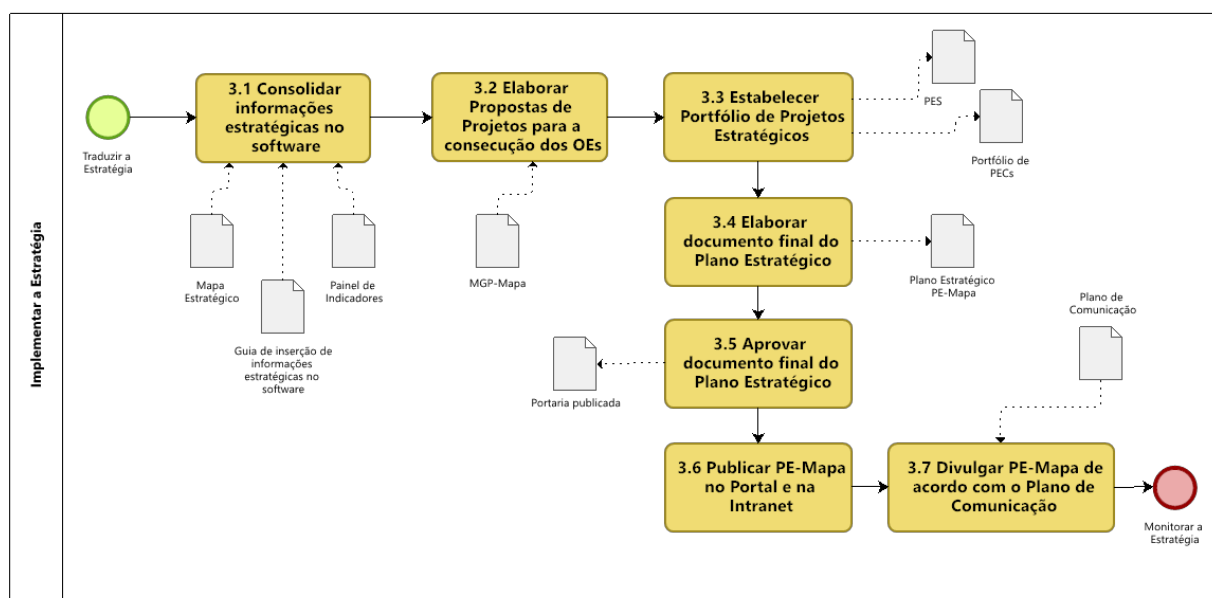


Figura 8 – Implementar a Estratégia

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	1. Mapa Estratégico; 2. Painel de Indicadores (com as fichas de indicadores); e 3. Guia de Inserção de Informações Estratégicas no Software.
Atividades	1. Consolidar informações estratégicas no software; 2. Elaborar Propostas de Projetos Estratégicos para a consecução dos Objetivos Estratégicos – OEs;

	3. Estabelecer Portfólio de Projetos Estratégicos; 4. Elaborar documento final do Plano Estratégico – PE Mapa; 5. Aprovar documento final do Plano Estratégico – PE Mapa; 6. Publicar PE-Mapa no Portal e na Intranet do Mapa; e 7. Divulgar PE-Mapa de acordo com o Plano de Comunicação.
Saídas	1. Plano Estratégico – PE-Mapa; 2. Portaria de aprovação do PE-Mapa publicada; 3. Portfólio de Projetos Estratégicos Corporativos – PECs; e 4. 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.

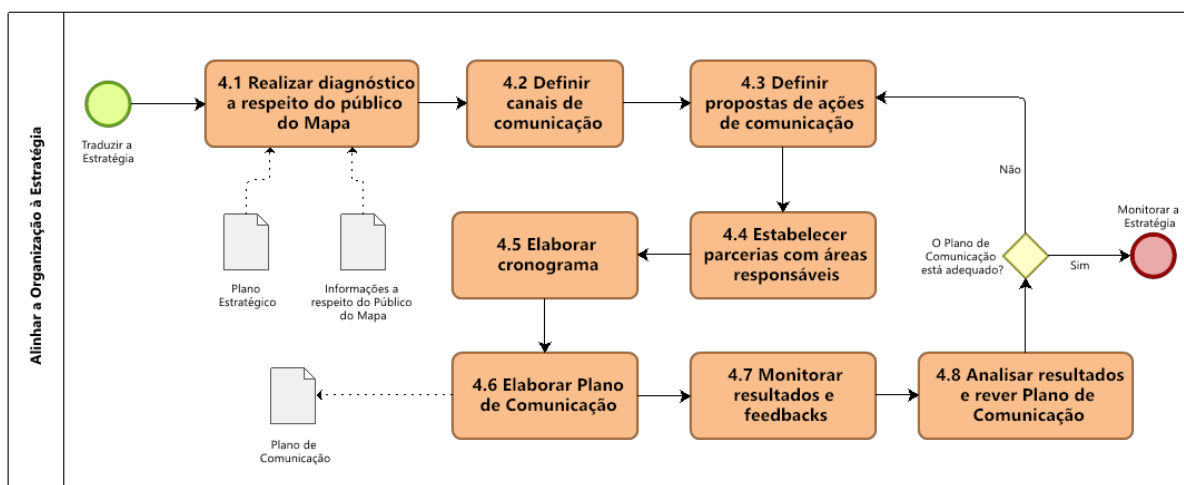


Figura 9 – Alinhar a Estratégia à Organização

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	1. Plano Estratégico; e 2. Informações acerca do público do Mapa.
Atividades	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> ; e 8. Analisar resultados e rever Plano de Comunicação.
Saídas	1. Plano de Comunicação.

5.5. MONITORAR E AVALIAR 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, oportunidade em que a Alta Gestão do Ministério avalia os resultados obtidos até então e pode decidir por ajustes na estratégia e/ou em sua implementação.

Como produto da avaliação da estratégia, é desenvolvido o Relatório de Gestão Estratégica – RGE com os encaminhamentos definidos na RAE, sendo que as atividades mais relevantes, acompanhadas pela Alta Gestão, são destacadas no Plano de Ação.

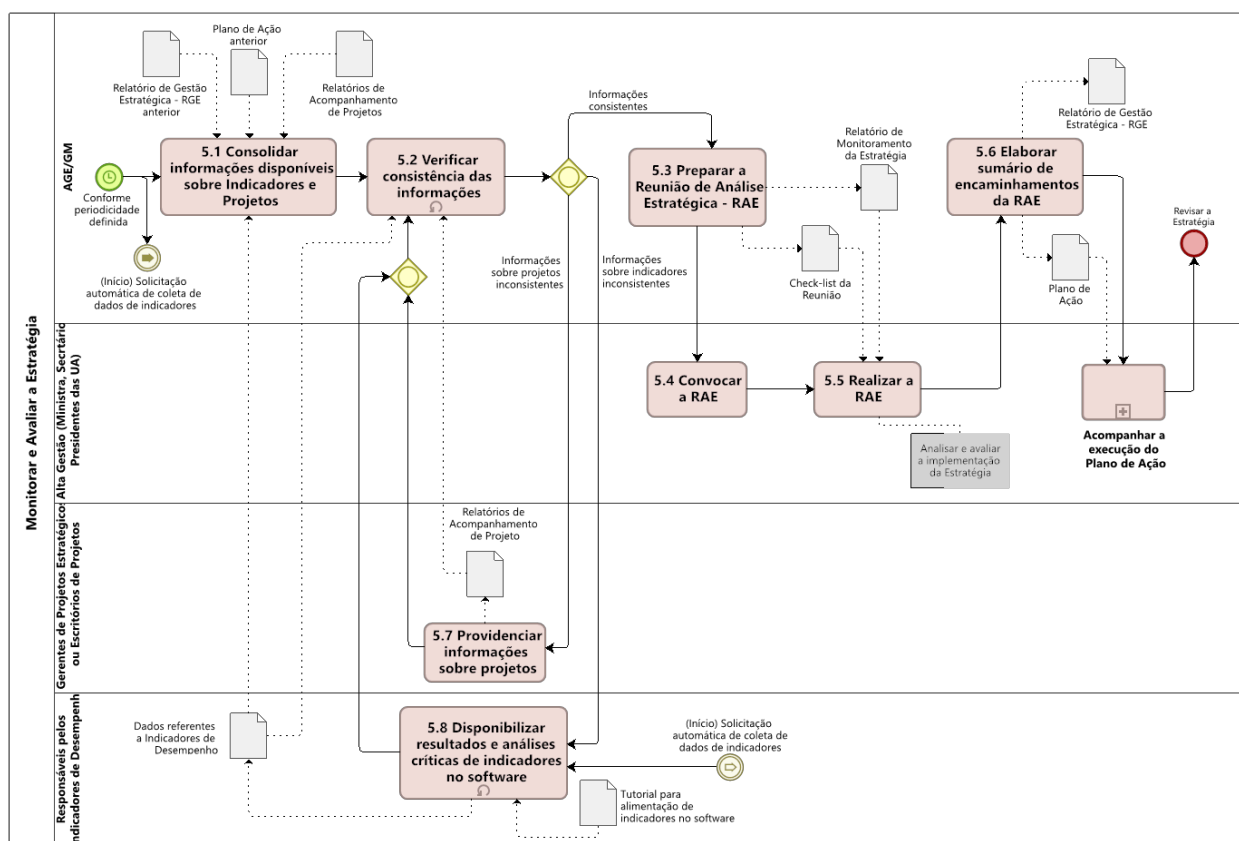


Figura 10 – Monitorar e Avaliar a Estratégia

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

5. MONITORAR E AVALIAR A ESTRATÉGIA	
Objetivo	Acompanhar e avaliar indicadores, metas e Projetos Estratégicos para a consecução dos Objetivos Estratégicos.
Entradas	1. Relatório de Gestão Estratégica – RGE anterior; 2. Plano de Ação anterior; 3. Relatórios de Acompanhamento de Projetos; 4. Dados referentes a Indicadores de Desempenho; e 5. Tutorial para alimentação de indicadores no software.
Atividades	1. Consolidar informações disponíveis sobre Indicadores e Projetos; 2. Verificar consistência das informações; 3. Preparar a Reunião de Análise Estratégica – RAE; 4. Convocar a RAE; 5. Realizar a RAE; 6. Elaborar sumário de encaminhamentos da RAE; 7. Providenciar informações sobre projetos e inserir no software; e 8. Disponibilizar resultados e análises críticas de indicadores no software.
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 e avaliação podem indicar a necessidade de revisão da estratégia. O objetivo é verificar os referenciais e demais elementos adotados no Plano Estratégico que continuam pertinentes e aqueles em que é necessário 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, em particular depois que a estratégia está em andamento por algum tempo ou após a conclusão de determinadas iniciativas. É

importante que alterações em projetos estratégicos, indicadores de desempenho e em outros elementos estejam expressas no Plano Estratégico.

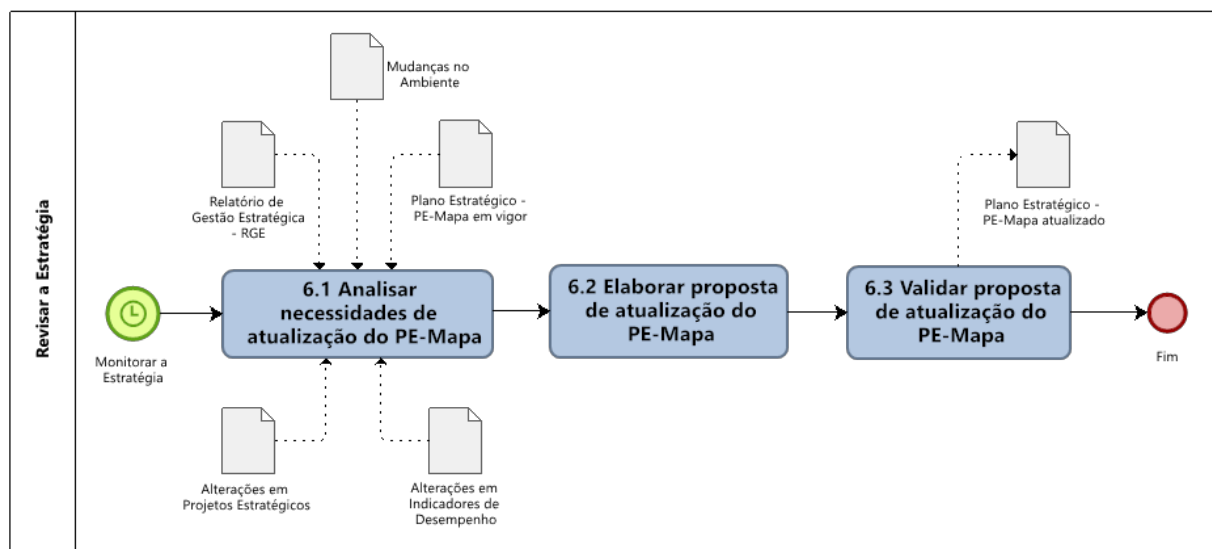


Figura 11 – Revisar a Estratégia

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 e da avaliação, ajustes em projetos e indicadores com o objetivo de atualizar a estratégia e rever alguns de seus direcionamentos.
Entradas	1. Mudanças no Ambiente; 2. Relatório de Gestão Estratégica – RGE; 3. Plano Estratégico – PE-Mapa em vigor; 4. Alterações em Projetos Estratégicos; e 5. Alterações em Indicadores de Desempenho.
Atividades	1. Analisar necessidades de atualização do PE-Mapa; 2. Elaborar proposta de atualização do PE-Mapa; e 3. Validar proposta de atualização do PE-Mapa.
Saídas	1. Plano Estratégico – PE-Mapa atualizado.

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; 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.

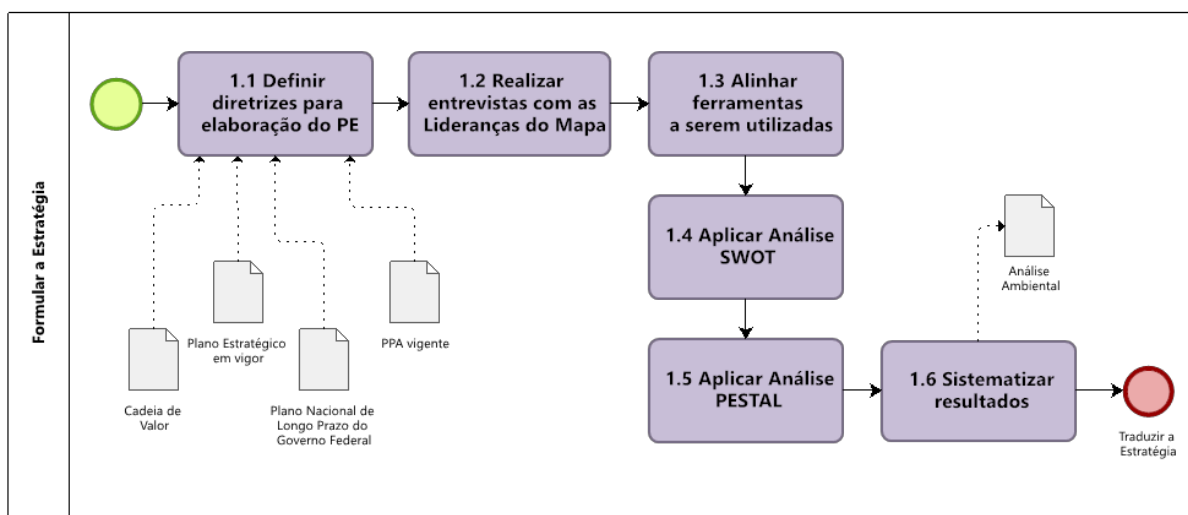
Visão: quando uma organização define onde ou como quer estar em um determinado espaço de tempo, ela está definindo a sua visão de futuro.

7. ANEXOS

ANEXO 1 – FORMULAR A ESTRATÉGIA

Consiste na análise do contexto em que a organização está inserida, buscando compreender tanto o ambiente interno quanto o externo, levando em consideração fatores positivos e negativos.

Fluxo 1: Formular a Estratégia



Detalhamento do fluxo Formular a Estratégia

1.1. Definir diretrizes para elaboração do Plano Estratégico

Entrada	1. Cadeia de Valor; 2. Plano Estratégico em vigor; 3. Plano Plurianual – PPA vigente; e 4. Plano Nacional de Longo Prazo do Governo Federal.
Origem	AGE/GM; Ministério da Economia.
Executante	AGE/GM
Saída	1. Diretrizes definidas.
Destino	Consultor
Tarefas	
1. Analisar Cadeia de Valor do Mapa; 2. Analisar Plano Estratégico em vigor; 3. Analisar Plano Plurianual vigente; 4. Analisar Plano Nacional de Longo Prazo do Governo Federal; 5. Realizar reunião com as áreas responsáveis e áreas que possam contribuir; 6. Definir as principais diretrizes para a elaboração do novo Plano Estratégico; 7. Consolidar definições; e 8. Selecionar consultoria para aplicação das ferramentas para formulação da estratégia.	

Regras	
1. Esta atividade deve ser realizada seis meses antes da finalização do horizonte estratégico do Plano Estratégico em vigor; e 2. A consultoria pode ser realizada por uma empresa contratada ou por servidores do Mapa capacitados em Gestão da Estratégia.	

1.2. Realizar entrevistas com as Lideranças do Mapa


Entrada	1. Diretrizes definidas.
Origem	AGE/GM
Executante	Consultor
Saída	1. Entrevistas realizadas; e 2. Informações e análise dos representantes das UAs do Mapa coletadas.
Destino	Consultor
Tarefas	
1. Elaborar questionário para as Lideranças do Mapa; 2. Marcar entrevistas com as Lideranças do Mapa; e 3. Realizar entrevistas com as Lideranças do Mapa.	
Regras	
1. Deve ser elaborado um questionário para entrevistas com as Lideranças do Mapa para obter as principais percepções e a visão que a instituição pretende imprimir no Plano Estratégico; e 2. Devem ser realizadas entrevistas com as Lideranças do Mapa para aplicar o questionário e, assim, obter as perspectivas estratégicas.	

1.3. Alinhar ferramentas a serem utilizadas à realidade institucional

Entrada	1. Entrevistas realizadas; e 2. Ferramentas: a) Análise SWOT; e b) Análise PESTAL.
Origem	Consultor
Executante	Consultor
Saída	1. Ferramentas adaptadas ao Mapa; e 2. Servidores líderes indicados.
Destino	Consultor
Tarefas	
1. Adaptar as ferramentas à realidade do Ministério; 2. Definir como serão aplicadas as ferramentas; 3. Solicitar a indicação de servidores líderes para participação em oficina; e 4. Agendar oficina para aplicação das ferramentas.	


Regras	
1. Deve ser definida qual a forma de aplicação das ferramentas a serem utilizadas; 2. Preferencialmente a aplicação das ferramentas deve ser por meio de oficina com a participação de servidores líderes indicados; e 3. Os servidores líderes a serem indicados devem ter uma visão estratégica do Ministério.	

1.4. Aplicar Análise SWOT

Entrada	1. Análise SWOT adaptada ao Mapa; 2. Informações e análise dos representantes das UAs do Mapa coletadas; e 3. Servidores líderes indicados.
Origem	Consultor
Executante	Equipe de Líderes
Saída	1. Análise SWOT elaborada.
Destino	Consultor
Tarefas	
1. Realizar oficina com a Equipe de Líderes; 2. Aplicar Análise SWOT; e 3. Consolidar informações da Análise SWOT.	
Regras	
<p>1. Aplicação da Análise SWOT: Com o objetivo de compreender o ambiente interno e externo da instituição, a Análise SWOT é uma ferramenta que auxilia na formulação da estratégia. Utilizada para analisar cenários, ela permite visualizar as forças e as fraquezas da instituição, além de identificar ameaças e oportunidades. Dessa forma, a ferramenta permite uma visão geral do ambiente interno e externo da organização.</p> <p> <u>Modelo 1 – Análise SWOT.</u></p>	

1.5. Aplicar Análise PESTAL

Entrada	1. Análise SWOT elaborada; e 2. Análise PESTAL adaptada ao Mapa.
Origem	Consultor
Executante	Equipe de Líderes
Saída	1. Análise PESTAL elaborada; e 2. Análise Ambiental elaborada.
Destino	Consultor
Tarefas	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar oficina com a Equipe de Líderes; 2. Aplicar Análise PESTAL; 3. Consolidar informações da Análise PESTAL; e 4. Elaborar Análise Ambiental do Mapa.
Regras
<p>1. Análise PESTAL: Esta análise é feita para compreender de maneira mais profunda os fatores externos à instituição que podem influenciá-la positiva ou negativamente, dividindo-os nas seguintes categorias: fatores políticos, fatores econômicos, fatores sociais, fatores tecnológicos, fatores ambientais e fatores legais.</p> <p>2. Análise Ambiental: Deve ser elaborada uma Análise Ambiental consolidando os resultados contidos nas informações e análise dos representantes das UAs do Mapa, Análise SWOT e Análise PESTAL.</p>
 <u>Modelo 2 – Análise PESTAL.</u>

1.6. Sistematizar resultados

Entrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informações e análise dos representantes das UAs do Mapa coletadas; e 2. Análise SWOT, Análise PESTAL e Análise Ambiental elaboradas.
Origem	Consultor
Executante	AGE/GM
Saída	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise Ambiental aprovada; e 2. Produto da Análise Ambiental validado (quando consultoria externa).
Destino	1. Fim (Processo Traduzir a Estratégia)
Tarefas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovar Análise Ambiental com as Lideranças do Mapa; 2. Disponibilizar a Análise Ambiental no Portal do Mapa na Internet e na Intranet do Mapa (Agronet); e 3. Validar Produto da Análise Ambiental quando for consultoria externa. 	
Regras	
1. Em se tratando de consultoria externa, a validação do produto deve seguir também critérios específicos do contrato de consultoria celebrado.	

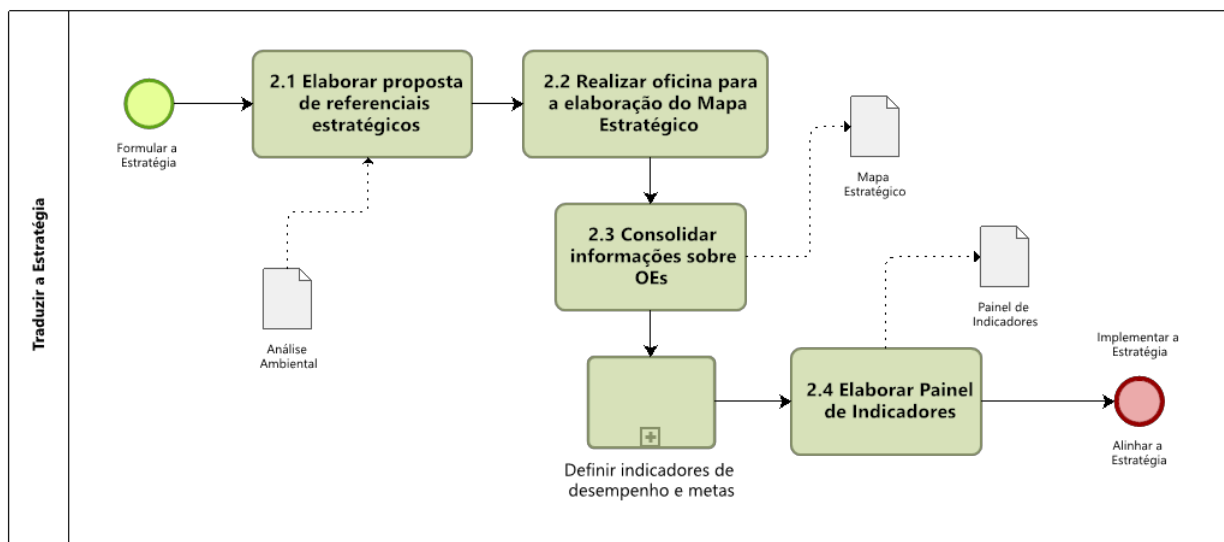


Retornar ao Fluxo da Estratégia.

ANEXO 2 – TRADUZIR A ESTRATÉGIA

Consiste na elaboração do 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.

Fluxo 2: Traduzir a Estratégia



Detalhamento do fluxo Traduzir a Estratégia

2.1. Elaborar proposta de referenciais estratégicos

Entrada	1. Análise Ambiental; e 2. Arcabouço legal-institucional do Mapa.
Origem	AGE/GM (Processo Formular a Estratégia)
Executante	Consultor
Saída	1. Proposta de Referenciais Estratégicos elaborada.
Destino	Equipe de Líderes

Tarefas

1. Analisar os instrumentos normativos que tratam da atuação do Mapa; e
2. Elaborar proposta de missão, visão de futuro e valores organizacionais.

Regras

1. Baseado na Análise Ambiental, no arcabouço legal-institucional do Mapa, nas entrevistas com as Lideranças do Mapa, no Plano Estratégico em Vigor, na Cadeia de Valor, no Plano Plurianual vigente e no Plano Nacional de Longo Prazo do Governo Federal, o Consultor deve formular proposta de Missão, Visão de Futuro e Valores Organizacionais conforme sua percepção de cenários.

2.2. Realizar oficina para elaboração do Mapa Estratégico

Entrada	1. Proposta de Referenciais Estratégicos elaborada.
----------------	---


Origem	Consultor
Executante	Equipe de Líderes
Saída	1. Proposta de Referenciais Estratégicos validada; e 2. Proposta de Objetivos Estratégicos elaborada.
Destino	Consultor
Tarefas	
1. Apresentar proposta de Referenciais Estratégicos para a Equipe de Líderes; 2. Validar proposta de Referenciais Estratégicos com a Equipe de Líderes; e 3. Elaborar proposta de Objetivos Estratégicos com a Equipe de Líderes.	
Regras	
1. Deve ser organizada e realizada oficina com a Equipe de Líderes para validação dos novos Referenciais Estratégicos (Missão, Visão de Futuro e Valores Organizacionais), bem como para elaboração de proposta de Objetivos Estratégicos para o Mapa; e 2. A proposta de Objetivos Estratégicos deve ser baseada no método <i>Balanced Scorecard</i> e deve considerar os Referenciais Estratégicos, a Cadeia de Valor, o PPA vigente e o Plano Nacional de Longo Prazo do Governo Federal.	

2.3. Consolidar informações sobre Objetivos Estratégicos

Entrada	1. Proposta de Objetivos Estratégicos elaborada.
Origem	Equipe de Líderes
Executante	Consultor
Saída	1. Mapa Estratégico aprovado; e 2. Detalhamento dos Objetivos Estratégicos elaborado.
Destino	AGE/GM (Subprocesso Definir Indicadores de Desempenho e Metas)
Tarefas	
1. Consolidar proposta de Objetivos Estratégicos e respectivo detalhamento com as Unidades Administrativas do Mapa; 2. Elaborar proposta de Mapa Estratégico; 3. Apresentar proposta de Mapa Estratégico para as Lideranças do Mapa; e 4. Aprovar Mapa Estratégico com as Lideranças do Mapa.	
Regras	
1. Deve ser consolidada proposta de Objetivos Estratégicos e respectivo detalhamento, levando em consideração todas as contribuições coletadas na oficina e consultando todas as Unidades Administrativas do Mapa; 2. Deve ser elaborada proposta de Mapa Estratégico a partir do detalhamento dos objetivos estratégicos elaborado; e 3. O Mapa Estratégico deve ser aprovado pelas Lideranças do Mapa.	

2.4. Elaborar Painel de Indicadores

Entrada	1. Mapa Estratégico aprovado; e 2. Indicadores de Desempenho e Metas definidos.
----------------	--

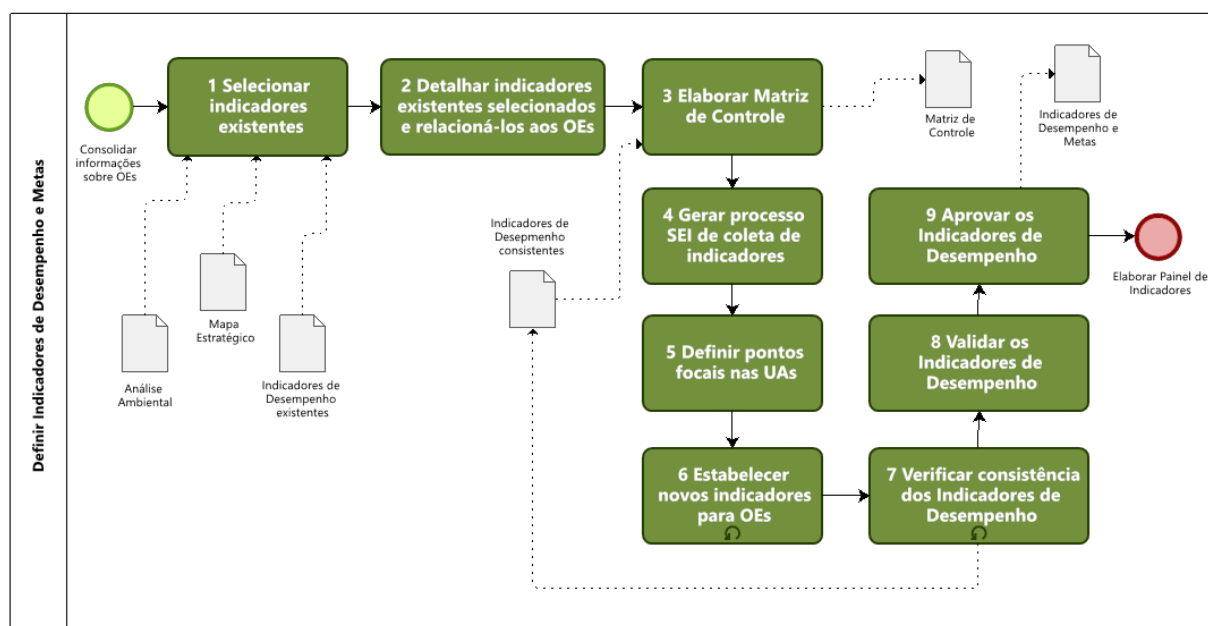
Origem	AGE/GM (Subprocesso Definir Indicadores de Desempenho e Metas)
Executante	AGE/GM
Saída	1. Painel de Indicadores de Desempenho e Metas elaborado.
Destino	Fim (Processos Alinhar a Organização à Estratégia e Implementar a Estratégia)
Tarefas	
1. Consolidar indicadores de desempenho e metas definidos; e 2. Elaborar Painel de Indicadores, contendo o detalhamento dos indicadores de desempenho e as metas associadas (fichas individuais de indicadores).	
Regras	
1. As fichas de indicadores devem conter todos seus atributos, como: alinhamento estratégico, finalidade, método de cálculo, descrição dos componentes, unidade de medida, periodicidade, polaridade, metas, prazo de coleta, áreas e servidores responsáveis; 2. O alinhamento estratégico dos indicadores consiste na relação com os Objetivos Estratégicos que eles mensuram; e 3. O Painel de Indicadores contém os elementos centrais dos indicadores (como finalidade, método de cálculo, periodicidade e metas) que serão disponibilizados na Agronet e no Portal do Mapa.	
 <u>Modelo 3 – Ficha de Indicador de Desempenho.</u>	

ANEXO 2.1 – DEFINIR INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS

Trata-se da tradução da estratégia em elementos e fatores mensuráveis, possibilitando sua avaliação posterior. Os indicadores são a base para o monitoramento, permitindo acompanhar metas quantitativas e qualitativas focadas nos resultados organizacionais.

Este subprocesso é de extrema importância no Ciclo de Gestão da Estratégia, pois é neste momento que são definidos os indicadores de desempenho, seus atributos e suas metas para avaliar a consecução dos Objetivos Estratégicos do Ministério.

Fluxo 2.1: Definir Indicadores de Desempenho e Metas



Detalhamento do fluxo Definir Indicadores de Desempenho e Metas

2.1.1. Selecionar indicadores existentes

Entrada	1. Mapa Estratégico; 2. Análise Ambiental; e 3. Indicadores de Desempenho existentes.
Origem	Consultor (Consolidar informações sobre Objetivos Estratégicos)
Executante	AGE/GM
Saída	1. Proposta preliminar de Indicadores de Desempenho elaborada.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Analisar os documentos Mapa Estratégico e Análise Ambiental; 2. Fazer levantamento de Indicadores de Desempenho existentes; 3. Fazer pré-análise dos indicadores existentes e compará-los com o Mapa Estratégico aprovado; e 4. Elaborar planilha de proposta com indicadores existentes.	
Regras	
1. A análise dos documentos deve indicar os critérios que ajudarão na seleção de indicadores existentes candidatos a mensurar os Objetivos Estratégicos; 2. Deve ser feito levantamento de indicadores de desempenho existentes de Planos Estratégicos anteriores da organização; e 3. Deve ser feita pesquisa de indicadores de desempenho existentes em outros órgãos e que sejam compatíveis os Objetivos Estratégicos aprovados para o Plano Estratégico da organização.	
As seguintes propriedades podem ajudar como critérios para seleção de indicadores:	

Propriedades de Indicadores:


- **essenciais:** validade (capacidade de representar); confiabilidade (fontes confiáveis); simplicidade (fácil obtenção e entendimento);
- **complementares:** sensibilidade (mostra rapidamente as mudanças); economicidade (baixo custo de medição); estabilidade (permanece no tempo); auditabilidade (checagem por terceiros).

2.1.2. Detalhar indicadores existentes selecionados e relacioná-los aos OEs

Entrada	1. Proposta preliminar de Indicadores de Desempenho elaborada.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Modelo de Ficha de Indicador de Desempenho elaborado; 2. Fichas de Indicadores de Desempenho existentes preenchidas; e 3. Indicadores de Desempenho existentes relacionados aos Objetivos Estratégicos.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Elaborar modelo de Ficha de Indicadores de Desempenho, com orientações sobre o preenchimento de seus atributos; 2. Preencher individualmente as Fichas de Indicadores de Desempenho existentes; e 3. Relacionar os Indicadores de Desempenho existentes aos Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico aprovado.	
Regras	
1. As Fichas de Indicadores de Desempenho devem ser preenchidas individualmente para cada indicador por completo (todos os campos), exceto as Metas, pois estas serão estabelecidas pelas áreas responsáveis pelos indicadores; e 2. Aos Objetivos Estratégicos devem estar relacionados um ou mais Indicadores de Desempenho.	

2.1.3. Elaborar Matriz de Controle

Entrada	1. Modelo de Ficha de Indicador de Desempenho elaborado; 2. Fichas de Indicadores de Desempenho existentes preenchidas; 3. Indicadores de Desempenho existentes relacionados aos Objetivos Estratégicos; e 4. Fichas de novos Indicadores de Desempenho consistentes (Atividade 2.1.7).
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Matriz de Controle de Indicadores de Desempenho elaborada e atualizada.
Destino	AGE/GM

Tarefas	
1. Elaborar Matriz de Controle de Indicadores de Desempenho; 2. Preencher Matriz de Controle de Indicadores de Desempenho conforme cada ficha de indicador de desempenho existente proposto; e 3. Atualizar Matriz de Controle de Indicadores de Desempenho conforme cada ficha de indicador de desempenho novo proposto quando consistente.	
 <u>Modelo 4 – Matriz de Controle de Indicadores de Desempenho.</u>	
Regras	
1. Deve ser preenchida a Matriz de Controle de Indicadores de Desempenho por completo conforme as fichas de indicadores individuais; 2. O Indicador de Desempenho somente será considerado após a verificação de sua consistência; e 3. A Matriz de Controle de Indicadores de Desempenho deve ser atualizada sempre que houver modificação de indicador (inclusão, exclusão, alteração).	

2.1.4. Gerar processo SEI de coleta de indicadores

Entrada	1. Modelo de Ficha de Indicador de Desempenho elaborado; 2. Fichas de Indicadores de Desempenho existentes preenchidas; e 3. Indicadores de Desempenho existentes relacionados aos Objetivos Estratégicos.
Origem	AGM/GM
Executante	AGM/GM
Saída	1. Processo SEI gerado; 2. Despacho solicitando indicação de ponto focal e proposta de indicadores encaminhado; 3. Modelo de Ficha de Indicador de Desempenho anexado ao processo; e 4. Fichas de Indicadores de Desempenho existentes preenchidas anexadas ao processo.
Destino	Secretário, Presidente, Diretor-Geral das Unidades Administrativas
Tarefas	
1. Abrir processo SEI para cada UA para tratar do processo de revisão de indicadores existentes, exclusão de indicadores, elaboração de novos indicadores e indicação dos pontos focais para tratar do processo de construção dos indicadores.	
Regras	
1. O processo SEI de cada UA para construção dos indicadores deve conter o despacho para indicação do ponto focal da UA e da proposta de indicadores; 2. Devem ser anexadas as fichas individuais dos indicadores de desempenho existentes respectivas a cada UA;	

3. Deve ser anexado o modelo de Ficha, sem preenchimento, para proposta de novo indicador;
4. Devem ser anexadas as orientações para elaboração de proposta de novo indicador, explicando o que deve constar em cada campo dos atributos do indicador; e
5. A equipe da AGE deve verificar periodicamente o processo SEI das UAs para fazer acompanhamento do processo de construção dos indicadores.

2.1.5. Definir pontos focais nas UAs

Entrada	1. Processo SEI gerado; e 2. Despacho solicitando indicação de ponto focal e proposta de indicadores encaminhado.
Origem	AGE
Executante	Secretário, Presidente, Diretor-Geral das Unidades Administrativas
Saída	1. Pontos focais nas UAs indicados.
Destino	Pontos focais nas UAs
Tarefas	
1. Indicar os pontos focais de cada UA que atuarão na definição dos indicadores de desempenho e metas da respectiva UA.	
Regras	
1. A indicação dos pontos focais deve ser formalizada nos respectivos processos SEI criados para cada UA; e 2. O ponto focal deve ser, preferencialmente, o mesmo que já se relaciona com a AGE/GM, podendo ser indicado outro por conta da especificidade do assunto.	

2.1.6. Estabelecer novos indicadores para Objetivos Estratégicos

Entrada	1. Processo SEI gerado; 2. Despacho solicitando indicação de ponto focal e proposta de indicadores encaminhado; 3. Modelo de Ficha de Indicador de Desempenho anexada ao processo; 4. Fichas de Indicadores de Desempenho existentes preenchidas anexadas ao processo; 5. Pontos focais nas UAs indicados; e 6. Proposta de ajuste dos Indicadores de Desempenho solicitada (Atividade 2.1.7)
Origem	1. Secretário, Presidente, Diretor-Geral das Unidades Administrativas; ou 2. AGE/GM (Atividade 2.1.7)
Executante	Ponto focais nas UAs
Saída	1. Consolidação dos indicadores de desempenho elaborados; 2. Fichas dos indicadores de desempenho preenchidas; ou

	3. Fichas dos indicadores de desempenho ajustadas.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Verificar a permanência ou não dos indicadores de desempenho existentes; 2. Verificar se os indicadores de desempenho necessitam de alguma alteração; 3. Verificar a possibilidade de excluir os indicadores de desempenho existentes; 4. Elaborar proposta de novos indicadores de desempenho; 5. Encaminhar todas as propostas para AGE/GM para verificação de consistência; 6. Elaborar despacho informando quais indicadores existentes devem ser excluídos, quais foram alterados e quais são os novos indicadores propostos; e 7. Ajustar as fichas de indicadores de desempenho se for necessário.	
Regras	
1. O ponto focal na UA deverá verificar a permanência dos indicadores de desempenho existentes; 2. O ponto focal na UA deverá verificar a necessidade de alguma alteração nos indicadores de desempenho existentes; 3. Caso haja necessidade de exclusão de algum indicador existente, isso deverá ser informado no despacho de consolidação dos indicadores de cada UA; 4. Quando for proposto novo indicador, deverão ser preenchidos todos os campos dos atributos do indicador na Ficha de Indicador de Desempenho, consultando as orientações para elaboração de indicador: 4.1. Modelo de Ficha de Indicador de Desempenho; e 4.2. Detalhamento da Ficha de Indicadores.	

2.1.7. Verificar consistência dos Indicadores de Desempenho

Entrada	1. Consolidação dos Indicadores de desempenho elaborados; e 2. Fichas dos indicadores de desempenho preenchidas.
Origem	Pontos focais nas UAs
Executante	AGE/GM
Saída	1. Indicadores de desempenho consistentes; ou 2. Proposta de ajuste dos indicadores de desempenho solicitada.
Destino	1. AGE/GM; ou 2. Pontos focais nas UAs (Atividade 2.1.6).
Tarefas	
<p>Para indicadores consistentes:</p> 1. Verificar se todos os campos das fichas dos indicadores de desempenho estão devidamente preenchidos e em conformidade com os descritores dos atributos.	
<p>Para indicadores inconsistentes:</p> 1. Solicitar ajuste dos atributos dos indicadores que não estão em conformidade de preenchimento.	

Regras	
1. Deve ser conferido o preenchimento de todos os campos das fichas dos indicadores; e 2. Para cada indicador deve haver consistência em relação aos atributos do indicador (nome, finalidade/descrição, método/fórmula de cálculo, unidade de medida, periodicidade, polaridade, responsável, prazo de cálculo etc.).	

2.1.8. Validar os Indicadores de Desempenho

Entrada	1. Indicadores de Desempenho consistentes.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Indicadores de desempenho validados; e 2. Despacho SEI elaborado.
Destino	Secretário, Presidente, Diretor-Geral das Unidades Administrativas
Tarefas	
1. Validar os indicadores de desempenho; 2. Anexar as fichas dos indicadores validados no respectivo processo SEI da UA; e 3. Preparar despacho de aprovação dos indicadores.	
Regras	
1. Todas as fichas dos indicadores devem ser anexadas no processo SEI de elaboração de indicadores de desempenho da respectiva UA.	

2.1.9. Aprovar os indicadores de desempenho

Entrada	1. Indicadores de desempenho validados; e 2. Despacho SEI elaborado.
Origem	AGE/GM
Executante	Secretário, Presidente, Diretor-Geral das Unidades Administrativas
Saída	1. Indicadores de desempenho aprovados.
Destino	AGE/GM (Elaborar Painel de Indicadores)
Tarefas	
1. Aprovar indicadores de desempenho no respectivo processo SEI da UA.	
Regras	
1. Deve ser assinado o despacho de aprovação dos indicadores de desempenho criados e suas respectivas metas.	

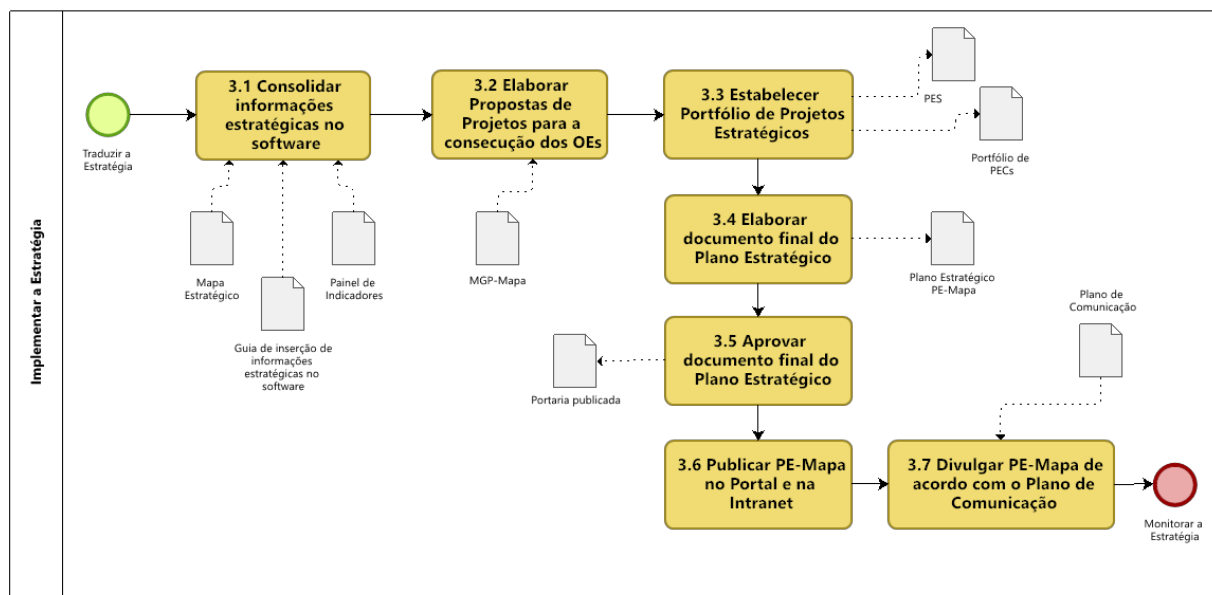


[Retornar ao Fluxo da Estratégia.](#)

ANEXO 3 – IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA

Trata da definição de Projetos Estratégicos que possibilitem a consecução dos objetivos estratégicos e o alcance da visão de futuro.

Fluxo 3: Implementar a Estratégia



Detalhamento do fluxo Implementar a Estratégia

3.1. Consolidar informações estratégicas no software

Entrada	1. Mapa Estratégico elaborado; 2. Painel de Indicadores elaborado; e 3. Guia de Inserção de Informações Estratégicas no Software.
Origem	AGE/GM (Processo Traduzir a Estratégia)
Executante	AGE/GM
Saída	1. Modelo referente ao Plano Estratégico inserido no software; 2. Perspectivas e Objetivos Estratégicos inseridos no software; e 3. Indicadores de Desempenho e Metas inseridos no software.
Destino	Equipe de Líderes
Tarefas	
1. Criar Modelo referente ao Plano Estratégico no software de gestão estratégica; 2. Configurar a Estrutura Estratégica, inserindo as Perspectivas e os Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico; 3. Configurar a Estrutura Operacional, inserindo pastas para organização de itens; e 4. Inserir Indicadores de Desempenho e respectivos atributos do Painel de Indicadores.	
Regras	
1. Devem-se seguir as orientações do Guia de Inserção de Informações Estratégicas no Software.	

3.2. Elaborar Propostas de Projetos para consecução dos OEs

Entrada	1. Mapa Estratégico elaborado; 2. Painel de Indicadores elaborado; e 3. Método de Gestão de Projetos – MGP-Mapa.
Origem	AGE/GM
Executante	Equipe de Líderes
Saída	1. Propostas de Projetos Estratégicos elaboradas.
Destino	Equipe de Líderes AGE/GM
Tarefas	
1. Elaborar propostas de Projetos Estratégicos para consecução dos Objetivos Estratégicos – OEs; e 2. Apresentar as propostas de Projetos Estratégicos para Lideranças do Mapa.	
Regras	
1. Utilizar o Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios – MGP-Mapa 3.0 para elaborar propostas de projetos estratégicos de acordo com o método adotado pelo Ministério: https://bit.ly/MGPmapa ; e 2. Os projetos estratégicos devem dar consecução aos Objetivos Estratégicos estabelecidos para o Ministério.	

3.3. Estabelecer Portfólio de Projetos Estratégicos

Entrada	1. Propostas de Projetos Estratégicos elaboradas; 2. Mapa Estratégico elaborado; 3. Painel de Indicadores elaborado; e 4. Método de Gestão de Projetos – MGP-Mapa.
Origem	Equipe de Líderes
Executante	Equipe de Líderes AGE/GM
Saída	1. Portfólio de Projetos Estratégicos Corporativos – PECs estabelecido; e 2. Projetos Estratégicos das Secretarias – PES estabelecidos.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Avaliar as propostas de projetos estratégicos apresentadas; 2. Selecionar as propostas de projetos estratégicos que comporão o Portfólio de Projetos Estratégicos Corporativos – PECs do Mapa; e 3. Selecionar as demais propostas de projetos estratégicos que comporão o conjunto de Projetos Estratégicos das Secretarias – PES.	
Regras	
1. Os PECs são projetos focados nas áreas finalísticas e, portanto, contribuem mais para a consecução dos Objetivos Estratégicos das Perspectivas Resultados para a Sociedade	

- e Resultados para o Público-Alvo;
2. Os PES, por sua vez, tendem a contribuir mais para os Objetivos Estratégicos das Perspectivas Processos Internos e Infraestrutura e Aprendizagem;
 3. O(a) Ministro(a) deve indicar os projetos que considera estratégicos para a visão de futuro do Mapa e para sua gestão, que comporão o Portfólio de PECs;
 4. Recomenda-se que o Portfólio de PECs seja composto por no máximo 20 projetos; e
 5. A estruturação e a gestão dos PECs e dos PES ocorrerão segundo o Método de Gestão de Projetos – MGP-Mapa e orientações da Coordenação de Escritório de Projetos – CEP/AGE/GM.

3.4. Elaborar documento final do Plano Estratégico

Entrada	1. Análise Ambiental elaborada; 2. Mapa Estratégico elaborado; 3. Painel de Indicadores elaborado; 4. Portfólio de Projetos Estratégicos Corporativos – PECs estabelecido; e 5. Projetos Estratégicos das Secretarias – PES estabelecidos.
Origem	Equipe de Líderes AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Plano Estratégico – PE-Mapa elaborado; e 2. Minuta de Portaria de Aprovação do Plano Estratégico elaborada.
Destino	GM
Tarefas	
1. Consolidar todas as informações do Plano Estratégico de forma estruturada e gerar versão final do documento; e 2. Elaborar minuta de Portaria de Aprovação do Plano Estratégico a ser submetida ao(à) Ministro(a).	
Regras	
1. A consolidação do Plano Estratégico deve considerar os conteúdos da Análise Ambiental, do Mapa Estratégico, do Painel de Indicadores e dos Projetos Estratégicos do Mapa.	

3.5. Aprovar documento final do Plano Estratégico

Entrada	1. Plano Estratégico – PE-Mapa elaborado; e 2. Minuta de Portaria de Aprovação do Plano Estratégico elaborada.
Origem	AGE/GM
Executante	GM
Saída	1. Plano Estratégico – PE-Mapa aprovado; e 2. Portaria de Aprovação do Plano Estratégico publicada.
Destino	AGE/GM AECS/GM

Tarefas	
1. Buscar aprovação do documento final do Plano Estratégico – PE-Mapa com o(a) Ministro(a); 2. Solicitar assinatura da Portaria de Aprovação do PE-Mapa pelo(a) Ministro(a); e 3. Enviar a Portaria de Aprovação do PE-Mapa assinada para publicação no Diário Oficial da União – DOU.	
Regras	
1. A aprovação do PE-Mapa pode envolver a ratificação formal do documento pela Equipe de Líderes do Ministério, antes da assinatura do(a) Ministro(a); e 2. O Gabinete do(a) Ministro(a) – GM deve apreciar e ajustar a minuta de Portaria de Aprovação, se for necessário.	

3.6. Publicar Plano Estratégico no Portal e na Intranet

Entrada	1. Plano Estratégico – PE-Mapa aprovado; e 2. Portaria de Aprovação do Plano Estratégico publicada.
Origem	GM
Executante	AGE/GM AECS/GM
Saída	1. Plano Estratégico – PE-Mapa publicado.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Publicar o Plano Estratégico – PE-Mapa e a Portaria de Aprovação no Portal do Mapa na Internet; e 2. Publicar o Plano Estratégico – PE-Mapa e a Portaria de Aprovação na Intranet do Mapa (Agronet).	
Regras	
1. A publicação deve ser feita pela Assessoria Especial de Comunicação Social – AECS ou seguindo os parâmetros estabelecidos por ela.	

3.7. Divulgar PE-Mapa de acordo com o Plano de Comunicação

Entrada	1. Plano Estratégico – PE-Mapa publicado; e 2. Plano de Comunicação.
Origem	AGE/GM AECS/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Plano Estratégico – PE-Mapa divulgado.
Destino	Fim (Processo Monitorar a Estratégia)
Tarefas	
1. Divulgar o PE-Mapa e seus componentes de acordo com o Plano de Comunicação (Processo Alinhar a Organização à Estratégia).	

Regras
1. Deve ser elaborado um Plano de Comunicação para divulgação do PE-Mapa, onde estejam estabelecidos público-alvo, canais de comunicação, periodicidade e demais critérios para divulgação do PE-Mapa e de seus componentes.

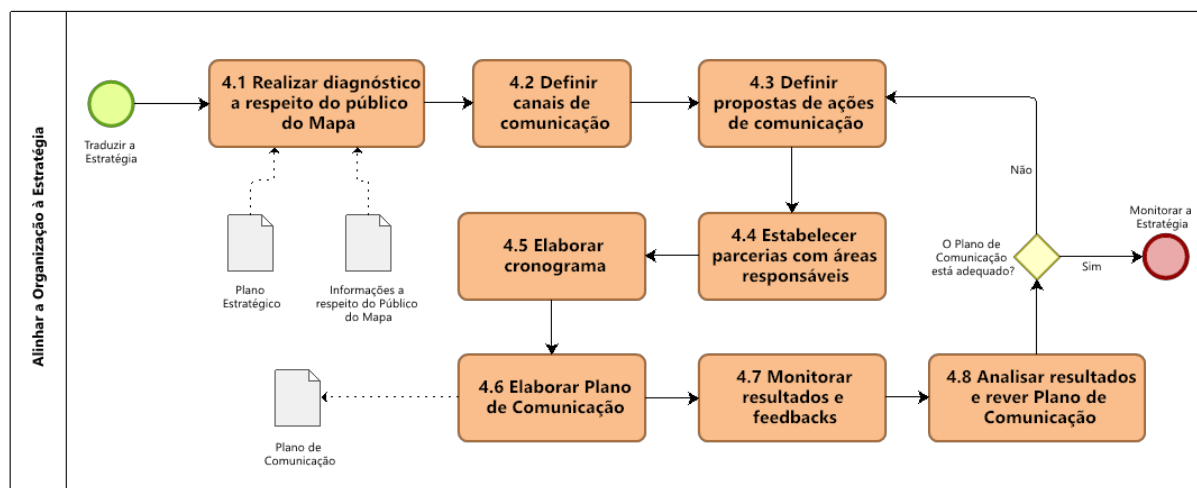


Retornar ao Fluxo da Estratégia.

ANEXO 4 – ALINHAR A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA

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.

Fluxo 4: Alinhar a Organização à Estratégia



Detalhamento do fluxo Alinhar a Organização à Estratégia

4.1. Realizar diagnóstico a respeito do público do Mapa

Entrada	1. Plano Estratégico; e 2. Informações acerca do público do Mapa.
Origem	AGE/GM (Processo Traduzir a Estratégia)
Executante	AGE/GM
Saída	1. Diagnóstico a respeito do público do Mapa realizado.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Elaborar formulário de pesquisa que aborde o nível de conhecimento dos servidores do Mapa sobre Gestão de Projetos e Gestão da Estratégia; 2. Aplicar pesquisa aos servidores do Mapa; 3. Definir os públicos-alvo com o apoio dos dados disponibilizados pela AECS/GM; 4. Segmentar os públicos-alvo; e 5. Consolidar as informações e elaborar diagnóstico.	
Regras	
1. O formulário pode ser aplicado para por meio de ferramenta de pesquisa em plataforma gratuita, que facilite o acesso à pesquisa por parte dos servidores e a consolidação das respostas; 2. Deve ser dada ampla divulgação à pesquisa, por meio de correio eletrônico (Intercom), podendo ser enviado ofício-circular às áreas, se necessário; 3. A pesquisa pode ser realizada periodicamente, conforme necessidade do Mapa; e 4. Para elaborar o diagnóstico, seguir o roteiro disponível no Modelo 5 – Plano de Comunicação da Estratégia.	

4.2. Definir canais de comunicação

Entrada	1. Diagnóstico a respeito do público do Mapa realizado.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Canais de comunicação definidos.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Obter informações a respeito dos canais de comunicação já utilizados no Mapa com o apoio da AECS/GM; e 2. Definir quais canais de comunicação utilizar para alcançar cada seguimento do público do Mapa.	
Regras	
1. Devem ser considerados os canais de comunicação já utilizados pelo Mapa para comunicar com seus servidores, bem como prospectadas outras possibilidades; e 2. Dentre possíveis canais de comunicação, considerar: correio eletrônico, Intranet do Mapa (Agronet), redes sociais, material impresso (banners, folhetos, avisos) etc.	

4.3. Definir propostas de ações de comunicação

Entrada	1. Diagnóstico a respeito do público do Mapa realizado; 2. Canais de comunicação definidos; e 3. Necessidade de revisão de ações de comunicação existentes (Atividade 4.8 - Analisar resultados e rever Plano de Comunicação).
Origem	AGE/GM; e AGE/GM (Atividade 4.8 - Analisar resultados e rever Plano de Comunicação)
Executante	AGE/GM
Saída	1. Propostas de ações de comunicação definidas.
Destino	AGE/GM AECS/GM UAs
Tarefas	
1. Estabelecer os tipos de conteúdos, canais e formatos dos materiais que serão transmitidos ao público do Mapa em cada ação de comunicação proposta; 2. Estabelecer a periodicidade de veiculação de cada material ou sequência de materiais, conforme a ação de comunicação proposta (definir dias, horários, frequência etc.); 3. Verificar o apoio que será necessário de áreas como a Assessoria Especial de Comunicação Social – AECS/GM e os gabinetes das Unidades Administrativas – UAs do Mapa; e 4. Revisar ações de comunicação existentes, quando necessário.	
Regras	
1. Considerar limitações administrativas, logísticas e orçamentárias para que as propostas	

- de ações de comunicação definidas sejam realistas;
2. Seguir orientações da AECS/GM sobre conteúdos e formatos de materiais conforme o canal de comunicação proposto;
 3. Os tipos de conteúdo devem considerar o objetivo de desenvolver uma cultura voltada para a Gestão de Projetos e a Gestão da Estratégia no Mapa, tendo como base o Método de Gestão de Projetos – MGP-Mapa, o Método de Gestão da Estratégia – MGE-Mapa e o Plano Estratégico – PE-Mapa em vigor;
 4. Para tipos de conteúdos que pretendam ilustrar a Gestão da Estratégia e a Gestão de Projetos aplicadas a casos concretos, podem ser consultados Registros de Lições Aprendidas – RLAs e Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAPs (em particular o item “temas com potencial de mídia”) de projetos estratégicos em curso no Mapa, bem como Relatórios de Monitoramento da Estratégia e Relatórios de Gestão Estratégica – RGEs oriundos de reuniões de acompanhamento da estratégia do Ministério;
 5. Considerar, ainda, materiais já elaborados pela AGE/GM sobre implantação da cultura de Gestão de Projetos e de Gestão da Estratégia utilizados em ações de comunicação anteriores; e
 6. Consultar previamente a AECS/GM e os gabinetes das UAs sempre que necessário.

4.4. Estabelecer parcerias com áreas responsáveis


Entrada	1. Propostas de ações de comunicação definidas; e 2. Canais de comunicação definidos.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM AECS/GM UAs
Saída	1. Parcerias com áreas responsáveis estabelecidas.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Estabelecer tratativas com a AECS/GM e os gabinetes das UAs para definir responsabilidades e prazos e alinhar expectativas; e 2. Verificar se é necessária a participação de outras áreas do Ministério com base nas ações de comunicação propostas.	
Regras	
1. Considerar as competências institucionais de cada área estabelecidas no Decreto Regimental e no Regimento Interno do Mapa.	

4.5. Elaborar cronograma

Entrada	1. Propostas de ações de comunicação definidas; e 2. Parcerias com áreas responsáveis estabelecidas.
Origem	AGE/GM AECS/GM UAs

Executante	AGE/GM
Saída	1. Cronograma elaborado.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Verificar como serão produzidas e veiculadas aos servidores do Mapa, ao longo do tempo, as propostas de ações de comunicação; 2. Consolidar as propostas de ações de comunicação, responsabilidades e prazos em um cronograma detalhado; e 3. Buscar a validação do cronograma (ou de determinadas etapas) com as áreas responsáveis por sua execução.	
Regras	
1. O cronograma deve ser completo, de forma a refletir claramente a implantação do conjunto de ações do Plano de Comunicação que objetivam promover uma cultura de Gestão de Projetos e de Gestão da Estratégia no Ministério.	

4.6. Elaborar Plano de Comunicação

Entrada	1. Plano Estratégico – PE-Mapa; 2. Diagnóstico a respeito do público do Mapa realizado; 3. Canais de comunicação definidos; 4. Propostas de ações de comunicação definidas; 5. Parcerias com áreas responsáveis estabelecidas; 6. Cronograma elaborado; e 7. Modelo de Plano de Comunicação.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Plano de Comunicação elaborado.
Destino	AGE/GM.
Tarefas	
1. Consolidar todas as informações geradas nas atividades anteriores de forma estruturada e gerar versão completa do documento Plano de Comunicação.	
Regras	
1. Considerar Modelo de Plano de Comunicação da Estratégia para estruturar o documento.	
 <u>Modelo 5 – Plano de Comunicação da Estratégia.</u>	

4.7. Monitorar resultados e *feedbacks*

Entrada	1. Plano de Comunicação elaborado.
----------------	------------------------------------

Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Relatório de monitoramento elaborado.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Aplicar pesquisa com o público do Mapa para monitorar os resultados das ações de comunicação implantadas; 2. Coletar e analisar informações recebidas da pesquisa, bem como <i>feedbacks</i> espontâneos ofertados pelo público do Mapa; e 3. Elaborar relatório de monitoramento que indique a necessidade de rever ou não ações de comunicação definidas.	
Regras	
1. As percepções do público do Mapa devem ser avaliadas tanto pela ótica da cultura da Gestão de Projetos e da Gestão da Estratégia quanto pela receptividade das ações de comunicação em si; e 2. O monitoramento do Plano de Comunicação deve ser realizado periodicamente, conforme necessidade do Mapa.	

4.8. Analisar resultados e rever Plano de Comunicação

Entrada	1. Plano de Comunicação elaborado; e 2. Relatório de monitoramento elaborado.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Plano de Comunicação consistente; ou 2. Necessidade de revisão de ações de comunicação existentes
Destino	Fim (Processo Monitorar a Estratégia); ou AGE/GM (Atividade 4.3 - Definir propostas de ações de comunicação)
Tarefas	
1. Analisar o relatório de monitoramento de resultados e feedbacks, considerando o Plano de Comunicação elaborado; e 2. Identificar as ações de comunicação que precisam ser revistas, bem como a necessidade de excluir ou incluir novas ações.	
Regras	
1. A análise dos resultados de monitoramento pode concluir pela necessidade de revisão ou não do Plano de Comunicação, retornando, conforme o caso, à Atividade 4.3 (Definir propostas de ações de comunicação).	

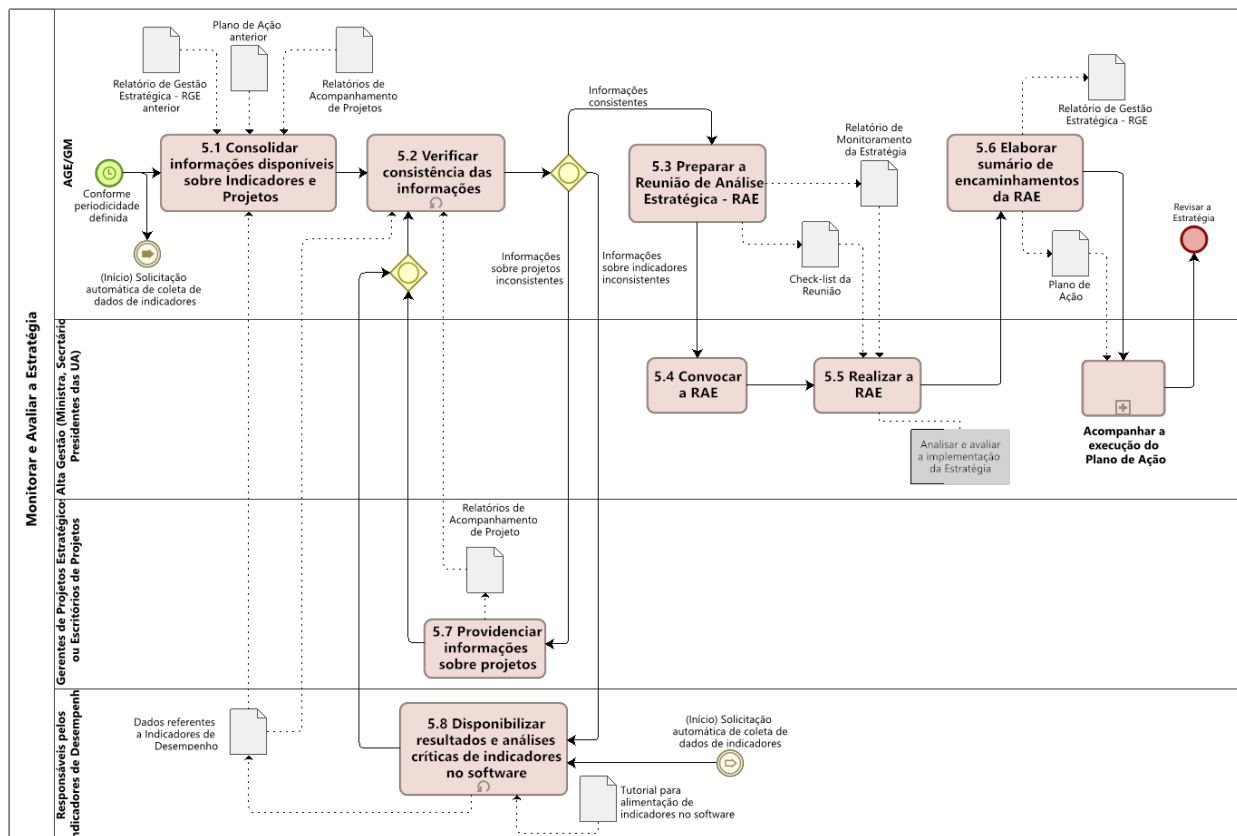


Retornar ao Fluxo da Estratégia.

ANEXO 5 – MONITORAR E AVALIAR A ESTRATÉGIA

Engloba o acompanhamento e a avaliação de Indicadores de Desempenho, Metas e Projetos Estratégicos para a consecução dos Objetivos Estratégicos.

Fluxo 5: Monitorar e Avaliar a Estratégia



Detalhamento do fluxo Monitorar e Avaliar a Estratégia

5.1. Consolidar informações disponíveis sobre Indicadores e Projetos

Entrada	1. Relatório de Gestão Estratégica – RGE anterior; 2. Plano de Ação anterior; 3. Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAPs; e 4. Dados referentes a Indicadores de Desempenho (Atividade 5.8).
Origem	AGE/GM (Início); e Responsáveis por Indicadores de Desempenho (Atividade 5.8)
Executante	AGE/GM
Saída	1. Informações disponíveis sobre Indicadores e Projetos consolidadas.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Extrair os encaminhamentos do Relatório de Gestão Estratégica – RGE anterior; 2. Extrair os encaminhamentos do Plano de Ação anterior; 3. Buscar os Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAPs disponíveis no software; 4. Buscar os resultados e análises críticas de indicadores de desempenho disponíveis no software; e	

5. Solicitar coleta de dados de indicadores de desempenho por disparo automático.
Regras
<p>1. Atividade realizada trimestralmente ou por demanda;</p> <p>2. O software pode ser programado para disparar, automaticamente, solicitação para os gerentes de projeto atualizarem o sistema conforme o cronograma de entregas estabelecido para os projetos estratégicos; e</p> <p>3. O software deve ser configurado para disparar, automaticamente, solicitação para os responsáveis por indicadores alimentarem os resultados e as análises críticas do período conforme periodicidade de apuração dos respectivos indicadores de desempenho.</p> <p>Para os Projetos Estratégicos:</p> <p>a) acessar o módulo <i>Project Manager</i> do software;</p> <p>b) extrair os Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAPs dos projetos estratégicos selecionados.</p> <p>Para os Indicadores de Desempenho:</p> <p>a) acessar o módulo <i>Performance Manager</i> do software;</p> <p>b) extrair as Análises Críticas dos indicadores de desempenho selecionados;</p> <p>c) verificar a pontuação dos Objetivos Estratégicos selecionados.</p>

5.2. Verificar consistências das informações

Entrada	1. Informações disponíveis sobre Indicadores e Projetos consolidadas; 2. Dados referentes a Indicadores de Desempenho (Atividade 5.8); e 3. Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAPs (Atividade 5.7).
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Informações sobre projetos estratégicos e indicadores de desempenho consistentes; ou 2. Solicitação de informações sobre projetos estratégicos; e/ou 3. Solicitação de informações sobre indicadores de desempenho.
Destino	AGE/GM; ou Gerentes de Projetos Estratégicos ou Escritórios de Projetos (Atividade 5.7); e/ou Responsáveis por Indicadores de Desempenho (Atividade 5.8).
Tarefas	
<p>1. Verificar a atualização das informações sobre projetos estratégicos e indicadores de desempenho;</p> <p>2. Verificar a pertinência das informações sobre projetos estratégicos e indicadores de desempenho, em particular com relação aos encaminhamentos do Relatório de Gestão Estratégica – RGE e do Plano de Ação anteriores;</p> <p>3. Enviar e-mail e/ou despacho aos gerentes dos projetos solicitando ajustes das informações de projetos consideradas inconsistentes;</p> <p>4. Enviar e-mail e/ou despacho aos responsáveis por indicadores solicitando ajustes das informações de indicadores consideradas inconsistentes; e</p> <p>5. Reiterar solicitação sempre que as informações não forem prestadas no prazo ou,</p>	

prestadas, continuarem inconsistentes.

Regras

1. Os despachos podem ser encaminhados no âmbito dos Processos SEI já existentes para os indicadores de desempenho e para os projetos estratégicos; e
2. Reiterar a solicitação se as informações não forem prestadas em cinco dias úteis.

Para análise das informações sobre Projetos:


- a) verificar se os encaminhamentos da RAE anterior foram atendidos;
- b) analisar os dados de entregas executadas conforme planejamento;
- c) analisar os dados de recursos executados conforme planejamento;
- d) verificar o impacto de tarefas com atraso em tarefas subsequentes, entregas e no prazo geral do projeto;
- e) analisar a Matriz de Riscos quanto a pontos de atenção que devam ser levados ao conhecimento da Alta Gestão;
- f) verificar se existe alguma ação a ser adotada pela Alta Gestão; e
- g) registrar questões relevantes do projeto para discussão na próxima Reunião de Acompanhamento da Execução do Projeto – RAEP (consultar MGP-Mapa: <https://bit.ly/Portal-MGP-Mapa>).

Para análise das informações sobre Indicadores:

- a) verificar se os encaminhamentos da RAE anterior foram atendidos;
- b) verificar a atualização do resultado conforme a periodicidade do indicador;
- c) comparar o resultado registrado com a meta estabelecida para o período;
- d) verificar se a Análise Crítica aborda a performance do indicador, apontando as razões que possibilitaram a superação da meta ou as restrições que impediam seu alcance; e
- e) analisar a contribuição da pontuação do indicador para a pontuação do Objetivo Estratégico relacionado.

5.3. Preparar a Reunião de Análise Estratégica – RAE

Entrada	1. Informações sobre projetos estratégicos e indicadores de desempenho consistentes.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Relatório de Monitoramento da Estratégia elaborado; 2. Apresentação (PPT) para a RAE elaborada; 3. <i>Check-list</i> da RAE; 4. Proposta de pauta da RAE; e 5. Minuta de convocação para a RAE.
Destino	Alta Gestão
Tarefas	
1. Elaborar Relatório de Monitoramento da Estratégia; 2. Elaborar apresentação (PPT) para RAE; 3. Preparar <i>check-list</i> da RAE;	

4. Preparar proposta de pauta da RAE;
5. Preparar minuta de convocação para RAE; e
6. Despachar com o(a) Ministro(a) os pontos relevantes relacionados à RAE.
Regras
1. O Relatório de Monitoramento da Estratégia deve apresentar e analisar: <ul style="list-style-type: none"> a) as informações sobre projetos estratégicos e indicadores de desempenho, destacando os resultados obtidos e as metas programadas no período; b) o desempenho dos Objetivos Estratégicos no período; c) os encaminhamentos da RAE anterior (registrados no RGE anterior e no Plano de Ação anterior); e d) Utilizar Modelo 6 – Relatório de Monitoramento da Estratégia.
2. A apresentação da RAE deve conter os elementos principais do Relatório de Monitoramento da Estratégia de forma resumida e esquemática, além de outras questões relevantes para a RAE, como a pauta da reunião;
3. O <i>check-list</i> da RAE deve contemplar todas as questões necessárias para execução da RAE;
4. O Cerimonial do(a) Ministro(a) deve ser envolvido para verificar e bloquear a agenda do(a) Ministro(a) e realizar os preparativos da reunião que forem de sua competência; e
5. O despacho com o(a) Ministro(a) deve contemplar um <i>briefing</i> geral da RAE, proposta de pauta e pontos de atenção para a reunião.
 <u>Modelo 6 – Relatório de Monitoramento da Estratégia.</u>

5.4. Convocar a RAE


Entrada	1. Proposta de pauta da RAE; e 2. Minuta de convocação para a RAE.
Origem	AGE/GM
Executante	Alta Gestão
Saída	1. Pauta da RAE aprovada; e 2. Convocação para a RAE expedida.
Destino	Alta Gestão
Tarefas	
1. Aprovar proposta de pauta da RAE; e 2. Expedir convocação para a RAE.	
Regras	
1. A convocação para a RAE deve ser expedida por meio de Ofício-Circular do Gabinete do(a) Ministro(a) endereçado aos dirigentes de todas as Unidades Administrativas – UAs do Ministério, em Processo SEI específico para a RAE.	

5.5. Realizar a RAE

Entrada	1. Relatório de Monitoramento da Estratégia elaborado; 2. Apresentação (PPT) para a RAE elaborada; 3. <i>Check-list</i> da RAE; 4. Pauta da RAE aprovada; e 5. Convocação para a RAE expedida.
Origem	Alta Gestão
Executante	Alta Gestão
Saída	1. RAE realizada; e 2. Encaminhamentos da RAE.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Apresentar e discutir os resultados dos projetos estratégicos e indicadores de desempenho no período; 2. Apresentar e discutir o desempenho dos Objetivos Estratégicos no período; 3. Verificar a execução dos encaminhamentos da RAE anterior (registrados no RGE anterior e no Plano de Ação anterior); 4. Definir a necessidade de realizar alterações em projetos estratégicos, indicadores de desempenho, objetivos estratégicos e/ou referenciais estratégicos; 5. Definir pontos de atenção a serem acompanhados pela alta gestão; e 6. Definir os encaminhamentos gerais da RAE.	
Regras	
1. A Reunião será presidida pelo(a) Ministro(a) e secretariada pelo(a) Coordenador(a)-Geral da AGE/GM; 2. Cada dirigente apresentará os resultados dos projetos estratégicos e indicadores de desempenho relacionados à sua UA, destacando pontos de atenção, riscos e propostas de encaminhamento; 3. Alterações em projetos estratégicos podem englobar a inclusão, modificação ou exclusão de projetos; 4. Alterações em indicadores de desempenho podem englobar a inclusão, modificação ou exclusão de indicadores; e 5. Alterações em projetos estratégicos, indicadores de desempenho, objetivos estratégicos e/ou referenciais estratégicos implicam necessidades de atualização do Plano Estratégico em vigor.	

5.6. Elaborar sumário de encaminhamentos da RAE

Entrada	1. RAE realizada; e 2. Encaminhamentos da RAE.
Origem	Alta Gestão
Executante	AGE/GM
Saída	1. Relatório de Gestão Estratégica – RGE elaborado; e

	2. Plano de Ação elaborado.
Destino	Alta Gestão (Subprocesso Acompanhar a Execução do Plano de Ação) Fim (Processo Revisar a Estratégia)
Tarefas	
1. Contextualizar e detalhar os encaminhamentos gerais da RAE no Relatório de Gestão Estratégica – RGE; 2. Destacar as questões de maior relevância que devem ser acompanhadas pela Alta Gestão em um documento separado denominado Plano de Ação; 3. Enviar o RGE e o Plano de Ação para conhecimento e providências por parte dos dirigentes de todas as Unidades Administrativas – UAs; e 4. Levar ao conhecimento dos gerentes de projeto, escritórios de projeto e responsáveis por indicadores de desempenho os encaminhamentos específicos relacionados aos respectivos projetos e indicadores.	
Regras	
1. Devem ser incluídos no Processo SEI referente à RAE o Relatório de Monitoramento da Estratégia, o Relatório de Gestão Estratégica – RGE e o Plano de Ação elaborados. Esses documentos devem ser encaminhados, por meio de despacho, para conhecimento e providências por parte dos dirigentes de todas as UAs; 2. Os gerentes de projeto, escritórios de projeto e responsáveis por indicadores de desempenho devem registrar e providenciar, no software, os encaminhamentos específicos relacionados aos respectivos projetos e indicadores; e 3. Encaminhamentos referentes a alterações em projetos estratégicos, indicadores de desempenho, objetivos estratégicos e/ou referenciais estratégicos implicam necessidades de atualização do Plano Estratégico em vigor, questão que deve estar destacada no RGE.	
 <u>Modelo 7 – Relatório de Gestão Estratégica.</u>	


5.7. Providenciar informações sobre projetos

Entrada	1. Solicitação de informações sobre projetos estratégicos (Atividade 5.2)
Origem	AGE/GM (Atividade 5.2)
Executante	Gerentes de Projetos Estratégicos ou Escritórios de Projetos
Saída	1. Relatórios de Acompanhamento d Projetos – RAPs
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Verificar as inconsistências indicadas na solicitação de informações proveniente da Atividade 5.2, que será veiculada por e-mail ou despacho; 2. Providenciar os ajustes necessários nos dados de execução física e financeira e nos descritivos da situação dos projetos no software (módulo Project Manager); e 3. Gerar e armazenar novos Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAPs.	
Regras	
1. O Relatório de Acompanhamento do Projeto – RAP deve ser elaborado segundo as orientações e o modelo disponibilizados no Método de Gestão de Projetos – MGP-Mapa:	

<https://bit.ly/Portal-MGP-Mapa>; e

2. Orientações específicas sobre a utilização do software estão disponíveis no Guia de Iniciação ao MGP-Mapa e no Manual do Usuário do módulo Project Manager.

5.8. Disponibilizar resultados e análises críticas de indicadores no software

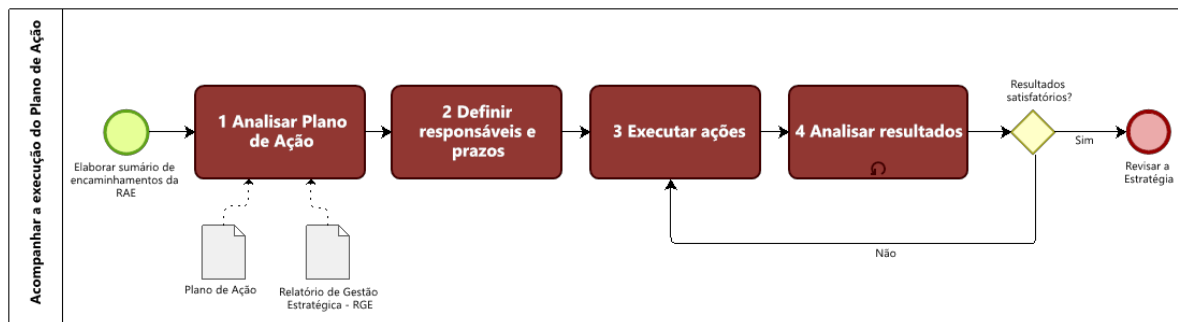
Entrada	1. Solicitação automática de coleta de dados de indicadores (Início); 2. Solicitação de informações sobre indicadores de desempenho (Atividade 5.2); e 3. Tutorial para alimentação de indicadores no software.
Origem	AGE/GM (Início); AGE/GM (Atividade 5.2)
Executante	Responsáveis por Indicadores de Desempenho
Saída	1. Dados referentes a Indicadores de Desempenho.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Realizar a coleta de dados de indicadores e a alimentação do software conforme solicitação automática proveniente do Início deste fluxo; 2. Verificar as inconsistências indicadas na solicitação de informações proveniente da Atividade 5.2, que será veiculada por e-mail ou despacho; 3. Providenciar os ajustes necessários nos resultados e nas análises críticas dos indicadores no software (módulo <i>Performance Manager</i>); e 4. Gerar e armazenar novas Análises Críticas dos Indicadores de Desempenho.	
Regras	
1. A coleta de dados e a alimentação do software devem observar a periodicidade de apuração e o prazo de cálculo do indicador, de forma que não haja períodos vencidos em aberto; 2. A alimentação do resultado e a geração da análise crítica do indicador devem seguir o tutorial para alimentação de indicadores no software; e 3. Caso seja necessário alterar um resultado de indicador, após a edição do dado, deve ser excluída a análise crítica e criada uma nova referente ao período em questão.	
 <u>Tutorial para alimentação de indicadores no software.</u>	

ANEXO 5.1 – ACOMPANHAR A EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Ao elaborar o sumário de encaminhamentos da Reunião de Análise Estratégica – RAE, questões de maior relevância que devem ser acompanhadas pela Alta Gestão são destacadas do Relatório de Gestão Estratégica – RGE e compõem um Plano de Ação.

O objetivo deste fluxo é detalhar o acompanhamento da execução do Plano de Ação pela Alta Gestão do Ministério: Ministro(a), Secretário(a)s e demais dirigentes de Unidades Administrativas – UAs.

Fluxo 5.1: Acompanhar a execução do Plano de Ação



Detalhamento do fluxo Acompanhar a execução do Plano de Ação

5.1.1. Analisar Plano de Ação

Entrada	1. Plano de Ação elaborado; e 2. Relatório de Gestão Estratégica – RGE elaborado.
Origem	AGE/GM
Executante	Alta Gestão
Saída	1. Plano de Ação analisado.
Destino	Alta Gestão
Tarefas	
1. Analisar os encaminhamentos da Reunião de Análise Estratégica – RAE definidos no Plano de Ação; e 2. Priorizar as ações estabelecidas no Plano de Ação.	
Regras	
1. A priorização das ações deve ter em vista questões técnicas, mas considera também a conveniência e a oportunidade da Alta Gestão do Ministério; e 2. O cenário geral da situação da Estratégia do Ministério, exposto no RGE, deve ser levando em conta na análise do Plano de Ação.	

5.1.2. Definir responsáveis e prazos

Entrada	1. Plano de Ação analisado.
Origem	Alta Gestão
Executante	Alta Gestão
Saída	1. Responsáveis e prazos definidos.
Destino	Responsáveis por ações
Tarefas	
1. Definir os responsáveis pela execução das ações; 2. Definir os prazos para execução das ações; e 3. Comunicar os responsáveis pela execução das ações.	

Regras	
1. Os responsáveis não precisam ser, necessariamente, dirigentes ou servidores das áreas técnicas que de fato implementarão as ações, podendo ser assessores da Alta Gestão que farão a coordenação das ações com as áreas finalísticas; e 2. Os prazos para execução das ações devem considerar a priorização realizada na atividade anterior, como decorrência da análise do Plano de Ação no contexto do RGE.	

5.1.3. Executar ações

Entrada	1. Plano de Ação elaborado; e 2. Responsáveis e prazos definidos.
Origem	Alta Gestão
Executante	Responsáveis por ações
Saída	1. Ações executadas.
Destino	Alta Gestão
Tarefas	
1. Executar as ações definidas no Plano de Ação; e 2. Monitorar os resultados para apresentação à Alta Gestão.	
Regras	
1. A execução das ações e o monitoramento dos resultados são tarefas permanentes, que apenas são concluídas quando a Alta Gestão analisar que os resultados estão satisfatórios.	

5.1.4. Acompanhar resultados

Entrada	1. Ações executadas.
Origem	Responsáveis por ações
Executante	Alta Gestão
Saída	1. Resultados analisados.
Destino	Fim (Processo Revisar a Estratégia); ou Responsáveis por ações (Atividade executar ações)
Tarefas	
1. Analisar os resultados apresentados pelos responsáveis pela execução das ações.	
Regras	
1. A apresentação e a análise dos resultados são tarefas permanentes, que apenas são concluídas quando a Alta Gestão decidir que os resultados estão satisfatórios; 2. Caso os resultados não estejam satisfatórios, a execução das ações continua; e 3. Para análise dos resultados, podem ser convidados também os encarregados diretos pela implementação das ações nas áreas técnicas, caso não sejam os responsáveis designados.	

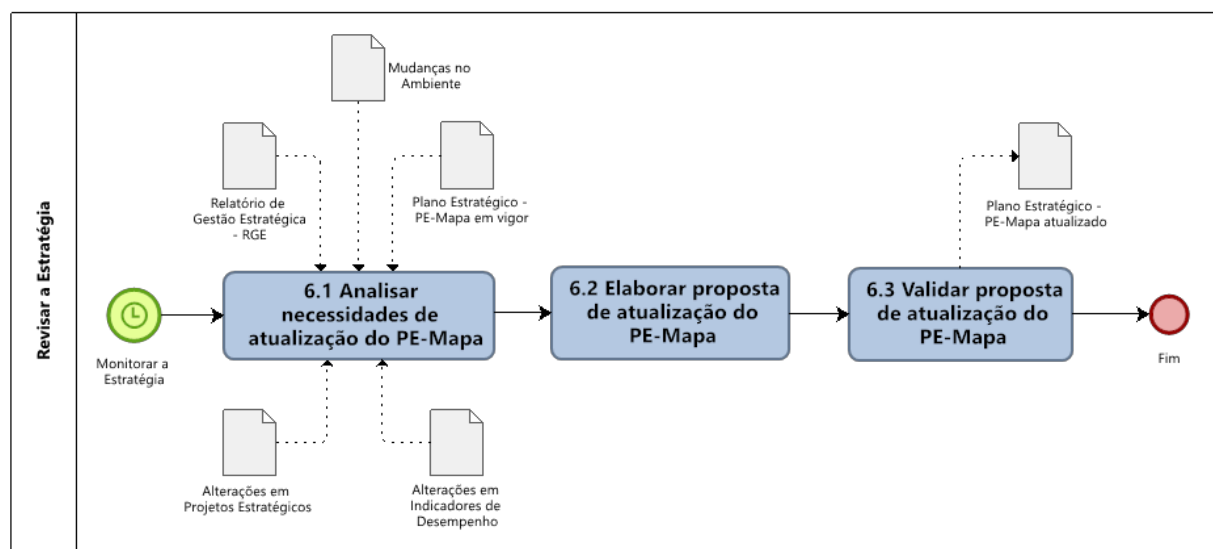


[Retornar ao Fluxo da Estratégia.](#)

ANEXO 6 – REVISAR A ESTRATÉGIA

Consiste em analisar os resultados do monitoramento e da avaliação, ajustes em projetos e indicadores com o objetivo de atualizar a estratégia e rever alguns de seus direcionamentos.

Fluxo 6: Revisar a Estratégia



Detalhamento do fluxo Revisar a Estratégia

6.1. Analisar necessidades de atualização do PE-Mapa	
Entrada	1. Plano Estratégico – PE-Mapa em vigor; 2. Relatório de Gestão Estratégica – RGE; 3. Mudanças no Ambiente; 4. Alterações em Projetos Estratégicos; e 5. Alterações em Indicadores de Desempenho.
Origem	AGE/GM (Processo Monitorar a Estratégia)
Executante	AGE/GM
Saída	1. Necessidades de atualização do PE-Mapa definidas.
Destino	AGE/GM
Tarefas	
1. Analisar os encaminhamentos registrados no Relatório de Gestão Estratégica – RGE que resultam em alterações no Plano Estratégico – PE-Mapa em vigor, a exemplo de mudanças no ambiente externo e interno avaliadas pela Alta Gestão; 2. Analisar alterações em Projetos Estratégicos e em Indicadores de Desempenho formalizadas anteriormente; e 3. Definir as necessidades de atualização do Plano Estratégico – PE-Mapa em vigor.	

Regras	
1.	As atualizações no PE-Mapa podem abranger alterações em referenciais estratégicos, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Projetos Estratégicos;
2.	As alterações em Projetos Estratégicos englobam inclusão, modificação ou exclusão de projetos definidas no Relatório de Gestão Estratégica – RGE ou decididas anteriormente, a exemplo de projetos alterados por meio de Termos de Solicitação de Mudança no Projeto – SMP aprovados; e
3.	As alterações em Indicadores de Desempenho englobam inclusão, modificação ou exclusão de indicadores definidas no Relatório de Gestão Estratégica – RGE ou decididas anteriormente, formalizadas via Processo SEI.

6.2. Elaborar proposta de atualização do PE-Mapa

Entrada	1. Necessidades de atualização do PE-Mapa definidas.
Origem	AGE/GM
Executante	AGE/GM
Saída	1. Proposta de atualização do PE-Mapa elaborada.
Destino	Alta Gestão

Tarefas

1. Selecionar as necessidades de atualização do PE-Mapa que requeiram processamento conforme etapas anteriores deste Método de Gestão da Estratégia – MGE-Mapa e verificar aquelas para as quais a documentação existente já é suficiente;
2. Processar as necessidades de atualização selecionadas conforme etapas anteriores deste MGE-Mapa, quando for o caso; e
3. Elaborar proposta de atualização do PE-Mapa.

Regras

1. As necessidades de atualização que precisem ser processadas conforme etapas anteriores deste MGE-Mapa devem seguir as atividades dos respectivos fluxos no que couber, a exemplo da realização de oficinas, reuniões, utilização de modelos de artefatos, formalizações específicas, entre outros;
2. As necessidades de atualização em que a documentação existente já é suficiente são aquelas já detalhadas, formalizadas e aprovadas, a exemplo de alterações em projetos estratégicos aprovadas por meio de Termos de Solicitação de Mudança no Projeto – SMP; e
3. A proposta de atualização do PE-Mapa consiste na minuta da versão atualizada do PE-Mapa, com os conteúdos alterados destacados.

6.3. Validar proposta de atualização do PE-Mapa

Entrada	1. Proposta de atualização do PE-Mapa elaborada.
Origem	AGE/GM
Executante	Alta Gestão
Saída	1. Plano Estratégico PE-Mapa atualizado.

Destino	Fim (AGE/GM)
Tarefas	
1. Realizar validação formal da minuta da versão atualizada do PE-Mapa com a Alta Gestão do Ministério; e 2. Realizar aprovação, publicação e divulgação da versão atualizada do PE-Mapa conforme atividades pertinentes da Etapa “Implementar a Estratégia” deste Método de Gestão da Estratégia – MGE-Mapa.	
Regras	
1. A validação da minuta da versão atualizada do PE-Mapa pode requerer apenas uma anuência formal da Alta Gestão via Processo SEI ou a realização de uma Reunião de Análise Estratégica – RAE específica para tanto, seguindo neste caso atividades da Etapa “Monitorar a Estratégia” deste MGE-Mapa no que couber.	



[Retornar ao Fluxo da Estratégia.](#)

8. MODELOS

MODELO 1 – ANÁLISE SWOT

É uma ferramenta utilizada para análise de cenários, servindo como ponto de partida para formular a estratégia da instituição. A Análise SWOT examina o ambiente interno e externo da organização buscando encontrar oportunidades de melhoria e otimização do desempenho.

O nome SWOT provém de quatro palavras em inglês que começam com as letras da sigla:

- | | |
|--|----------------------|
| • <i>Strengths</i> , que significa | Forças |
| • <i>Weaknesses</i> , que significa | Fraquezas |
| • <i>Opportunities</i> , que significa | Oportunidades |
| • <i>Threats</i> , que significa | Ameaças |

Por isso em português alguns se referem à matriz SWOT como matriz FFOA ou matriz FOFA.

Conceitos

Strengths (forças)

As forças são os pontos positivos da organização, que podem ser controlados e não dependem de fatores externos. Para identificar as forças, pode-se perguntar:

- O que a nossa unidade administrativa tem de diferencial em relação às demais?
- Quais são as qualidades que nossos servidores e público-alvo percebem aqui dentro?
- Quais são os recursos especiais que temos à disposição?
- Quais são os diferenciais da nossa equipe?
- Quais de nossas entregas para sociedade são mais visíveis?
- Somos reconhecidos por algum motivo especial?

Weaknesses (fraquezas)

As fraquezas são os pontos fracos que podem ser controlados internamente. Não são, necessariamente, problemas. Uma fraqueza pode virar um problema se não for diagnosticada, se for negligenciada na hora do planejamento (por exemplo: se a diretoria assumir uma responsabilidade para a qual não tem competência técnica disponível). Para identificar as fraquezas, pode-se perguntar:

- De que maneira a equipe e a relação com o público-alvo poderiam melhorar?
- Como é a qualificação das pessoas na equipe?
- Quais são as reclamações mais frequentes?
- Qual motivo mais contribui para não conseguirmos implementar as políticas e obter resultados?

E quaisquer outras que ajudem a entender o que pode ser melhorado no ambiente interno.

Opportunities (oportunidades)

As oportunidades são os fatores externos que podem influenciar positivamente a organização e que não podem ser controlados (ao contrário das forças e das fraquezas). São chances que a organização tem para se desenvolver, crescer e alcançar melhores resultados. Para identificar as oportunidades, pode-se perguntar:

- Quais são as metas estipuladas no Plano de Governo e no Planejamento Estratégico da minha organização e como podemos cumpri-las?
- Que tendências estão em alta em nosso setor?
- Quais condições políticas, econômicas ou sociais podem ser favoráveis?
- Existem novidades tecnológicas às quais podemos aderir?
- Quais influências climáticas ou sazonais podem ser favoráveis?

Threats (ameaças)

As ameaças são os fatores externos que podem repercutir negativamente na organização e reduzir seu desempenho. Como a organização não controla essas ameaças, não tem como combatê-las, mas pode se preparar para enfrentá-las.

Por exemplo, quando há uma troca de governo (eleições), não há como evitar que o primeiro escalão seja trocado, mas pode-se garantir a continuidade das políticas de

modo a não interromper as entregas à população mediante estabelecimento de protocolos e procedimentos rotineiros claros e institucionalizados, além de uma equipe mais estável (de servidores treinados).

Nesse exemplo, para identificar as ameaças, pode-se perguntar:

- Minhas políticas, iniciativas, processos e procedimentos estão estruturados e formalizados?
- As atividades da equipe estão bem reportadas, com um histórico organizado?
- Caso troquem todos os dirigentes, há como dar continuidade ao trabalho?
- Os procedimentos essenciais que não podem ser descontinuados estão identificados?

É muito importante que a organização reconheça as ameaças a que está exposta e se prepare para encará-las.

Como utilizar a matriz SWOT?

A Análise SWOT é um método simples e fácil de ser aplicado, bastando seguir esse passo a passo:

1. Monte o esqueleto da sua matriz SWOT

Para montar o esqueleto da sua matriz SWOT, desenhe uma tabela 2×2. Em cada célula, coloque o nome de uma das perspectivas de análise.

Na primeira linha, coloque os aspectos internos, que podem ser controlados e alterados (são as forças e as fraquezas). Na segunda linha, coloque os aspectos externos, que não há como controlar (oportunidades e ameaças). Na primeira coluna estão as coisas positivas, que ajudam a organização a alcançar seus objetivos (forças e oportunidades), e na segunda coluna estão as negativas (fraquezas e ameaças). Assim:

Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças

Se preferir, pode também inverter a matriz. O Importante é agrupar pontos positivos (forças e oportunidades) e negativos (fraquezas e ameaças) na mesma linha OU na mesma coluna. E agrupar fatores internos (forças e fraquezas) e fatores externos (oportunidades e ameaças) na mesma coluna OU na mesma linha.

Portanto, outra maneira de montar a matriz é:

Análise SWOT

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
Fatores Positivos	Forças	Oportunidades
Fatores Negativos	Fraquezas	Ameaças

2. Faça a análise interna e externa da sua organização

Com a matriz montada, pode-se analisar a organização, tanto do ambiente interno (forças e fraquezas) quanto do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Para análise interna, recomenda-se envolver as pessoas que trabalham na organização, dar voz aos envolvidos e chegar a conclusões de consenso sobre forças e fraquezas da organização.

Para análise externa, recomenda-se utilizar a ferramenta PESTAL, que aprofunda o estudo dos fatores externos, categorizando-os: fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Pode-se também fazer pesquisas de opinião com o público-alvo, participar de congressos e seminários para atualizar-se quanto a novas tecnologias e inovações na área de atuação da organização e estar sempre atento a notícias ou tendências do setor no qual a organização atua.

3. Relacione forças e fraquezas com oportunidades e ameaças

Por último, é necessário relacionar as informações da sua matriz SWOT.

Pondere sobre como podem ser utilizadas as forças para potencializar as oportunidades identificadas; e como as forças podem ajudar a sua organização a se preparar contra as ameaças.

Depois, pondere sobre como as fraquezas podem ser um risco para as oportunidades; e como as fraquezas podem tornar as ameaças ainda mais perigosas.

A partir dessas relações, pode-se começar a pensar em iniciativas estratégicas para maximizar as forças e tratar as principais fraquezas presentes na organização.

Exemplo

Matriz SWOT de um setor hipotético em um órgão público:

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças <ul style="list-style-type: none">• Equipe com nível superior, composta por servidores estáveis (concursados).	Fraquezas <ul style="list-style-type: none">• A formação da equipe não é na área de atuação da secretaria.• Há anos estão sem cursos de reciclagem
Ambiente Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Cursos gratuitos à distância ofertados sobre o tema de atuação da secretaria.• Plataformas que permitem acompanhamento dos processos (SEI) e dos projetos (SA).	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Risco de fusão com outra secretaria ou de extinção da unidade administrativa.• Risco de os servidores pedirem remoção para outra unidade administrativa



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia.](#)

MODELO 2 – ANÁLISE PESTAL

É uma ferramenta utilizada para compreender de maneira mais profunda os fatores externos à instituição que podem influenciá-la positiva ou negativamente, uma vez que analisa esses fatores por diferentes perspectivas (ou categorias). A partir das informações geradas, é possível definir e otimizar estratégias capazes de elevar o desempenho da organização.

A matriz PESTAL é uma ótima opção para identificar novas oportunidades. Ao enxergar a organização em um cenário macro, considerando as particularidades de cada recorte do ambiente externo, os gestores podem vislumbrar caminhos pouco explorados ou áreas com possibilidade de crescimento. A matriz também facilita a identificação, em todas as frentes, de situações que possam prejudicar os planos da organização. Dessa forma, é possível se preparar para enfrentar tais ameaças.

Implementação

Para aplicar a ferramenta, é necessário entender os recortes que serão considerados para analisar os fatores externos. A matriz trabalha com seis categorias, cujas iniciais formam a palavra PESTAL:

a) Fatores Políticos: é feita análise a respeito de quais fatos políticos e de que forma podem influenciar no desempenho institucional.

Exemplos de perguntas que podem ser respondidas aqui: como os períodos eleitorais podem impactar a instituição? Que políticas tendem a ser adotadas por esses candidatos que podem influenciar a instituição? Como trocas de ministros afetam o órgão? Qual o atual cenário do país e de que forma essa situação influencia no setor em que a instituição está inserida?

b) Fatores Econômicos: é feita análise relacionada a como o contexto econômico influencia no desempenho institucional.

Exemplos de perguntas que podem ser respondidas aqui: qual a atual situação econômica do país? Qual a taxa de desemprego? As taxas de juros e de câmbio estão estáveis ou apresentam variações? Como está o cenário para exportação de produtos e importação de insumos das cadeias produtivas?

c) Fatores Sociais: é feita análise acerca de que elementos sociais podem impactar no desempenho institucional.

Exemplos de perguntas que podem ser respondidas aqui: como a taxa de crescimento populacional influencia o setor? As vendas de produtos e serviços podem ser impactadas por mudanças entre gerações ou hábitos de consumo? As tendências / modismos têm impacto no setor? Quais atitudes sociais podem afetar a instituição?

d) Fatores Tecnológicos: é feita análise a respeito de quais tecnologias novas ou em desenvolvimento podem influenciar no desempenho institucional.

Exemplos de perguntas que podem ser respondidas aqui: existem novas tecnologias em ascensão que possuem relação com o setor em que a instituição está inserida? Quais são as inovações do setor que precisam ser acompanhadas pela instituição? Como as mudanças tecnológicas afetam o setor e de que maneira é possível acompanhá-las ou induzi-las?

e) Fatores Ambientais: é feita análise acerca de quais fatos relacionados ao meio ambiente influenciam no desempenho institucional.

Exemplos de perguntas que podem ser respondidas aqui: como as regulações ambientais impactam o setor? Como a gestão de resíduos, sustentabilidade, aspectos ecológicos influenciam a instituição? Como está sendo tratada a questão desenvolvimento x sustentabilidade no país e no exterior?

f) Fatores Legais: é feita análise acerca de que restrições legais podem influenciar no desempenho institucional. Para órgãos públicos, em particular, a atuação é toda pautada em normas, como leis, decretos e portarias.

Exemplos de perguntas que podem ser respondidas aqui: estão previstas mudanças nas regulações do setor? Para quando? Como elas afetam o setor? Qual legislação em particular influencia mais a instituição? Qual o impacto de projetos em discussão no Congresso Nacional de interesse da instituição e do setor?

Em seguida, deve ser feito um levantamento amplo dos fatores externos que podem influenciar a organização em cada uma dessas categorias, procurando responder às perguntas propostas acima.

Análise do Ambiente Externo		
Fatores	Oportunidades	Ameaças
Políticos		
Econômicos		
Sociais		
Tecnológicos		
Ambientais		
Legais		

Realizado o processo de levantamento e identificação dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, é o momento de avaliar e verificar quais são as reais ameaças e quais os fatores que podem representar oportunidades de crescimento para a instituição. Fatores que não representam ameaças ou oportunidades não devem estar presentes na matriz PESTAL.

Para tanto, a equipe deve analisar e definir o nível de importância (alto, médio, baixo ou irrelevante), o nível de impacto (alto, médio, baixo ou irrelevante) e a tendência (se é algo positivo, negativo ou estável) para cada item apresentado nas seis categorias. Atribuir uma pontuação para cada fator, baseada nos critérios de importância, impacto e tendência, pode ajudar na priorização.

Com isso, será possível identificar as principais oportunidades e ameaças que devem ser consideradas na formulação da estratégia. Mais importante do que o processo de análise são as medidas para lidar com as ameaças e as oportunidades encontradas, que serão levadas em conta na elaboração do plano estratégico da organização.



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia.](#)

MODELO 3 – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO														
Nome do Indicador:	<informe o nome que identifica o indicador >								Sigla:	<sigla do indicador, se houver>				
Objetivo Estratégico:	<informe o Objetivo Estratégico relacionado ao indicador>													
Descrição:	<descreva o indicador, sua finalidade, seus aspectos principais>													
Método de cálculo:	<demonstre como o indicador será calculado, indicando uma fórmula quando necessário>													
Polaridade:	<positiva (quanto maior melhor), negativa (quanto menor melhor), neutra (não se aplica)>													
Unidade de medida:	<qualifica o valor do indicador: percentual, reais, quilômetros, toneladas, hectares, unidades etc.>						Fonte de dados:	<origem dos dados: sistema de informação, base consultada, entidade responsável etc.>						
Prazo de cálculo:	<quantidade de dias necessários para coletar, calcular e disponibilizar o resultado do indicador>						Periodicidade de apuração:	<frequência de apuração do indicador: mensal, trimestral, semestral, anual>						
Linha de base:	<valor de referência para o indicador, em geral o último resultado apurado ou disponibilizado quando da proposta (construção) deste indicador>						Data da linha de base:	<data de referência da linha de base>						
Responsável pela apuração:	<nome, e-mail e telefone da pessoa responsável pela apuração do indicador>						Unidade Administrativa:	<setor do Ministério responsável pelo indicador>						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Metas:														
Resultados:														

Avaliação do Indicador

Para cada propriedade abaixo, marque a opção que melhor caracteriza o indicador.

1) Situação: se é um indicador já existente ou se é uma proposta nova.

- ☐ indicador existente no Mapa
- ☐ indicador existente em outros órgãos
- ☐ indicador novo

2) Validade: capacidade de o indicador representar e medir a situação que o Objetivo Estratégico pretende modificar.

- ☐ representa adequadamente
- ☐ representa poucos aspectos
- ☐ não representa

3) Sensibilidade: capacidade de o indicador refletir tempestivamente mudanças decorrentes de intervenções realizadas.

- ☐ alta sensibilidade
- ☐ média sensibilidade
- ☐ baixa sensibilidade

4) Simplicidade: se o indicador é de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral.

- ☐ simples para o público em geral
- ☐ simples para o público envolvido com a temática
- ☐ requer explicações para ser compreendido e utilizado

5) Confiabilidade: se as fontes de dados são confiáveis, utilizam métodos reconhecidos e transparentes de coleta, processamento e divulgação.

☐ confiável sem restrições

☐ confiável com restrições

☐ não confiável

6) Prazo de Cálculo: quantidade de dias necessários para coletar, calcular e disponibilizar o resultado do indicador.

☐ até um mês

☐ entre um e dois meses

☐ mais que dois meses

7) Observações: informe características, vantagens, restrições que ajudem na avaliação do indicador.



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia](#)

MODELO 4 – MATRIZ DE CONTROLE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Data	Identificação do Indicador			Ponto Focal			Avaliação do Indicador							Indicador consistente?	Parecer final sobre o Indicador
	Nome do Indicador	Objetivo Estratégico relacionado	UA	Nome	E-mail	Telefone	A	B	C	D	E	F	Nota Total		
	Variação do PIB do agronegócio	OE01 – Impulsionar o desenvolvimento sustentável do Brasil	SPA	Fulano										Sim	O indicador proposto pode ser utilizado sem restrições no Plano Estratégico.
	Índice de conformidade de produtos de origem vegetal e animal	OE02 – Assegurar o abastecimento e acesso da população brasileira a alimentos e outros produtos de qualidade, diversificados e seguros ao consumo	SDA	Beltrano										Sim	O indicador já era utilizado pelo Mapa em Plano Estratégico anterior.
	Taxa de capacidade de armazenagem da produção	OE02 – Assegurar o abastecimento e acesso da população brasileira a alimentos e outros produtos de qualidade, diversificados e seguros ao consumo	Conab	Sicrano										Sim	Indicador de fácil compreensão e sensível a variações do objetivo mensurado. Já utilizado pelo Mapa em Plano Estratégico anterior.
	Índice de Sustentabilidade e da Agropecuária	OE04 – Ampliar a sustentabilidade das cadeias produtivas agropecuárias brasileiras	SE	Triano										Sim	Indicador do PPA 2020-2023, do Programa Agropecuária Sustentável.

Avaliação do Indicador

(A) Situação: se é um indicador já existente ou se é uma proposta nova.

3 = indicador existente no Mapa;

2 = indicador existente em outros órgãos;

1 = indicador novo.

(B) Validade: capacidade de o indicador representar e medir a situação que o Objetivo Estratégico pretende modificar.

3 = representa adequadamente;

2 = representa poucos aspectos;

1 = não representa.

(C) Sensibilidade: capacidade de o indicador refletir tempestivamente mudanças decorrentes de intervenções realizadas.

3 = alta sensibilidade;

2 = média sensibilidade;

1 = baixa sensibilidade.

(D) Simplicidade: se o indicador é de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral.

3 = simples para o público em geral;

2 = simples para o público envolvido com a temática;

1 = requer explicações para ser compreendido e utilizado.

(E) Confiabilidade: se as fontes de dados são confiáveis, utilizam métodos reconhecidos e transparentes de coleta, processamento e divulgação.

3 = confiável sem restrições;

2 = confiável com restrições;

1 = não confiável.

(F) Prazo de Cálculo: quantidade de dias necessários para coletar, calcular e disponibilizar o resultado do indicador.

3 = até um mês;

2 = entre um e dois meses;

1 = mais que dois meses.

Nota Final = A + B + C + D + E + F



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia.](#)

MODELO 5 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O Plano de Comunicação da Estratégia é um instrumento que serve como guia para alcançar diferentes públicos-alvo existentes na organização utilizando os canais de comunicação disponíveis com o objetivo de disseminar a estratégia da organização a todos os seus colaboradores. Cria-se, assim, uma cultura voltada para a Gestão de Projetos e a Gestão da Estratégia focada no alcance da visão de futuro estabelecida.

Ao concluir a Tradução da Estratégia, que define missão, visão, valores, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, o passo seguinte é a Implementação da Estratégia, em que são estabelecidos projetos para consecução dos objetivos estratégicos. Simultaneamente, é definido um Plano de Comunicação que objetiva alinhar a organização à estratégia, possibilitando o envolvimento e o comprometimento de todos para que o Plano Estratégico seja, de fato, realizado.

É importante que o Plano de Comunicação da Estratégia utilize os documentos e as informações definidos tanto na etapa Traduzir a Estratégia quanto aqueles que são gerados ao longo da etapa Implementar a Estratégia, como fontes primordiais para a elaboração dos conteúdos que serão comunicados. Em curso durante a implementação e o monitoramento da estratégia, é possível manter um diálogo com os públicos-alvo sobre as mudanças e definições que decorrerão do processo do Plano Estratégico. A seguir será apresentado um modelo que pode ser seguido para a elaboração do Plano de Comunicação da Estratégia.

Diagnóstico

Para elaborar o diagnóstico, sugere-se:

1. Aplicar pesquisas que abordem o nível de conhecimento dos servidores do Mapa a respeito da Gestão de Projetos e da Gestão da Estratégia. Tais pesquisas podem ser constantes por meio de formulários *online*;
2. Definir públicos-alvo (levantamento que pode ser feito com o auxílio da área de comunicação da organização) respondendo a perguntas como:
 - a. Quem compõe o universo de pessoas que se quer alcançar?
 - b. Qual é o perfil dessas pessoas? (Idade, formação, escolaridade, cargo, atividade que exerce);
 - c. Como é o consumo de informação dessas pessoas dentro da organização? (Leem os e-mails? Preferem áudio, vídeo ou texto? Preferem meios analógicos ou digitais?);

3. Segmentar o público-alvo para selecionar que informações e para quem elas devem ser comunicadas. Podem ser definidos diferentes tipos de públicos internos e, apesar de o Plano de Comunicação objetivar alinhar o corpo funcional do Mapa à estratégia, é possível incluir também o público externo, representado pela sociedade, possibilitando a transparência das ações realizadas no Ministério e compartilhando os resultados alcançados pela estratégia. É importante perceber que a forma de comunicar e o conteúdo são diferentes para cada público;
4. Definir que conteúdos são de interesse de cada um dos seguimentos do público;
5. Consolidar informações coletadas e elaborar diagnóstico.

Período de Execução

Definir período de execução do Plano de Comunicação. O horizonte temporal deve permitir executar pelo menos um ciclo das ações de comunicação definidas, conforme cronograma estabelecido, bem como possibilitar monitorar os resultados e feedbacks desta execução.

Canais de Comunicação

1. Para cada seguimento, listar os meios de comunicação já utilizados pela organização para se comunicar com o público-alvo definido. Exemplos do Mapa: Portal, Agronet, Intercom, YouTube, transmissão de vídeo, WhatsApp, material impresso, EAD, palestras, SEI, software *Strategic Adviser*, entre outros;
2. Obter informações com a equipe de comunicação a respeito do histórico de utilização de cada um dos meios ao longo dos últimos anos ou meses; e
3. Definir quais canais de comunicação devem ser utilizados no Plano de Comunicação da Estratégia.

Propostas de Ações

Elaborar lista com propostas de ações a serem implementadas. Segue sugestão de planilha para organizar as informações:

Proposta de Ação	Objetivo e Conteúdo	Formato	Data/Periodicidade
Exemplo – Sequência para o Mapa Estratégico	Comunicar aos servidores a Missão, a Visão, os Valores e o Mapa Estratégico do Ministério, veiculando as definições e os conteúdos adotados no Ministério	Intercom – Texto, imagens e link de acesso ao PE-Mapa	Sequência com 4 Intercoms, 1 por semana

Detalhamento das Ações

As ações devem ser detalhadas contemplando as informações abaixo:

Ação 1	
Para quem	Os públicos-alvo a serem alcançados
Por quem	O remetente (que determina quem entregará a informação e como ele ou ela é escolhido) – aqui pode ser necessário estabelecer parcerias com diferentes áreas da organização que possam contribuir com as ações propostas
O quê	As mensagens-chave que estão tentando ser articuladas
Quando	O tempo apropriado de entrega para cada mensagem e a periodicidade, no caso de repetição
Por quê	Os resultados desejados
Como	O veículo de comunicação (como a mensagem será entregue)

Cronograma

PRIMEIRO SEMESTRE

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
<p>1. Sequência para o Mapa Estratégico (Missão, Visão, Valores e Mapa Estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none">a. 04.01 – Missãob. 11.01 – Visãoc. 18.01 – Valoresd. 25.01 – Mapa Estratégico		
ABRIL	MAIO	JUNHO

SEGUNDO SEMESTRE

JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO

Monitoramento, Avaliação e Revisão

Assim como o próprio Plano Estratégico, o Plano de Comunicação da Estratégia deve ser monitorado, avaliado e revisto quando necessário. Por meio de pesquisas e formulários, a organização pode manter um monitoramento constante a respeito tanto da cultura de Gestão de Projetos e de Gestão da Estratégia quanto das ações de comunicação já realizadas. Essa etapa também pode receber o apoio da equipe de comunicação para a coleta dos dados dos canais de comunicação utilizados.

De acordo com essas informações coletadas durante o monitoramento é possível realizar uma análise do Plano de Comunicação para identificar ações que devem ser revistas, incluídas ou excluídas. A revisão deve ser feita, assim, a partir das Propostas de Ações, elaborando-se também um novo Cronograma e detalhando as novas ações. Os feedbacks espontâneos do público do Mapa sobre a Gestão de Projetos e a Gestão da Estratégia, bem como sobre as próprias ações de comunicação, também oferecem uma percepção interessante sobre a efetividade do Plano de Comunicação.



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia.](#)

MODELO 6 – RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

O objetivo deste documento é consolidar e apresentar as informações referentes ao monitoramento da estratégia que deverão ser lidas antes da Reunião de Análise Estratégica – RAE.

O resumo dessas informações será apresentado na parte inicial da RAE e servirá de base para decisões que serão tomadas pela Alta Gestão no decorrer da reunião.

Neste sentido, propõe-se que o Relatório de Monitoramento da Estratégia apresente o seguinte conjunto de informações, nesta ordem:

1. síntese dos resultados dos indicadores de desempenho no período;
2. síntese dos resultados dos projetos estratégicos no período;
3. avaliação da implementação do Mapa Estratégico;
4. avaliação da execução dos encaminhamentos da RAE anterior;
5. propostas de alteração em projetos estratégicos e em indicadores de desempenho.

1. Síntese dos resultados dos indicadores de desempenho no período

Orientações:

Para cada objetivo estratégico, será apresentado o resultado dos indicadores de desempenho associados, acompanhado de uma breve análise. O resultado é sempre comparado com a meta do período, enquanto a análise foca restrições e recomendações para o indicador.

Sugere-se que o resultado do indicador seja apresentado graficamente, inserindo o “Gauge de Performance” ou o “Diagrama” apresentado no software *Strategic Adviser* – SA. As informações analíticas também serão extraídas do SA, da aba “Análise Crítica” do Indicador.

Por sua vez, o objetivo estratégico deverá ser acompanhado de sua descrição e da pontuação obtida em 2020, também coletada do software SA.

Inserir, na introdução do capítulo, uma breve explicação das faixas de cores (faróis) adotadas para os gauges e de como a pontuação do objetivo é obtida.

Exemplo:

Esta seção apresenta os resultados dos indicadores de desempenho e dos objetivos estratégicos no período. As informações são extraídas do software *Strategic Adviser* – SA, utilizado pelo Ministério para coleta e análise de dados referentes à Gestão da Estratégia e à Gestão de Projetos.

Adotaram-se, como critérios para as cores (faróis) dos indicadores, os seguintes limites:

Lilás = desempenho superior a 100% da meta;

Verde = desempenho de 90% a 100% da meta;

Amarelo = desempenho de 60% a 89,9% da meta;

Vermelho = desempenho inferior a 60% da meta;

Branco = dado não disponível.

A pontuação de cada objetivo estratégico é calculada pela média aritmética simples do desempenho dos indicadores associados ao objetivo. Observa-se que, para este cálculo, os resultados dos indicadores são limitados em 100%.

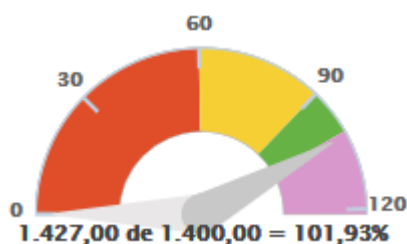
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

OE12 – Promover a Inovação e a Pesquisa Aplicadas às Cadeias Produtivas Agropecuárias

Descrição: promover a realização das pesquisas necessárias à efetividade das atividades das cadeias produtivas agropecuárias com a adoção de seus resultados e/ou adaptações de práticas e técnicas inovadoras e sustentáveis.

Desempenho em 2020: 97,72%.

IND12.1 – Número de ativos tecnológicos e ativos pré-tecnológicos desenvolvidos pela Embrapa no ano



Análise

A programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) da Embrapa entregou 767 ativos pré-tecnológicos (coleção biológica, metodologia técnico-científica, banco de dados)

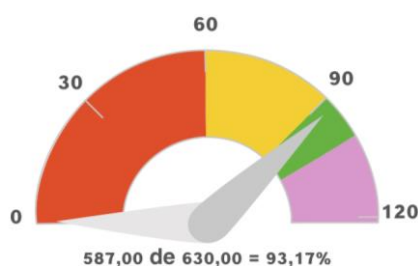
e 660 ativos tecnológicos (cultivar, matriz ou reprodutor, processo agropecuário, processo industrial, produto/insumo agropecuário ou industrial, máquinas e/ou implementos, software para clientes externos) no período. Os resultados permitiram a superação da meta estabelecida.

Atenção

Observa-se que os projetos de PD&I têm uma duração média de 3 a 4 anos, portanto os impactos causados pela pandemia de SARS-CoV-2 ainda não aparecem.

O desafio para o ano de 2021 está relacionado aos desdobramentos da pandemia e seus impactos econômicos. Eventuais restrições orçamentárias poderão comprometer entregas futuras.

IND12.2 – Número de ativos tecnológicos e pré-tecnológicos qualificados pela Embrapa no ano



Análise

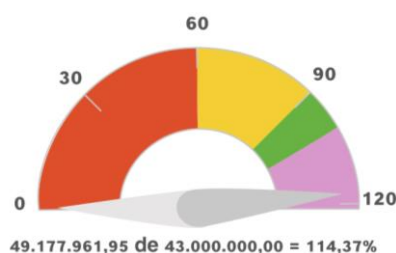
Foram qualificados 544 ativos tecnológicos e 43 ativos pré-tecnológicos a partir de resultados de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) gerados em 2020 pela Embrapa, totalizando 587 ativos, um pouco abaixo da meta estabelecida para o período.

Atenção

Tendo em vista que a qualificação está relacionada à inserção dos ativos no mercado e ao potencial para negociações, houve impacto decorrente da pandemia de SARS-CoV-2 e dos reflexos econômicos negativos gerados.

O desafio para o ano de 2021 está relacionado aos desdobramentos da pandemia e seus impactos econômicos. Eventuais restrições orçamentárias poderão comprometer entregas futuras.

IND12.3 – Recursos financeiros aplicados em pesquisa agropecuária



Análise

O resultado supera a meta de 2020, pois buscou-se coletar informações sobre o aporte de recursos financeiros aplicados em pesquisa agropecuária de toda a estrutura organizacional

do Mapa, incluindo suas vinculadas. Assim, os resultados desse indicador contribuem para, com outros fatores, promover a inovação e a pesquisa aplicada às cadeias produtivas agropecuárias, de forma transversal; incluindo, por exemplo, as cadeias florestais e pesqueiras, defesa sanitária, abastecimento, agricultura familiar e 34 portfólios de pesquisa, desenvolvimento e inovação, liderados pela Embrapa.

2. Síntese dos resultados dos projetos estratégicos no período

Orientações:

Aqui devem ser relatados de forma sucinta os resultados das iniciativas estratégicas do Ministério no período. Devem ser abordados os Projetos Estratégicos Corporativos – PECs e outras iniciativas consideradas estratégicas pela Alta Gestão para consecução dos objetivos do Ministério e implementação do Mapa Estratégico.

Os resultados devem ser extraídos dos Relatórios de Acompanhamento de Projetos – RAPs e de outras informações disponíveis no software *Strategic Adviser* – SA.

Para cada iniciativa, sugere-se inserir o “gauge de cronograma/entregas” e o “gauge de orçamento”, acompanhados de um resumo do desempenho das principais entregas no período. Além disso, é importante informar, sinteticamente, os pontos de atenção que devem ser levados ao conhecimento da Alta Gestão.

Inserir, na introdução do capítulo, uma breve explicação das faixas de cores adotadas para os gauges.

Exemplo:

A seguir são mostrados os resultados das iniciativas estratégicas no período, compostas por Projetos Estratégicos Corporativos – PECs. As informações são extraídas do software *Strategic Adviser* – SA, utilizado pelo Ministério para coleta e análise de dados referentes à Gestão da Estratégia e à Gestão de Projetos.

Cada iniciativa é acompanhada de uma representação gráfica da execução física e da execução orçamentária, que adotam como critérios para as cores os seguintes limites:

Execução física (cronograma/entregas):

Azul = realizado superior a 100% do planejado;

Verde = realizado de 90% a 100% do planejado;

Amarelo = realizado de 60% a 89,9% do planejado;

Vermelho = realizado inferior a 60% do planejado;

Cinza = dado não disponível.

Execução orçamentária:

Azul = realizado inferior a 70% do planejado;

Verde = realizado de 70% a 109,9% do planejado;

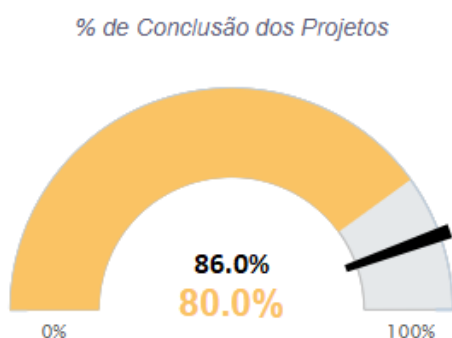
Amarelo = realizado de 110% a 140% do planejado;

Vermelho = realizado superior a 140% do planejado;

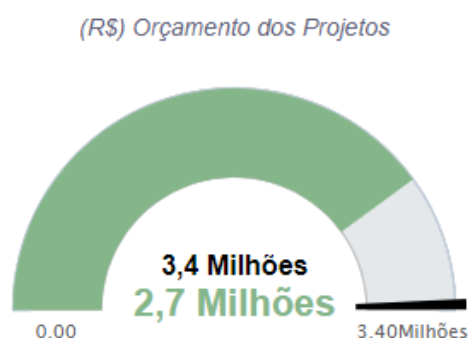
Cinza = dado não disponível.

PEC 12 – Observatório da Agropecuária Brasileira

Painel de Cronograma/Entregas



Painel de Orçamento



Principais resultados em 2020

Integração dos dados do Zoneamento Agrícola de Risco Climático – Zarc da SPA, dos produtos agrícolas da Conab, do crédito rural do Bacen, do CAR, dos dados públicos do Inpe, Ibama, Lapig, ANA, Incra, Funai; modelagem de dados das bases citadas; dicionário de dados das bases citadas; sistematização dessas bases de dados; Painel Estatístico do Zarc; Painel Estatístico de Produtos Agrícolas; Painel Estatístico de Crédito Rural Público; Painel Temático do Pronasolos; Jornada de Inovação contemplando a fase *Discovery* (mapeamento de ecossistema, entrevistas internas, matriz de alinhamento, entrevistas com os principais *steakeholders* do projeto) e a fase do *Design Thinking* composta por quatro *Design Sprints*; Plano de Comunicação; desenvolvimento do Portal do Observatório; desenvolvimento da Plataforma Geoespacial; Painel Temático Geoespacial da Agropecuária Sustentável e Meio Ambiente; infraestrutura de dados e serviços e arquitetura da informação.

Pontos de Atenção

A execução física foi inferior ao planejado para o período devido a ajustes na plataforma ao longo do ano, necessários para sua otimização, o que não impactará a conclusão das entregas em 2021. O ano de 2020 mostrou-se produtivo, sendo possível concluir importantes etapas do projeto.

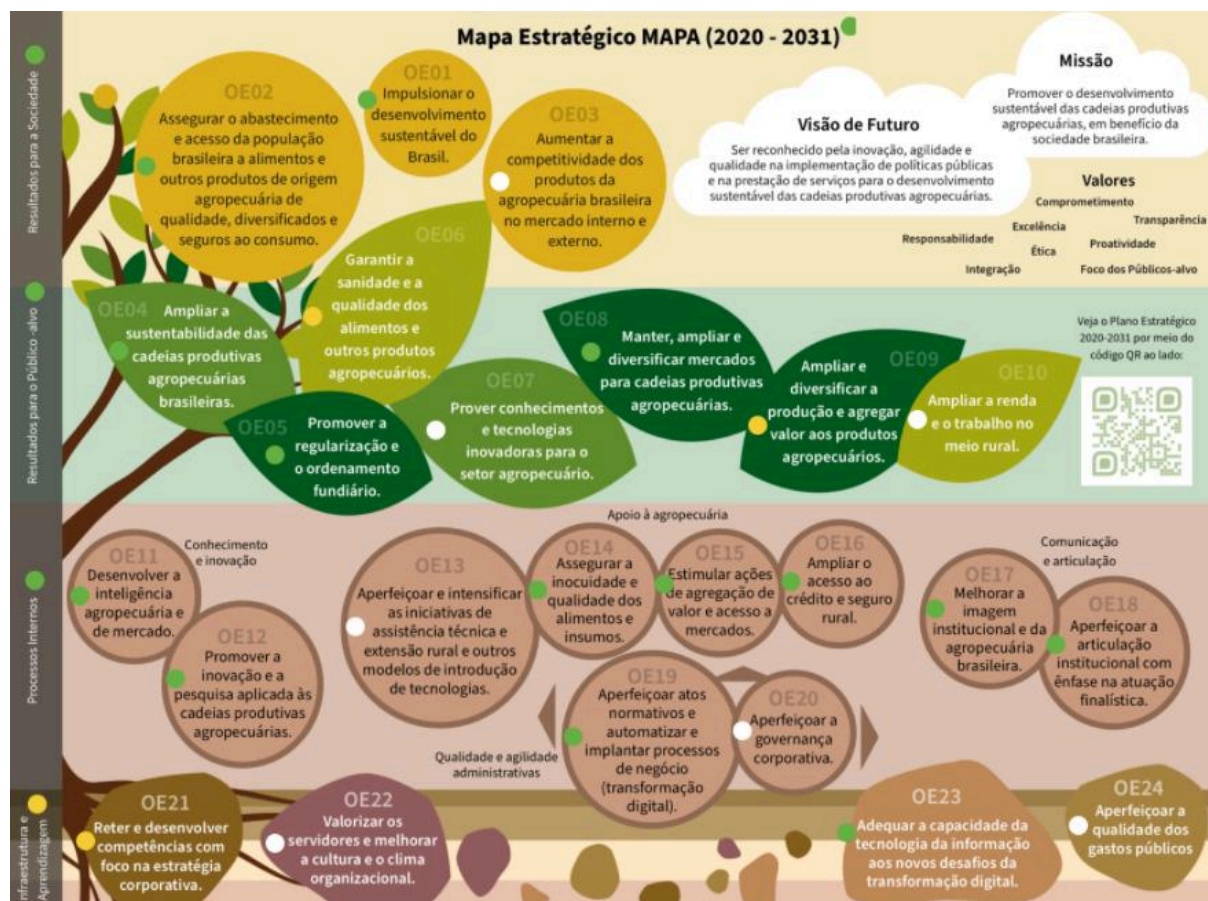
3. Avaliação da implementação do Mapa Estratégico

Orientações:

Com base na análise dos resultados dos indicadores e da consecução dos objetivos estratégicos é possível avaliar a implementação do Mapa Estratégico. As iniciativas relacionadas a objetivos estratégicos com pontuação baixa devem ser olhadas com atenção, pois esses objetivos podem necessitar de reforço em iniciativas para melhorar sua consecução.

O software *Strategic Adviser* – SA calcula e apresenta a pontuação de cada perspectiva do Mapa Estratégico e o desempenho do Mapa como um todo. Clicando em cada um dos “faróis”, é possível verificar o valor da pontuação e outras informações.

Portanto, sugere-se que o Relatório de Monitoramento da Estratégia apresente a figura do Mapa Estratégico com os faróis que representam a pontuação de cada elemento. Para cada objetivo estratégico cuja situação do farol é “amarelo” ou “vermelho”, recomenda-se listar as iniciativas estratégicas associadas para facilitar a discussão durante a RAE.



Eventuais mudanças nos cenários, no ambiente em que a organização está inserida, também devem ser levadas em conta na discussão. Dessa forma, mudanças relevantes, já conhecidas, também podem ser indicadas no Relatório de Monitoramento.

Como resultado da avaliação da implementação do Mapa Estratégico, a Alta Gestão pode concluir pela necessidade de ajustes em iniciativas estratégicas, indicadores de desempenho, em objetivos e outros elementos do Plano Estratégico vigente.

4. Avaliação da execução dos encaminhamentos da RAE anterior

Orientações:

Após a apresentação e análise dos resultados dos indicadores de desempenho, dos projetos estratégicos e da implementação do Mapa Estratégico no período, a RAE iniciará a discussão das ações e encaminhamentos que serão deliberados pela Alta Gestão. Nessa discussão, o primeiro passo consiste em avaliar a execução dos pontos decididos na RAE anterior.

Para tanto, o Relatório de Monitoramento da Estratégica deve apresentar os encaminhamentos da RAE anterior e a situação de cada um deles: os que foram executados, os resultados alcançados, os que não foram concluídos e os motivos. Especial atenção deve ser dada às ações destacadas no Plano de Ação, que são as questões de maior relevância que foram acompanhadas pela Alta Gestão no período.

Para facilitar a visualização, as informações podem ser apresentadas em tabelas, exemplificadas a seguir:

Encaminhamentos Gerais do Relatório de Gestão Estratégica da RAE anterior		
Encaminhamento	Situação	Avaliação
1.	(concluído, em andamento ou não iniciado)	(resultados alcançados, dificuldades encontradas)
2.		
3.		

Encaminhamentos Específicos do Plano de Ação da RAE anterior		
Encaminhamento	Situação	Avaliação
1.	(concluído, em andamento ou não iniciado)	(resultados alcançados, dificuldades encontradas)
2.		
3.		

5. Propostas de alteração em projetos estratégicos e em indicadores de desempenho

Orientações:

As propostas de alteração em projetos estratégicos e em indicadores de desempenho devem ser elencadas no Relatório de Monitoramento da Estratégia para deliberação pela Alta Gestão durante a RAE. Alterações em projetos estratégicos englobam inclusão, modificação ou exclusão de projetos. Da mesma forma, alterações em indicadores de desempenho compreendem inclusão, modificação ou exclusão de indicadores.

A título de informação, o Relatório também deve trazer as alterações em projetos e em indicadores já formalizadas no período, no intervalo entre as RAEs. Trata-se de projetos alterados por meio de Termos de Solicitação de Mudança no Projeto – SMP aprovados e de alterações em indicadores decididas anteriormente, formalizadas via Processo SEI.

Como nem todos os dirigentes podem ter tomado conhecimento dessas alterações, as informações são úteis para se visualizar as modificações ocorridas recentemente e embasar a análise a ser feita pela Alta Gestão quanto às novas propostas. Obviamente também farão parte da discussão as sugestões de modificação ocorridas durante a própria RAE.

Observa-se que encaminhamentos referentes a alterações em projetos estratégicos, indicadores de desempenho, objetivos estratégicos e/ou referenciais estratégicos implicam necessidades de atualização do Plano Estratégico em vigor, questão que deverá ser destacada no sumário de encaminhamentos da RAE.



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia.](#)

MODELO 7 – RELATÓRIO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Após a realização de cada Reunião de Análise Estratégica – RAE, deve ser elaborado o respectivo Relatório de Gestão Estratégica – RGE, que contém o detalhamento das deliberações e dos encaminhamentos da RAE, para que possa ser realizado o seu acompanhamento.

A seguir são apresentadas sugestões de tópicos para o RGE, com uma explanação sucinta de cada um. Obviamente os conteúdos do RGE podem variar conforme o propósito da RAE e a pauta definida para a reunião.

Vale salientar, ainda, que as informações gerais sobre a situação dos indicadores de desempenho e dos projetos estratégicos no período já são apresentadas no Relatório de Monitoramento da Estratégica, que é um insumo para a RAE, não necessitando ser repetidas no RGE.

1. Data da Reunião

Informar a data em que a RAE foi realizada.

2. Ciclo

Informar o período a que se refere a RAE, ou seja, o período que está sendo avaliado pela RAE. Exemplo: quarto trimestre de 2021; segundo semestre de 2021; exercício de 2021 etc.

3. Participantes

Recomenda-se que os dados dos participantes da RAE sejam apresentados em uma tabela, para facilitar a visualização, conforme o exemplo abaixo:

Nome	Unidade Administrativa	Telefone	E-mail

4. Assuntos Tratados (pauta da reunião)

Apresentar a pauta estabelecida para a RAE, acrescentando itens não previstos, mas que foram abordados na reunião, e indicando os itens que não foram tratados e o motivo.

Para cada item, fazer um breve relato de como se deu a discussão. Este relato deve ser bastante sucinto, apenas para contextualizar o leitor do relatório, uma vez que as deliberações e os encaminhamentos serão apresentados mais adiante.

5. Indicadores com desempenho crítico

A análise dos indicadores que obtiveram um desempenho abaixo do esperado (faróis “amarelo” e “vermelho”) deve ser apresentada no RGE, relacionando inclusive as iniciativas estratégicas que influenciam diretamente o desempenho desses indicadores e dos objetivos estratégicos a eles associados.

6. Projetos com desempenho crítico

O exame dos projetos estratégicos que obtiveram um desempenho abaixo do esperado (gauges “amarelo” e “vermelho”) também deve ser apresentado no RGE, destacando as causas de tal desempenho e as recomendações.

7. Deliberações

Descrever todas as decisões tomadas pela RAE e os encaminhamentos necessários. Para cada encaminhamento, devem ser indicados a Unidade Administrativa e o dirigente responsável, bem como o prazo de execução.

7.1. Plano de Ação

Os encaminhamentos da RAE de maior relevância, que devem ser acompanhados de perto pela Alta Gestão, serão destacados em um documento separado denominado Plano de Ação.

Posteriormente, as ações definidas no Plano de Ação serão priorizadas e terão responsáveis e prazos específicos para sua execução. Os responsáveis não precisam ser, necessariamente, dirigentes ou servidores das áreas técnicas que de fato implementarão as ações, podendo ser assessores da Alta Gestão que farão a coordenação das ações com as áreas finalísticas.

À Alta Gestão caberá monitorar a execução do Plano de Ação, cujos encaminhamentos estarão concluídos somente quando os resultados forem considerados satisfatórios pelos dirigentes envolvidos.

7.2. Alterações em projetos estratégicos e em indicadores de desempenho

As propostas de alteração em projetos estratégicos e em indicadores de desempenho elencadas no Relatório de Monitoramento da Estratégia serão deliberadas pela Alta Gestão durante a RAE. Alterações em projetos estratégicos englobam inclusão, modificação ou exclusão de projetos. Da mesma forma, alterações em indicadores de desempenho compreendem inclusão, modificação ou exclusão de indicadores.

As decisões referentes à modificação ou inclusão de projetos e indicadores deverão enfatizar a necessidade de se apresentar um novo Plano de Gestão do Projeto – PGP ou Ficha do Indicador de Desempenho, conforme o caso, além do responsável e do prazo para tanto.

8. Necessidades de Atualização do Plano Estratégico

Encaminhamentos referentes a alterações em projetos estratégicos, indicadores de desempenho, objetivos estratégicos e/ou referenciais estratégicos implicam necessidades de atualização do Plano Estratégico em vigor, questão que deve estar destacada no RGE.

Além das alterações em projetos e em indicadores deliberadas na RAE, pode haver alterações já formalizadas no período, no intervalo entre as RAEs. Trata-se de projetos alterados por meio de Termos de Solicitação de Mudança no Projeto – SMP aprovados e de alterações em indicadores decididas anteriormente, formalizadas via Processo SEI. Essas alterações são apresentadas no Relatório de Monitoramento da Estratégia para conhecimento da RAE.

Por fim, a RAE também pode decidir por ajustes em objetivos estratégicos e/ou referenciais estratégicos. Todas essas mudanças implicam necessidades de atualização do Plano Estratégico, para que a nova versão do documento contemple as alterações.



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia.](#)

TUTORIAL PARA ALIMENTAÇÃO DE INDICADORES NO SOFTWARE

Inserindo os resultados dos indicadores de desempenho no software *Strategic Adviser – SA*

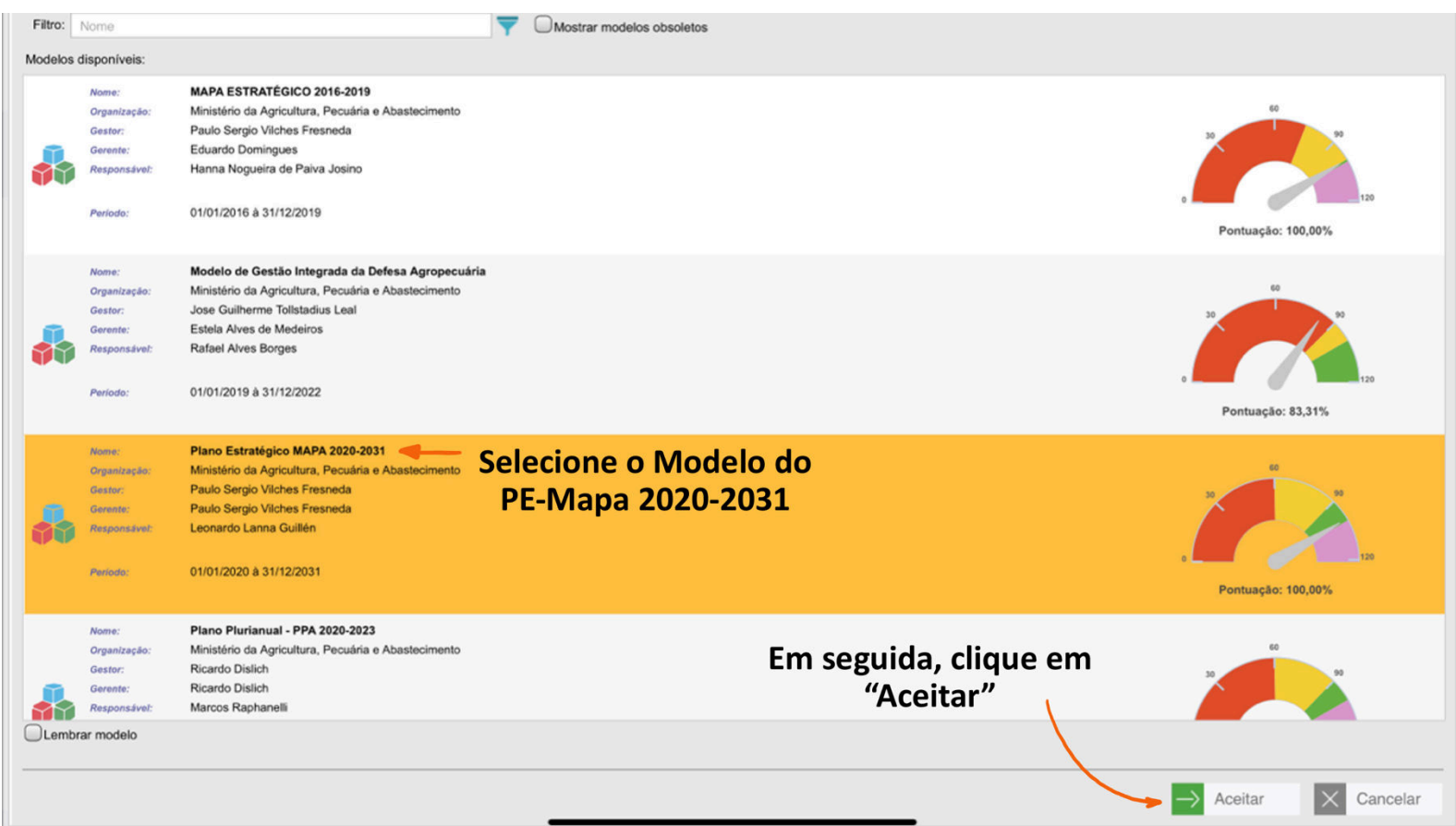
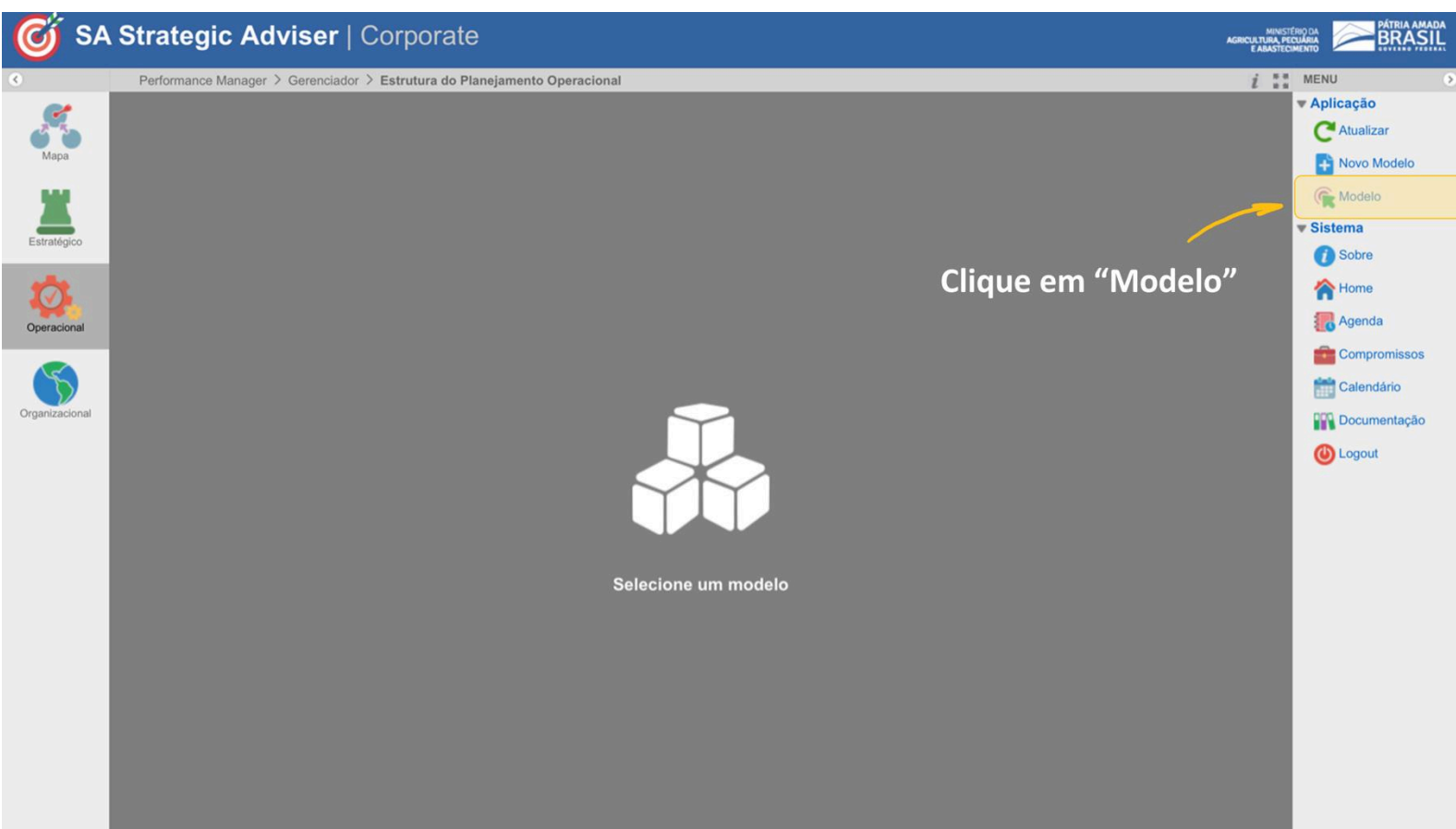
- Qualquer dúvida, entre em contato com a Assessoria de Gestão Estratégica



Preencha com seu login e senha do Mapa e depois aperte na seta

Entre no link:
<https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiaeprojetos>





Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 10 SFB
- 11 Conab
- 12 Embrapa
- 13 Incra

Selecione a visão "Operacional"

Informações Gerais Mapa Tópicos Cenários Temas Estratégicos Análise crítica Anexos Ano

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

Modelo

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA **GOVERNO FEDERAL** **BRASIL** **UNIÃO E RECONSTRUÇÃO**

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa

Plano Estratégico do Mapa 2020-2031

O Planejamento Estratégico é uma poderosa ferramenta que permite estruturar o caminho de onde estamos hoje para onde queremos chegar. Sendo prática essencial na administração, ele traz diversos benefícios, como elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, bem como o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

A Missão da organização representa um ponto de partida e define a razão da existência da organização. Tendo como base a Missão, é estabelecido um macro objetivo a ser alcançado em um determinado período de tempo, que é chamado de Visão de Futuro. Por sua vez, utilizando o método Balanced Scorecard, a Visão de Futuro é decomposta em um conjunto de Objetivos Estratégicos (OEs), distribuídos em quatro (4) perspectivas de negócio, como forma de "balancear" a atenção a ser dada a temas diversos, tais como: (a) Sociedade; (b) Clientes; (c) Processos Internos; e (d) Infraestrutura e Aprendizagem. Ao conjunto dos objetos apresentados anteriormente, dá-se o nome de Mapa Estratégico.

Como instrumento para medição da consecução dos OEs, são definidos Indicadores de Desempenho com suas respectivas Metas, que proveem informações ao longo do tempo sobre a evolução do alcance de cada Objetivo Estratégico. Metas ousadas implicam em maior esforço da organização para atingir os patamares por ela definidos.

O instrumento que irá gerar os resultados que irão atender às metas estabelecidas nos indicadores de desempenho e contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos são as Iniciativas ou Projetos Estratégicos, que no MAPA são chamados de Projetos Estratégicos Corporativos (PECs).

Desta forma a estratégia, que é formada pela Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas e os Projetos Estratégicos, 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.

Desde 2019, a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) está articulando, por meio de oficinas, a construção

Aplicação

- Atualizar
- Novo Modelo
- Modelo

Planejamento

- Novo
- Editar
- Favoritos
- Duplicar
- Excluir
- Exportar
- Reclassificar
- Renomear
- Relatórios

Sistema

- Sobre
- Home
- Agenda
- Compromissos
- Calendário
- Documentação
- Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 10 SFB
- 11 Conab
- 12 Embrapa
- 13 Incra

Clique na seta referente à sua Unidade Administrativa

Informações Gerais Mapa Tópicos Cenários Temas Estratégicos Análise crítica Anexos Ano

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

Modelo

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA **GOVERNO FEDERAL** **BRASIL** **UNIÃO E RECONSTRUÇÃO**

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa

Plano Estratégico do Mapa 2020-2031

O Planejamento Estratégico é uma poderosa ferramenta que permite estruturar o caminho de onde estamos hoje para onde queremos chegar. Sendo prática essencial na administração, ele traz diversos benefícios, como elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, bem como o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

A Missão da organização representa um ponto de partida e define a razão da existência da organização. Tendo como base a Missão, é estabelecido um macro objetivo a ser alcançado em um determinado período de tempo, que é chamado de Visão de Futuro. Por sua vez, utilizando o método Balanced Scorecard, a Visão de Futuro é decomposta em um conjunto de Objetivos Estratégicos (OEs), distribuídos em quatro (4) perspectivas de negócio, como forma de "balancear" a atenção a ser dada a temas diversos, tais como: (a) Sociedade; (b) Clientes; (c) Processos Internos; e (d) Infraestrutura e Aprendizagem. Ao conjunto dos objetos apresentados anteriormente, dá-se o nome de Mapa Estratégico.

Como instrumento para medição da consecução dos OEs, são definidos Indicadores de Desempenho com suas respectivas Metas, que proveem informações ao longo do tempo sobre a evolução do alcance de cada Objetivo Estratégico. Metas ousadas implicam em maior esforço da organização para atingir os patamares por ela definidos.

O instrumento que irá gerar os resultados que irão atender às metas estabelecidas nos indicadores de desempenho e contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos são as Iniciativas ou Projetos Estratégicos, que no MAPA são chamados de Projetos Estratégicos Corporativos (PECs).

Desta forma a estratégia, que é formada pela Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas e os Projetos Estratégicos, 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.

Desde 2019, a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) está articulando, por meio de oficinas, a construção

Aplicação

- Atualizar
- Novo Modelo
- Modelo

Planejamento

- Novo
- Editar
- Favoritos
- Duplicar
- Excluir
- Exportar
- Reclassificar
- Renomear
- Relatórios

Sistema

- Sobre
- Home
- Agenda
- Compromissos
- Calendário
- Documentação
- Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Mapa

Estratégico

Operacional

Organizacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
- 10 SFB
- 11 Conab
- 12 Embrapa
- 13 Incra

Faça o mesmo na seta a seguir para visualizar os indicadores da UA

Informações Gerais Mapa Tópicos Cenários Temas Estratégicos Análise crítica Anexos Ano

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA GOVERNO FEDERAL BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa

Plano Estratégico do Mapa 2020-2031

O Planejamento Estratégico é uma poderosa ferramenta que permite estruturar o caminho de onde estamos hoje para onde queremos chegar. Sendo prática essencial na administração, ele traz diversos benefícios, como elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, bem como o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

A Missão da organização representa um ponto de partida e define a razão da existência da organização. Tendo como base a Missão, é estabelecido um macro objetivo a ser alcançado em um determinado período de tempo, que é chamado de Visão de Futuro. Por sua vez, utilizando o método Balanced Scorecard, a Visão de Futuro é decomposta em um conjunto de Objetivos Estratégicos (OEs), distribuídos em quatro (4) perspectivas de negócio, como forma de "balancear" a atenção a ser dada a temas diversos, tais como: (a) Sociedade; (b) Clientes; (c) Processos Internos; e (d) Infraestrutura e Aprendizagem. Ao conjunto dos objetos apresentados anteriormente, dá-se o nome de Mapa Estratégico.

Como instrumento para medição da consecução dos OEs, são definidos Indicadores de Desempenho com suas respectivas Metas, que proveem informações ao longo do tempo sobre a evolução do alcance de cada Objetivo Estratégico. Metas ousadas implicam em maior esforço da organização para atingir os patamares por ela definidos.

O instrumento que irá gerar os resultados que irão atender às metas estabelecidas nos indicadores de desempenho e contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos são as Iniciativas ou Projetos Estratégicos, que no MAPA são chamados de Projetos Estratégicos Corporativos (PECs).

Desta forma a estratégia, que é formada pela Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas e os Projetos Estratégicos, 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.

Desde 2019, a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) está articulando, por meio de oficinas, a construção

Atualizar Novo Modelo Modelo Planejamento Novo Editar Favoritos Duplicar Excluir Exportar Reclassificar Renomear Relatórios Sistema Sobre Home Agenda Compromissos Calendário Documentação Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Mapa

Estratégico

Operacional

Organizacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
- 10 SFB
- 11 Conab
- 12 Embrapa
- 13 Incra

Clique na seta referente ao indicador desejado, caso ele possua subindicadores

Informações Gerais Mapa Tópicos Cenários Temas Estratégicos Análise crítica Anexos Ano

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA GOVERNO FEDERAL BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa

Plano Estratégico do Mapa 2020-2031

O Planejamento Estratégico é uma poderosa ferramenta que permite estruturar o caminho de onde estamos hoje para onde queremos chegar. Sendo prática essencial na administração, ele traz diversos benefícios, como elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, bem como o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

A Missão da organização representa um ponto de partida e define a razão da existência da organização. Tendo como base a Missão, é estabelecido um macro objetivo a ser alcançado em um determinado período de tempo, que é chamado de Visão de Futuro. Por sua vez, utilizando o método Balanced Scorecard, a Visão de Futuro é decomposta em um conjunto de Objetivos Estratégicos (OEs), distribuídos em quatro (4) perspectivas de negócio, como forma de "balancear" a atenção a ser dada a temas diversos, tais como: (a) Sociedade; (b) Clientes; (c) Processos Internos; e (d) Infraestrutura e Aprendizagem. Ao conjunto dos objetos apresentados anteriormente, dá-se o nome de Mapa Estratégico.

Como instrumento para medição da consecução dos OEs, são definidos Indicadores de Desempenho com suas respectivas Metas, que proveem informações ao longo do tempo sobre a evolução do alcance de cada Objetivo Estratégico. Metas ousadas implicam em maior esforço da organização para atingir os patamares por ela definidos.

O instrumento que irá gerar os resultados que irão atender às metas estabelecidas nos indicadores de desempenho e contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos são as Iniciativas ou Projetos Estratégicos, que no MAPA são chamados de Projetos Estratégicos Corporativos (PECs).

Desta forma a estratégia, que é formada pela Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas e os Projetos Estratégicos, 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.

Desde 2019, a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) está articulando, por meio de oficinas, a construção

Atualizar Novo Modelo Modelo Planejamento Novo Editar Favoritos Duplicar Excluir Exportar Reclassificar Renomear Relatórios Sistema Sobre Home Agenda Compromissos Calendário Documentação Logout

Mapa

Estratégico

Operacional

Organizacional

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

1 GM

2 SE

3 SEAF

4 SAF

5 SAP

6 SCRI

7 SDA

8 SDI

9 SPA

1 Indicadores Estratégicos

1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio

2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações

3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das

Informações Gerais

Mapa

Tópicos

Cenários

Temas Estratégicos

Análise crítica

Anexos

Ano

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

GOVERNO FEDERAL

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA

BRASIL

UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa

Plano Estratégico do Mapa 2020-2031

O Planejamento Estratégico é uma poderosa ferramenta que permite estruturar o caminho de onde estamos hoje para onde queremos chegar. Sendo prática essencial na administração, ele traz diversos benefícios, como elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, bem como o aumento da racionalidade das decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados.

A Missão da organização representa um ponto de partida e define a razão da existência da organização. Tendo como base a Missão, é estabelecido um macro objetivo a ser alcançado em um determinado período de tempo, que é chamado de Visão de Futuro. Por sua vez, utilizando o método Balanced Scorecard, a Visão de Futuro é decomposta em um conjunto de Objetivos Estratégicos (OEs), distribuídos em quatro (4) perspectivas de negócio, como forma de "balancear" a atenção a ser dada a temas diversos, tais como: (a) Sociedade; (b) Clientes; (c) Processos Internos; e (d) Infraestrutura e Aprendizagem. Ao conjunto dos objetos apresentados anteriormente, dá-se o nome de Mapa Estratégico.

Como instrumento para medição de desempenho, os OEs são definidos em termos de Indicadores de Desempenho com suas respectivas Metas e Estratégias. Me... definidos.

O instrumento de desempenho e Estratégias, q... estabelecidas nos indicadores de são as Iniciativas ou Projetos corporativos (PECs).

Desta forma a e Indicadores de continua e siste constante muda... Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, responde à capacidade de se trabalhar as ambientais que se encontram em realidade organizacional.

Desde 2019, a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) está articulando, por meio de oficinas, a construção

Atualizar

Novo Modelo

Modelo

Planejamento

Novo

Editar

Favoritos

Duplicar

Excluir

Exportar

Reclassificar

Renomear

Relatórios

Sistema

Sobre

Home

Agenda

Compromissos

Calendário

Documentação

Logout

Clique na seta referente ao indicador desejado, caso ele possua subindicadores

Lembrando que os subindicadores são as variáveis presentes no Método de Cálculo do indicador

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

1 GM

2 SE

3 SEAF

4 SAF

5 SAP

6 SCRI

7 SDA

8 SDI

9 SPA

1 Indicadores Estratégicos

1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio

2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações

3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das

Resumo

Diagrama

Ações

Causa-Efeito

Relações

Análise crítica

Anexos

Mensagens

Anotações

IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Indicador

Finalidade do Indicador

Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo

$$I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$$

Descrição dos Componentes

Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)

Variável B = (Área segurada pelo PSR no período t / área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável

SPA - DEGER - CGSEG

Fonte de Dados

SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo:

Perspectiva:

Objetivo:

Nível Superior:

Classificação:

Gestor:

Gerente:

Responsável:

Analista:

Equipe:

Última atualização:

Próxima atualização:

Atualizar

Novo Modelo

Modelo

Planejamento

Novo

Editar

Favoritos

Snap!

Duplicar

Excluir

Exportar

Reclassificar

Renomear

Relatórios

Indicador

Alimentar

Sistema

Sobre

Home

Agenda

Compromissos

Calendário

Documentação

Logout

O Método de Cálculo é composto por variáveis. Quando existe mais de uma variável, a fórmula é dividida em subindicadores, onde serão alimentados os dados para que o cálculo seja realizado

Paulo Sergio Vilches Fresneda
Leila Ollaik
Joao Roberto Santana Artusi
Joao Roberto Santana Artusi
Juliana Paiva
11/03/2021
31/12/2022 (Anual)

118

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
 - 1 IND16.2.1 - Percentual de área segurada
 - 2 IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
 - 10 SFB
 - 11 Conab
 - 12 Embrapa
 - 13 Incra

IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Finalidade do Indicador
Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo
$$I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$$

Descrição dos Componentes
Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo)
Variável B = (Área segurada no período t / Área segurada no levantamento Sistemático da Produção Agrícola do período t)

Unidade Administrativa
SPA - DEGER - CGSE

Fonte de Dados
SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo:	Plano Estratégico MAPA 2020-2031
Perspectiva:	Processos Internos
Objetivo:	16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural
Nível Superior:	9.1 Indicadores Estratégicos
Classificação:	9.1.3
Gestor:	Paulo Sergio Vilches Fresneda
Gerente:	Leila Ollaik
Responsável:	Joao Roberto Santana Artusi
Analista:	Joao Roberto Santana Artusi
Última atualização:	11/03/2021
Próxima atualização:	31/12/2021 (Anual)

Todos os subindicadores devem ser alimentados para que o cálculo do indicador principal esteja completo

MENU

- Aplicação
 - Atualizar
 - Novo Modelo
 - Modelo
- Planejamento
 - Novo
 - Editar
 - Favoritos
 - Duplicar
 - Excluir
 - Exportar
 - Reclassificar
 - Renomear
 - Relatórios
- Sistema
 - Sobre
 - Home
 - Agenda
 - Compromissos
 - Calendário
 - Documentação
 - Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
 - 1 IND16.2.1 - Percentual de área segurada
 - 2 IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
 - 10 SFB
 - 11 Conab
 - 12 Embrapa
 - 13 Incra

IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Finalidade do Indicador
Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo
$$I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$$

Descrição dos Componentes
Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo)
Variável B = (Área segurada no período t / Área segurada no levantamento Sistemático da Produção Agrícola do período t)

Unidade Administrativa
SPA - DEGER - CGSE

Fonte de Dados
SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo:	Plano Estratégico MAPA 2020-2031
Perspectiva:	Processos Internos
Objetivo:	16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural
Nível Superior:	9.1 Indicadores Estratégicos
Classificação:	9.1.3
Gestor:	Paulo Sergio Vilches Fresneda
Gerente:	Leila Ollaik
Responsável:	Joao Roberto Santana Artusi
Analista:	Joao Roberto Santana Artusi
Última atualização:	11/03/2021
Próxima atualização:	31/12/2021 (Anual)

Selecione o indicador ou o subindicador que você quer alimentar (lembrando que, quando o indicador possui variáveis, a alimentação é feita nos subindicadores)

MENU

- Aplicação
 - Atualizar
 - Novo Modelo
 - Modelo
- Planejamento
 - Novo
 - Editar
 - Favoritos
 - Duplicar
 - Excluir
 - Exportar
 - Reclassificar
 - Renomear
 - Relatórios
- Sistema
 - Sobre
 - Home
 - Agenda
 - Compromissos
 - Calendário
 - Documentação
 - Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Mapa

Estratégico

Operacional

Organizacional

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
 - 1 IND16.2.1 - Percentual de área segura
 - 2 IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos atendidos
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
- 10 SFB
- 11 Conab
- 12 Embrapa
- 13 Incra

Resumo | Diagrama | Ações | Causa-Efeito | Relações | Análise crítica | Anexos | Mensagens | Anotações

IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos

Indicador

Certifique-se de estar na aba "Resumo"

Componente do indicador IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos = (Área segura pelo PSR no período t / Área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t) x 100

Propriedades

Modelo:	Plano Estratégico MAPA 2020-2031
Nível Superior:	9.1.3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
Classificação:	9.1.3.2
Gestor:	Paulo Sergio Vilches Fresneda
Gerente:	Leila Ollaik
Responsável:	Joao Roberto Santana Artusi
Analista:	Joao Roberto Santana Artusi
Equipe:	Juliana Paiva
Última atualização:	03/03/2021
Próxima atualização:	31/12/2021 (Anual)
Meta:	0,00 (Diretamente)
Resultado:	3,66
Unidade:	%
Origem:	Alimentação manual
Tendência:	Valor absoluto (Períodos: 1 - Histórico: 1)
Mnemônico:	IND16.2.2
Peso:	0,00
Performance:	200,00 % (Último valor)

Semáforo Atual

MENU

- Aplicação
 - Atualizar
 - Novo Modelo
 - Modelo
- Planejamento
 - Novo
 - Editar
 - Favoritos
 - Snap!
 - Duplicar
 - Excluir
 - Exportar
 - Reclassificar
 - Renomear
 - Relatórios
- Indicador
 - Alimentar
- Sistema
 - Sobre
 - Home
 - Agenda
 - Compromissos
 - Calendário
 - Documentação
 - Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Mapa

Estratégico

Operacional

Organizacional

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
 - 1 IND16.2.1 - Percentual de área segura
 - 2 IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos atendidos
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
- 10 SFB
- 11 Conab
- 12 Embrapa
- 13 Incra

Resumo | Diagrama | Ações | Causa-Efeito | Relações | Análise crítica | Anexos | Mensagens | Anotações

IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos

Indicador

Componente do indicador IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos = (Área segura pelo PSR no período t / Área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t) x 100

Propriedades

Modelo:	Plano Estratégico MAPA 2020-2031
Nível Superior:	9.1.3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
Classificação:	9.1.3.2
Gestor:	Paulo Sergio Vilches Fresneda
Gerente:	Leila Ollaik
Responsável:	Joao Roberto Santana Artusi
Analista:	Joao Roberto Santana Artusi
Equipe:	Juliana Paiva
Última atualização:	03/03/2021
Próxima atualização:	31/12/2021 (Anual)
Meta:	0,00 (Diretamente)
Resultado:	3,66
Unidade:	%
Origem:	Alimentação manual
Tendência:	Valor absoluto (Períodos: 1 - Histórico: 1)
Mnemônico:	IND16.2.2
Peso:	0,00
Performance:	200,00 % (Último valor)

Semáforo Atual

Clique em "Alimentar"

MENU

- Aplicação
 - Atualizar
 - Novo Modelo
 - Modelo
- Planejamento
 - Novo
 - Editar
 - Favoritos
 - Snap!
 - Duplicar
 - Excluir
 - Exportar
 - Reclassificar
 - Renomear
 - Relatórios
- Indicador
 - Alimentar
- Sistema
 - Sobre
 - Home
 - Agenda
 - Compromissos
 - Calendário
 - Documentação
 - Logout

IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos

Indicador

Componente do indicador IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos = (Área segura pelo PSR no período t / Área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t) x 100

Propriedades

Modelo: Plano Estratégico MAPA 2020-2031
Nível Superior: 9.1.3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
Classificação: 9.1.3.2
Gestor: Paulo Sergio Vilches Fresneda
Gerente: Leila Ollaik
Responsável: Joao Roberto Santana Artusi

Dados Anotações Anexos

Para Alimentar use o duplo clique ou a tecla 'Enter' sobre a célula

Data Início: 31/12/2021 Data Fim: 31/12/2021

Data Meta	Meta	Data Resultado	Resultado	Observação
31/12/2021 Sex	0,00			

Dê dois cliques no espaço abaixo de "Resultados" e insira o dado referente ao indicador ou subindicador

Após inserir as informações, salve-as apertando "OK"

Registros: 1

Limpar Valores

OK

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

- Plano Estratégico MAPA 2020-2031
 - 1 GM
 - 2 SE
 - 3 SEAF
 - 4 SAF
 - 5 SAP
 - 6 SCRI
 - 7 SDA
 - 8 SDI
 - 9 SPA
 - 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
 - 1 IND16.2.1 - Percentual de área segura
 - 2 IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
 - 10 SFB
 - 11 Conab
 - 12 Embrapa
 - 13 Incra

IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Finalidade do Indicador
Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segura no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo
 $I = [0,5 * (\text{Percentual de área segura}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$

Descrição dos Componentes
Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)
Variável B = (Área segura pelo PSR no período t / área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável
S
F
S

Gestor: Paulo Sergio Vilches Fresneda
Gerente: Leila Ollaik
Responsável: Joao Roberto Santana Artusi
Analista: Joao Roberto Santana Artusi
Última atualização: 11/03/2021
Próxima atualização: 31/12/2021 (Anual)

Obs.: caso o indicador possua subindicadores, após alimentar os resultados dos subindicadores, selecione o indicador principal e...

MENU

- Aplicação
 - Atualizar
 - Novo Modelo
 - Modelo
- Planejamento
 - Novo
 - Editar
 - Favoritos
 - Duplicar
 - Excluir
 - Exportar
 - Reclassificar
 - Renomear
 - Relatórios
- Sistema
 - Sobre
 - Home
 - Agenda
 - Compromissos
 - Calendário
 - Documentação
 - Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Mapa

Estratégico

Operacional

Organizacional

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
 - 1 IND16.2.1 - Percentual de área segurada
 - 2 IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos rurais beneficiados
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
 - 10 SFB
 - 11 Conab
 - 12 Embrapa
 - 13 Incra

Resumo Diagrama Ações Causa-Efeito Relações **Análise crítica** Anexos Mensagens Anotações

IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Indicador

Finalidade do Indicador
Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo
 $I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$

Descrição dos Componentes
Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)
Variável B = (Área segurada pelo PSR no período t / área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável
SPA - DEGER - CGSEG

Fonte de Dados
SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo:	Plano Estratégico MAPA 2020-2031
Perspectiva:	Processos Internos
Objetivo:	16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural
Nível Superior:	9.1 Indicadores Estratégicos
Classificação:	9.1.3
Gestor:	Paulo Sergio Vilches Fresneda
Gerente:	Leila Ollaik
Responsável:	Joao Roberto Santana Artusi
Analista:	Joao Roberto Santana Artusi
Última atualização:	11/03/2021
Próxima atualização:	31/12/2021 (Anual)

MENU

Aplicação

- Atualizar
- Novo Modelo
- Modelo

Planejamento

- Novo
- Editar
- Favoritos
- Duplicar
- Excluir
- Exportar
- Reclassificar
- Renomear
- Relatórios

Sistema

- Sobre
- Home
- Agenda
- Compromissos
- Calendário
- Documentação
- Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Mapa

Estratégico

Operacional

Organizacional

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
 - 1 IND16.2.1 - Percentual de área segurada
 - 2 IND16.2.2 - Percentual de empreendimentos rurais beneficiados
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
 - 10 SFB
 - 11 Conab
 - 12 Embrapa
 - 13 Incra

Resumo Diagrama Ações Anexos

Período: AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR |

AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2020

Favorável

Finalidade do Indicador
Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo
 $I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$

Descrição dos Componentes
Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)
Variável B = (Área segurada pelo PSR no período t / área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável
SPA - DEGER - CGSEG

Fonte de Dados
SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo:	Plano Estratégico MAPA 2020-2031
Perspectiva:	Processos Internos
Objetivo:	16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural
Estratégia:	n/d
Indicador:	IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR
Responsável:	Joao Roberto Santana Artusi

MENU

Aplicação

- Atualizar
- Novo Modelo
- Modelo

Planejamento

- Análise
- Nova
- Editar
- Encerrar
- Liberar
- Excluir
- Parecer
- Manutenção
- Imprimir

Sistema

- Sobre
- Home
- Agenda
- Compromissos
- Calendário
- Documentação
- Logout

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
- 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do P
 - 2 IND16.1 - Taxa de cresc
 - 3 IND16.2 - Percentual de
 - 4 IND18.2 - Taxa de resp
- 10 SFB
- 11 Conab
- 12 Embrapa
- 13 Incra

Seleção de Período de Análise

Selecione o período para análise do item

Data Início: 1/01/2021 Data Fim: 31/12/2021

S	Início	Fim	Finalizado
🕒	01/01/2021	31/12/2021	n/d

Registros: 1

OK Cancelar

Selecione o período disponível para análise

Clique em "OK"

Fonte de Dados: SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo: Plano Estratégico MAPA 2020-2031

Perspectiva: Processos Internos

Objetivo: 16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural

Estratégia: n/d

MENU

Aplicação

- Atualizar
- Novo Modelo
- Modelo

Planejamento

Análise

- Analisar
- Nova
- Editar
- Encerrar
- Liberar
- Excluir
- Parecer
- Manutenção
- Imprimir

Sistema

- Sobre
- Home
- Agenda
- Compromissos
- Calendário
- Documentação
- Logout

Título: AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Inspecionar item original

Geral Dependências Dados Situação Atual Causas Ishikawa Ações Tendência Anexos

Período: 01/01/2021 a 31/12/2021

Responsável: Juliana Paiva

Classificação: Não classificado

AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021 Não classificado

Finalidade do Indicador

Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo

$I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$

Descrição dos Componentes

Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)

Variável B = (Área segurada pelo PSR no período t / área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável

SPA - DEGER - CGSEG

Fonte de Dados

SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo: Plano Estratégico MAPA 2020-2031

Perspectiva: Processos Internos

Objetivo: 16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural

Estratégia: n/d

Indicador: IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR

Responsável: João Roberto Santana Artusi

Para classificar a sua Análise Crítica, selecione o ícone da pasta

OK Cancelar

Editar Análise

Análise

Propriedades da análise

Título: AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Período: 01/01/2021 a 31/12/2021

Responsável: Juliana Paiva

Classificação: Não classificado

Seleção de itens

Selecione um item da lista

Filtro: Item

Não classificado

Ótimo

Favorável

Regular

Defeituoso

Seleção de itens

Selecione a opção que se adequa à sua análise e depois clique em "Aceitar"

Aceitar Cancelar

AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Finalidade do Indicador

Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo

$I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$

Descrição dos Componentes

Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)

Variável B = (Área segurada pelo PSR no período t / área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável

SPA - DEGER - CGSEG

Fonte de Dados

SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo: [Plano Estratégico MAPA 2020-2031](#)

Perspectiva: [Processos Internos](#)

Objetivo: [16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural](#)

Estratégia: n/d

Título: AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Período: 01/01/2021 a 31/12/2021

Responsável: Juliana Paiva

Classificação: Favorável

Seleção de itens

Selecione a aba "Situação Atual"

AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Finalidade do Indicador

Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionadas em termos do número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo

$I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de empreendimentos agropecuários atendidos})]$

Descrição dos Componentes

Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período t / Total de empreendimentos agropecuários constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)

Variável B = (Área segurada pelo PSR no período t / área plantada constante do Levantamento Sistemático da Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável

SPA - DEGER - CGSEG

Fonte de Dados

SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo: [Plano Estratégico MAPA 2020-2031](#)

Perspectiva: [Processos Internos](#)

Objetivo: [16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural](#)

Estratégia: n/d

Indicador: [IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR](#)

Responsável: [João Roberto Santana Artusi](#)

OK Cancelar

SA Strategic Adviser | Corporate

Análise

Propriedades da análise

Título: AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Inspeccionar item original

Geral Dependências Dados Situação Atual Causas Ishikawa Ações Tendência Anexos

Selecione...

B I U A H₁

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed non risus. Suspendisse lectus tortor, dignissim sit amet, adipiscing nec, ultricies sed, dolor. Cras elementum ultrices diam. Maecenas ligula massa, varius a, semper congue, euismod non, mi. Proin porttitor, orci nec nonummy molestie, enim est eleifend mi, non fermentum diam nisl sit amet erat. Duis semper. Duis arcu massa, scelerisque vitae, consequat in, pretium a, enim. Pellentesque congue. Ut in risus volutpat libero pharetra tempor. Cras vestibulum bibendum augue. Praesent egestas leo in pede. Praesent blandit odio eu enim. Pellentesque sed dui ut augue blandit sodales. Vestibulum ante ipsum primis in faucibus orci luctus et ultrices posuere cubilia Curae; Aliquam nibh. Mauris ac mauris sed pede pellentesque fermentum. Maecenas adipiscing ante non diam sodales hendrerit.

Preencha a Análise Crítica com as informações necessárias e, em seguida, clique em "OK" para salvar as informações

OK Cancelar

SA Strategic Adviser | Corporate

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL

Performance Manager > Gerenciador > Estrutura do Planejamento Operacional

Todos

Plano Estratégico MAPA 2020-2031

- 1 GM
- 2 SE
- 3 SEAF
- 4 SAF
- 5 SAP
- 6 SCRI
- 7 SDA
- 8 SDI
- 9 SPA
 - 1 Indicadores Estratégicos
 - 1 IND01.1 - Variação do PIB do agronegócio
 - 2 IND16.1 - Taxa de crescimento das contratações
 - 3 IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021
 - 4 IND18.2 - Taxa de resposta às demandas das
 - 10 SFB
 - 11 Conab
 - 12 Embrapa
 - 13 Incra

Resumo Diagrama Ações Anexos

Período: AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Resumo Diagrama Ações Anexos

AC IND16.2 - Percentual de acesso ao Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural - PSR | Janeiro - Dezembro 2021

Favorável

Finalidade do Indicador

Indicar o quanto o MAPA estendeu o acesso ao seguro rural subvencionado em termos de número de produtores rurais beneficiados, mensurado de forma indireta por meio do número de apólices de seguro rural subvencionadas e extensão de área segurada no âmbito do PSR, em relação aos números agregados para o Brasil.

Método de Cálculo

$I = [0,5 * (\text{Percentual de área segurada}) + 0,5 * (\text{Percentual de produtores rurais beneficiados})]$

Descrição dos Componentes

Variável A = (Total de apólices subvencionadas no período) / (Constantes do Censo Agropecuário 2017 do IBGE)

Variável B = (Área segurada pelo PSR no período) / (Produção Agrícola do IBGE no período t)

Unidade Administrativa Responsável

SPA - DEGER - CGSEG

Fonte de Dados

SISSER(MAPA) e IBGE

Propriedades

Modelo: Plano Estratégico MAPA 2020-2031

Perspectiva: Processos Internos

Objetivo: 16. Ampliar o acesso ao crédito e seguro rural

Estratégia: n/d

Clique em "Encerrar" para finalizar a Análise Crítica

Aplicação

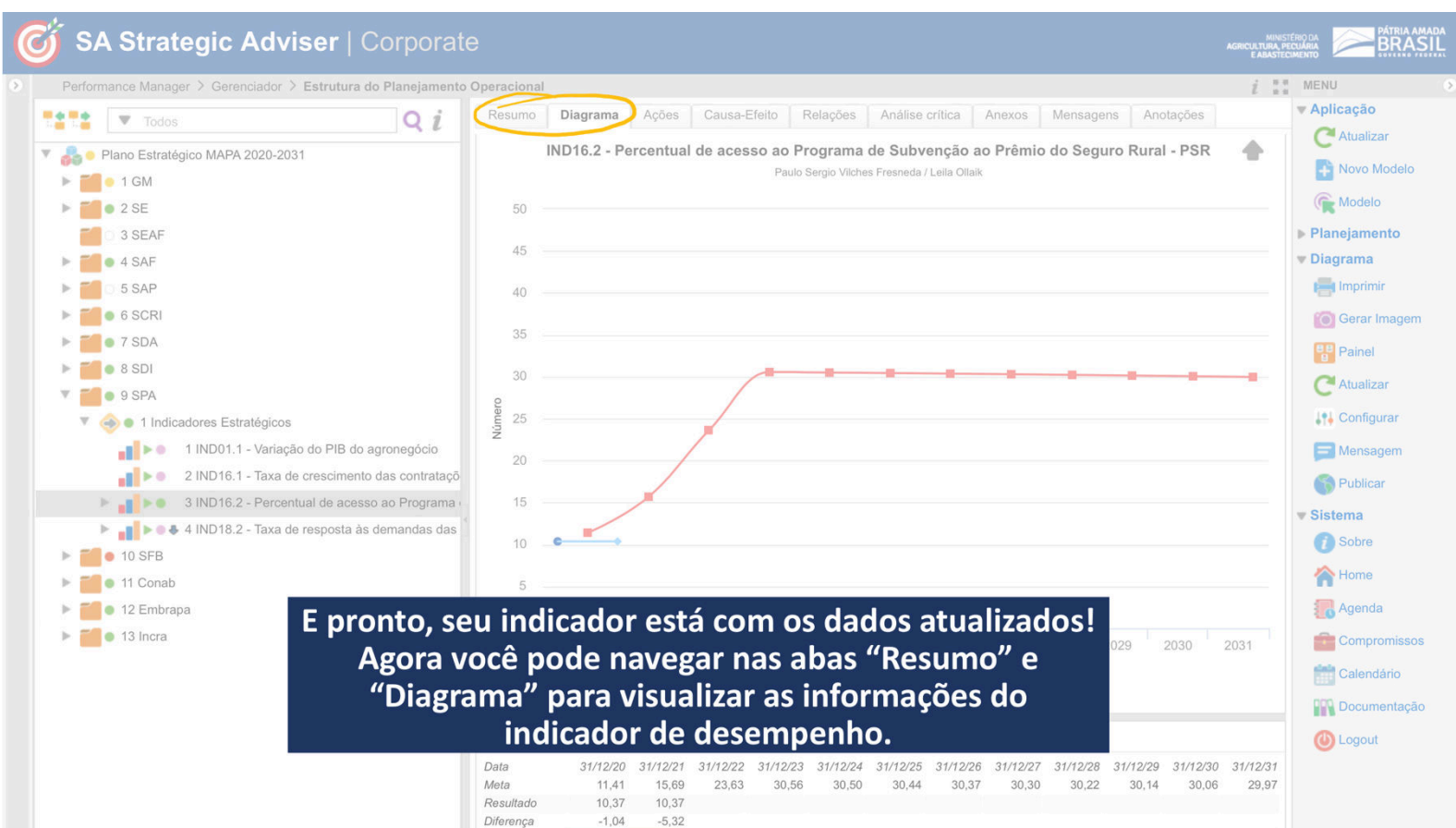
- Atualizar
- Novo Modelo
- Modelo

 Planejamento

- Análise
 - Analisar
 - Nova
 - Editar
 - Encerrar
 - Liberar
 - Excluir
 - Parecer
 - Imprimir

 Sistema

- Sobre
- Home
- Agenda
- Compromissos
- Calendário
- Documentação
- Logout



[Retornar ao Detalhamento do Fluxo da Estratégia.](#)



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA
E PECUÁRIA

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO