

Ministério da Agricultura, Pecuária
e Abastecimento – Mapa

Assessoria Especial de
Assuntos Estratégicos – AEST

Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

FOCO em
RESULTADOS

AGE 2019-2021

Março 2022

FOCO em **RESULTADOS**

AGE 2019-2021

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Assessoria de Gestão Estratégica – AGE/AEST

ELABORAÇÃO

Ana Carolina Castro
Eduardo Domingues
Juliana Paiva
Larissa Massote
Leila Ollaik
Leonardo Lanna
Paulo Cardoso
Paulo Fresneda
Pedro Bertone
Rachel Freire

DESIGN E DIAGRAMAÇÃO

Juliana Paiva
Larissa Massote

Missão do Mapa:
Promover o
desenvolvimento
sustentável das cadeias
produtivas agropecuárias,
em benefício da
sociedade brasileira.

Sumário

1. Introdução	03
2. Quem Somos	04
3. Legado em Construção	06
4. Produtos da AGE	07
4.1 Plano Estratégico do Mapa 2020-2031	08
4.2 MGE-Mapa	09
4.3 MGP-Mapa 3.0	10
4.4 Software Strategic Adviser – SA	12
4.5 EGPs nas UAs	13
4.6 MOP-Mapa 3.0	13
5. Serviços e soluções	14
5.1 Consultoria Contínua	15
5.2 Acompanhamento e Monitoramento	16
5.3 Assessoria ao Gabinete da Ministra	18
5.4 Realização de Oficinas sob demanda	19
5.5 Eventos	20
5.6 Treinamentos	20
5.7 Plano de Comunicação	22
6. Evoluções e Tendências	24
6.1 Enraizar a Cultura de Gestão Estratégica e de Projetos	25
6.2 Fertilizar o Solo e Gerar Novos Frutos	25
6.3 Fortalecer e Expandir	26

1

Introdução

O objetivo deste documento é apresentar os principais produtos, serviços, soluções e resultados gerados pela Assessoria de Gestão Estratégica – AGE da Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos – AEST do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa.

66

Semear, plantar, cuidar, esperar florescer e enfim colher os frutos da terra é, e sempre será, algo essencial e belo."

Ministra Tereza Cristina

Acesse os links ou QR codes das próximas páginas ao identificar os símbolos a seguir

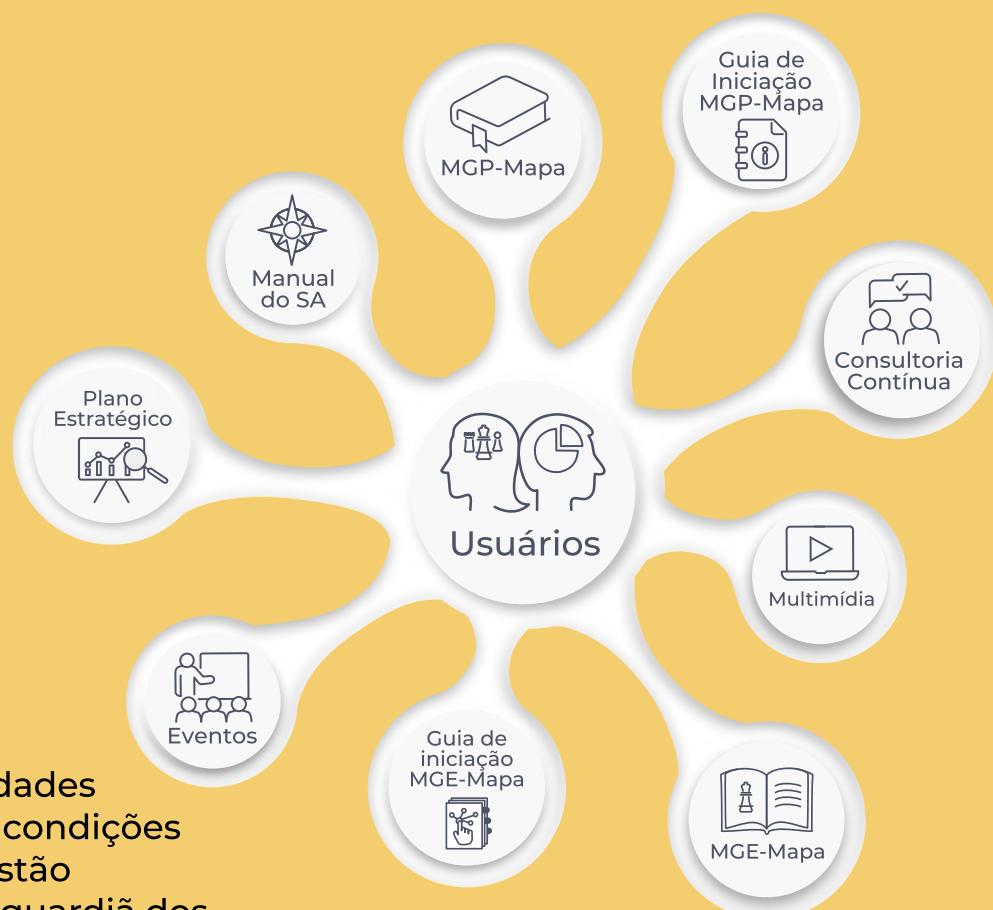


2 Quem Somos

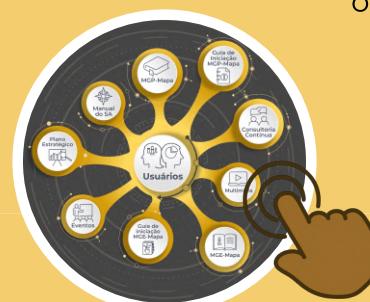
No início de 2019, o Mapa passou por uma grande reestruturação. Naquela oportunidade, foi criada a Assessoria de Gestão Estratégica – AGE objetivando apoiar a formulação e gestão das estratégias do Ministério, assim como assessorar o Gabinete da Ministra e a alta administração com informações tempestivas e qualificadas para o apoio do processo decisório. As atividades da Assessoria tiveram início com a definição de um marco estratégico orientador das atividades da pasta para os próximos anos. Com esse propósito a AGE definiu a metodologia e coordenou a formulação do Plano Estratégico do Mapa para o período 2020-2031 e implantou um escritório de gestão de projetos para gerir os projetos estratégicos associados ao Plano Estratégico.

A AGE atua também como apoio técnico e metodológico às Unidades Administrativas – UAs do Mapa, com a finalidade de propiciar as condições necessárias para que incorporem e exercitem efetivamente a gestão estratégica e de projetos como parte do seu dia a dia. Enquanto guardião dos métodos e responsável por propor a adoção das melhores práticas de gestão disponíveis e aplicáveis ao Mapa, a AGE oferece uma série de produtos, serviços e soluções com foco em resultado e de maneira humanizada para os servidores do Ministério e de suas entidades vinculadas.

Além disso, a AGE apoia no atendimento às demandas de órgãos de controle quando envolvem resultados do Plano Estratégico do Mapa, bem como gerando informações para a alta gestão do Ministério a respeito dos indicadores de desempenho e projetos estratégicos. Neste trabalho, a AGE trata diretamente com as áreas técnicas responsáveis por resultados estratégicos na organização e produção de informações para atendimento às demandas em questão.



Clique para assistir ao vídeo da carta de serviços da AGE ou acesse o QR code





Ao visualizarmos o trabalho feito pela AGE como um iceberg, notamos que a parte visível são produtos e serviços tangíveis prestados à alta gestão do Mapa, aos gestores do Mapa, a órgãos de controle, à Presidência da República, dentre outros órgãos da Administração Pública Federal.

Logo abaixo da linha d'água, ficam os métodos e instrumentos que apoiam a Gestão da Estratégia e a Gestão de Projetos no Ministério. Mais ao fundo está o que é menos visível, mas que é a verdadeira base de tudo o que vem acima: a cultura e os valores da organização.

“Envolver a alta gestão é condição necessária, mas insuficiente para a institucionalização de boas práticas de gestão nas organizações. Para que haja tal internalização é vital o envolvimento ativo de seu corpo técnico”. Segundo o Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica, Paulo Fresneda.

O envolvimento ativo do corpo técnico é fundamental pois são os servidores do Mapa que vão fazer com que os valores definidos de fato existam na organização. O planejamento estratégico indica quais são os valores ouvindo os servidores, pois são eles que irão cultivá-los, para que a estratégia permeie todo o trabalho de quem faz parte do Ministério.

Quando os valores estratégicos se disseminam e são de fato vivenciados pelas pessoas, eles passam a fazer parte da cultura da organização. Não é apenas a criação da estratégia que garante que ela será realizada, existe uma série de ações necessárias para tirar a estratégia do papel. As pessoas precisam entender o que deve ser feito, romper a resistência à mudança, ter comprometimento gerencial, ter capacitação adequada, ter a cultura da cooperação entre equipes e pensar marcos e cronogramas viáveis.

A cultura da organização - ou o conjunto de normas, valores, história, estrutura organizacional, tipo de pessoas, processos de trabalho, comunicação e exercício de autoridade - tem influência fundamental sobre a implantação da gestão estratégica. A cultura determina a forma e a velocidade com a qual a gestão estratégica poderá ser implementada na instituição.

É a base de cultura e valores do corpo técnico que permite que os métodos e produtos de gestão se transformem em resultados úteis para a alta administração e para a sociedade.

*Os números da figura referem-se aos números dos capítulos do documento

**Produtos, serviços e soluções que dialogam com os valores e contribuem para aumento da cultura de gestão estratégica e gestão de projetos no Mapa.

3

Legado em Construção

De 2019 a 2021, a equipe da AGE compreendeu seu trabalho dentro do Mapa como uma corrida de revezamento. Quando cada atleta decide começar do zero não é possível alcançar lugares muito distantes, a linha de chegada permanece sempre a mesma ou muito semelhante. Por outro lado, caso o atleta seguinte inicie do ponto deixado pelo anterior, eles podem, em conjunto, chegar muito mais longe!

Seguindo essa analogia, com o objetivo de elevar a gestão estratégica e de projetos do Mapa para o patamar desejado, a AGE utilizou como ponto de partida o esforço e trabalho realizado por equipes anteriores do Mapa. Foram identificados os pontos de melhoria e definidas as ações necessárias em cada questão levantada.

Importante ressaltar que um elemento central nos resultados gerados pela AGE no período foi a formação e capacitação de uma equipe competente, motivada e colaborativa, sem a qual estes resultados não seriam gerados. Formada por uma mescla de profissionais experimentados e jovens inovadores, a equipe se consolidou a partir do final do primeiro semestre de 2019, desenvolvendo e implantando métodos de trabalho, apoiando as áreas finalísticas e dando início ao exercício efetivo da gestão estratégica e da gestão de projetos no Mapa.

Este documento traz uma visão geral dos principais resultados alcançados pela AGE entre 2019 e 2021 e pode ser utilizado também como um relatório geral dos dados e conquistas mais relevantes até o momento. Como a Visão de Futuro sempre permeia as atividades da AGE, acredita-se que este documento também servirá como o ponto de partida para futuras equipes da AGE e do Mapa.



4 Produtos da AGE

Conheça os principais métodos, instrumentos e técnicas elaboradas pela AGE entre 2019 e 2021. Este conjunto de produtos faz parte dos resultados da AGE e está disponível no portal do Mapa, livre para acesso e consulta de toda a sociedade.



4.1

Plano Estratégico do Mapa 2020-2031

A AGE coordenou a construção e a execução do Plano Estratégico do Mapa 2020-2031, uma ferramenta que permite estruturar o caminho de onde estamos hoje para onde queremos chegar. Sendo prática essencial na administração, ela traz diversos benefícios, como a 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 estratégia, que é formada pela Missão, Visão, Valores, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas e os Projetos Estratégicos, corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajuste da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente suas visão de futuro e missão.

Iniciada em 2019, a elaboração do Plano Estratégico do Mapa 2020-2031 envolveu todas as Unidades Administrativas – UAs do Ministério e suas entidades vinculadas, contando com a participação de servidores de diversos níveis hierárquicos em oficinas práticas, articuladas pela AGE, em que foram exaustivamente debatidos os referenciais estratégicos e demais elementos que compõem o Plano Estratégico em vigor. Como resultado desse trabalho, foi publicada a Portaria nº 375, de 23 de novembro de 2020, aprovando o Plano Estratégico do Mapa 2020 a 2031.

Resultados Estratégicos apresentados:

+231

2 Projetos Estratégicos Corporativos – PECs finalizados com sucesso

2 Resultados Prioritários finalizados com sucesso



“Durante o trabalho de elaboração do Plano Estratégico do Ministério da Agricultura, pude perceber o efetivo envolvimento do corpo de servidores técnicos, gestores e lideranças do Mapa em seus diversos níveis. Indo na linha da “estratégia é tarefa de todos”, realizamos diversos eventos que propiciaram o diagnóstico e o design da estratégia de forma participativa. Considero que o planejamento estratégico não se trata, apenas, de um conjunto de artefatos metodológicos, mas como a estrutura organizacional compreende e se engaja com os compromissos pactuados. E, observando os resultados do trabalho, acredito que o envolvimento das pessoas que decidem e lidam com as rotinas do Ministério, trouxe mais conexão, sentido e senso de continuidade sobre os objetivos e ações desenhadas.”

Fabio Zimmermann – Diretor da Steinbeis-Sibe do Brasil

4.2 MGE-Mapa

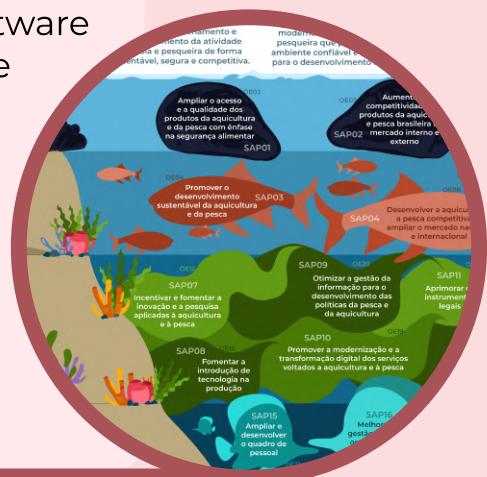
O Método de Gestão da Estratégia do Mapa – MGE-Mapa tem o objetivo de definir as diretrizes e os processos que devem ser seguidos para a gestão da estratégia – formulação, execução, monitoramento e avaliação – detalhando essas etapas em documentos e modelos que serão utilizados na condução dos trabalhos da AGE no trato do tema no Mapa.

O MGE-Mapa é baseado no método Balanced Scorecard – BSC, o método de gestão estratégica mais utilizado no mundo.

O Método também serve de referência para as Unidades Administrativas que venham a implementar suas próprias estratégias, que deverão estar alinhadas à estratégia do Ministério.

Como exemplo de melhores práticas, em 2021, a Secretaria de Aquicultura e Pesca – SAP, com o apoio da AGE, utilizou o MGE-Mapa para desenvolver o Plano Estratégico da Secretaria, alinhado ao PE-Mapa 2020-2031. Além disso, o plano foi incluído no software SA e está sendo acompanhado e monitorado por servidores da Secretaria.

Vale destacar que o MGE-Mapa ainda será utilizado pela SAP na revisão do Plano Estratégico e na elaboração dos seus indicadores de desempenho e suas metas.



“Gostei da implementação do método Balanced Scorecard na definição das estratégias do Mapa. Isso nos possibilita ter um olhar mais amplo a diversos fatores de gestão que podem passar despercebidos, mas impactam diretamente na obtenção dos resultados pretendidos, como a gestão de pessoas, por exemplo.” Luciano Soares Siqueira – Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA



4.3 MGP-Mapa 3.0

O Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MGP-Mapa é o método referência em gestão, execução e monitoramento de projetos, programas e portfólios no Mapa. Foi concebido para todos os servidores do Mapa, UAs, entidades vinculadas e pessoas que tenham interesse em projetos e desejem promover inovações.

O MGP-Mapa foi aprovado pela Portaria nº 101/2020 do Mapa e faz parte do Kit de Gestão de Projetos, um conjunto de instrumentos em formatos diversos (textos, vídeos, oficinas etc.) reunidos para apoiar os servidores do Mapa na utilização da Gestão de Projetos.

O MGP foi totalmente desenvolvido por servidores da casa, buscando atender às diferentes necessidades do público do universo Mapa e conta com dois documentos principais: o “Guia de Iniciação ao MGP-Mapa”; e o “Manual de Referência ao MGP-Mapa” que estão descritos nos próximos tópicos.

“O MCP-Mapa é baseado nas melhores práticas mundiais de gestão de projetos. É centrado no ser humano, uma inovação no foco, modelo de gestão e posicionamento. É excelente, inovador e visa a obtenção efetiva de resultados” Wankes Leandro - Professor da Fundação Getúlio Vargas



4.3.1. Guia de Iniciação ao MGP-Mapa

Projetos são o meio para materializar o Plano Estratégico, por isso a AGE oferece o Guia de Iniciação ao Método de Gestão de Projetos. O Guia de Iniciação ao MGP-Mapa 3.0 é um documento escrito em linguagem acessível em sintonia com o nível de maturidade do Mapa em gestão de projetos e ele informa, de maneira objetiva e didática, como elaborar, executar, monitorar e encerrar um projeto no Mapa.

“Conteúdo consistente, de fácil compreensão e com foco nas necessidades dos usuários de elaboração e gestão de projetos.”
Joaquim Dias Nogueira - Secretaria de Inovação, Desenvolvimento Sustentável e Irrigação - SDI



100%

das pessoas que responderam a enquete recomendam sua leitura

“O Guia MGP-Mapa 3.0 demonstra foco em resultados e Cultura de Melhoria Contínua.”
Márcia Sumire – Gestora de Escritórios de Projetos Internacionais UNDP e Governo Britânico

4.3.2. Manual de Referência do MGP-Mapa

Considerando a diversidade dos servidores do universo Mapa, a AGE elaborou uma versão robusta do método, o Manual de Referência do Método de Gestão de Projetos, Programas e Portfólios do Mapa, Versão 3.0 – Manual de Referência do MGP-Mapa 3.0. Ele reúne todos os conceitos apresentando a estrutura do ciclo de vida de um projeto no Mapa e descreve detalhadamente cada ação e cada atividade associada, desde a fase de Proposição até a fase de Encerramento de um projeto.

"O documento (Manual de Referência) foi escrito de forma simples e é bem esclarecedor, está excelente."
Maria Madalena Rinaldi - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa

Conheça todo o Kit de Gestão de Projetos



4.3.3. Método Simplificado de Gestão de Resultados Prioritários Método Expedito

O Método Simplificado de Gestão de Resultados Prioritários, conhecido internamente como “Método Expedito”, foi elaborado especificamente para a gestão das iniciativas contidas no Acordo de Resultados do Mapa para o Biênio 2021-2022. A criação e utilização deste método foi uma resposta da AGE à demanda de organizar e gerir um conjunto de resultados que a alta gestão do Mapa estabeleceu como prioritários a serem obtidos no biênio 2021-2022. Nesses dois anos, o método tem atendido ao público do Ministério, reforçando a preocupação da AGE com a pluralidade dos usuários, mas principalmente proveu informações para a alta gestão, auxiliando no processo decisório da pasta.



4.4

Software Strategic Adviser – SA



A suíte Strategic Adviser – SA é um conjunto de módulos de software que atua de forma integrada, desenvolvida pela empresa Interact Solutions e adquirida pelo Mapa para dar apoio à gestão estratégica e à gestão de projetos.

O módulo SA *Performance Manager* apoia a gestão da estratégia, possibilitando o tratamento automatizado dos componentes do método *Balanced Scorecard – BSC*, como os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e suas metas associadas. Dessa forma, ele permite que sejam apresentados painéis que demonstram a evolução dos indicadores de desempenho e possibilitam a visualização da consecução dos objetivos estratégicos. Permite ainda a criação de planos de ação e instrumentos simplificados para gestão de iniciativas de menor porte, mas importantes para as organizações.

"Pude acompanhar a evolução da maturidade do Ministério da Agricultura na utilização da Suite SA da Interact Solutions. Quando chegamos havia um método muito bem estruturado, mas faltava uma solução que orquestrasse todos os processos da AGE, seja na gestão estratégica ou no gerenciamento de projetos. A Suite SA faz essa orquestração e permite ao ministério potencializar suas estratégias tornando o processo transparente e eficaz." Anderson Cristiano Pereira – Negócios Interact Solutions

O SA *Project Manager* é uma ferramenta que apoia e facilita os processos de planejamento e acompanhamento de projetos, o controle de prazos e custos, tornando a gestão de projetos mais rápida e precisa. Adicionalmente, o SA disponibiliza painéis de controle (dashboards) provendo informações consolidadas para os gerentes funcionais, executivos do Mapa e demais interessados, mostrando de forma gráfica e agregada a situação da execução dos projetos. O módulo segue os princípios do guia *Project Management Body of Knowledge - PMBOK* e oferece, ainda, algumas ferramentas de metodologia ágil.

"O software de gestão permitiu que os projetos sejam melhor coordenados e as atribuições e resultados mais bem organizados. A possibilidade de acompanhar o andamento de todas as ações passadas e futuras facilita para os gestores atenderem aos requisitos de conferência e publicização das atividades executadas, aumentando a transparência e agilidade do governo." Fabrício Camargo de Lima – Secretaria de Política Agrícola – SPA



4.5 EGPs nas UAs

O Escritório de Gestão de Projetos – EGP é a área encarregada de apoiar a elaboração e o acompanhamento da execução de projetos, com o objetivo de obter resultados com melhor qualidade de informações de suporte à decisão, assim como promover a melhoria da governança da Unidade Administrativa, sejam elas Secretarias, Autarquias ou Empresas Públicas.

A criação de EGPs nas Unidades Administrativas – UAs impacta positivamente a implementação da estratégia, a gestão dos projetos da UA e a geração de resultados planejados.

A Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA implantou o primeiro EGP no Mapa. A partir desta iniciativa piloto, foi iniciado o processo de implementação em outras UAs e a perspectiva é de implementação de pelo menos mais 3 EGPs até o fim de 2022.

“O novo MGP-Mapa é mais dinâmico e conta com um passo a passo do software. Versão excelente para os escritórios de projetos locais”
Júlia Guerreiro – Secretaria Executiva – SE

4.6 MOP-Mapa 3.0

O Modelo de Operações do Escritório de Projetos do Mapa, Mop-Mapa 3.0, é um documento que fornece à Coordenação do Escritório de Projetos orientações para a gestão interna da unidade; a definição de instrumentos e padrões de gerenciamento de projetos; o monitoramento e controle dos projetos, programas e portfólios; o desenvolvimento pessoal dos colaboradores em gerenciamento de projetos e a gestão de portfólio de projetos no Mapa.



5 Serviços e Soluções

Além dos produtos, a AGE possui serviços de apoio à gestão da estratégia e gestão de projetos no Mapa que estão continuamente disponíveis. Conheça a seguir os serviços e soluções executados pela AGE entre 2019 e 2021 e que podem ser continuados nas próximas gestões.



5.1 Consultoria Contínua

O foco da AGE é apoiar servidores e colaboradores do Mapa para que, juntos, a Missão da instituição seja cumprida. A Consultoria Contínua é uma importante ferramenta para materializar este apoio, em que colegas das diferentes áreas seguem lado a lado na busca de soluções para as questões demandadas pela gestão. Tanto na área da gestão estratégica quanto na de gestão de projetos, a AGE mantém constante diálogo e apoio técnico às UAs para auxiliá-las nos temas demandados.

Cada membro da equipe da AGE é indicado para acompanhar até três UAs, dedicando atenção especial aos seus assuntos e demandas, prestando consultoria técnica de acordo com suas necessidades e auxiliando na busca do melhor caminho a ser seguido.

"Agradecemos a parceria da AGE no suporte através de sua consultoria técnica contínua e monitoramento dos resultados do Projeto FORTAF da Conab. Além disso, destaco a importância do software Strategic Adviser -SA para a gestão do projeto, bem como o método desenvolvido pela AGE que permitiu meios de registrar dados que viabilizaram o monitoramento dos resultados do Fortafaté a conclusão do Projeto à sociedade." Nilda Maria D. Mendes — Companhia Nacional de Abastecimento — Conab

83

Servidores treinados na oficina de modelagem dos PECs



5.2

Acompanhamento e Monitoramento

5.2.1. Relatório de Monitoramento da Execução do Plano Estratégico do Mapa

O Relatório de Monitoramento do Plano Estratégico é um instrumento em que são apresentadas as informações referentes ao monitoramento da estratégia em determinado período e avaliado o alcance dos Objetivos Estratégicos da instituição. Ele serve de base para decisões da Alta Gestão relacionadas à implementação da estratégia do órgão. Elaborado periodicamente, o Relatório aborda a:

- síntese dos resultados dos Indicadores de Desempenho;
- performance do alcance dos Objetivos Estratégicos;
- síntese dos resultados das Iniciativas Estratégicas;
- avaliação geral da implementação do Plano Estratégico.

Com base na análise dos resultados dos Indicadores e da consecução dos Objetivos Estratégicos, é possível avaliar a implementação do Plano 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. Observa-se que o software *Strategic Adviser* – SA calcula e apresenta a pontuação de cada Objetivo Estratégico, Perspectiva e do Mapa Estratégico como um todo, facilitando essa análise.

Este relatório é, portanto, importante fonte de informação e registro periódico dos serviços de acompanhamento e monitoramento da estratégia do Mapa que servem de apoio à revisão do Plano Estratégico e à tomada de decisão da Alta Gestão do Ministério. Também atende a demandas da Secretaria de Gestão – SEGES do Ministério da Economia e de órgãos de controle, a exemplo do Tribunal de Contas da União – TCU.

"A SAP fez um planejamento 2020-2031 alinhado ao Mapa Estratégico do Ministério da Agricultura, assim, o uso do software SA é uma importante ferramenta utilizada pelo Ministério que oferece suporte para melhor ajuste e padronização das nossas ações."
Andreia Lins Ribas — Secretaria de Aquicultura e Pesca — SAP

89%
dos indicadores
de desempenho
dentro da meta



5.2.2. Revisão periódica do Plano Estratégico do Mapa

Se o Plano Estratégico estrutura o caminho de onde estamos hoje para onde queremos chegar, no caso do Plano Estratégico vigente do Mapa a sua Visão de Futuro em 2031, ele serve como uma rota a ser seguida. Essa rota, porém, pode necessitar de ajustes por diversos fatores, de maneira a garantir que a organização alcance a sua Visão de Futuro.

Utilizando como ponto de partida o Relatório de Monitoramento da Execução do Plano Estratégico, além da avaliação de necessidade de mudanças em objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas, o Plano Estratégico pode ser revisto e atualizado sempre que necessário, para se manter condizente com os desafios e soluções que levarão à consecução da visão estabelecida.

5.2.3. Formulação e Acompanhamento da Execução de Iniciativas Estratégicas

A implementação do Plano Estratégico do Mapa envolve a execução de Iniciativas Estratégicas cujos resultados levarão à consecução dos Objetivos Estratégicos.

No início do atual governo, foram definidos 16 projetos associados com a agenda de gestão da Ministra e com o Plano Estratégico do Mapa, denominados Projetos Estratégicos Corporativos – PECs. Os PECs são focados nas áreas finalísticas do Ministério contribuindo mais fortemente para os Objetivos Estratégicos relacionados com resultados para o público-alvo do Mapa e para a sociedade. As UAs do Mapa, por sua vez, elaboraram projetos associados às suas prioridades de gestão, denominados Projetos Estratégicos das Secretarias – PES, mas que também apoiam Objetivos Estratégicos, em particular os relativos à infraestrutura e aos processos internos do Ministério.

Por fim, em dezembro de 2020, a Ministra e os dirigentes das UAs selecionaram 27 iniciativas para o biênio 2021/2022 denominadas Resultados Prioritários – RPs e cujas entregas impactam a Estratégia do Ministério. Alguns RPs derivam de PECs e/ou têm relação com iniciativas que já estavam em andamento.

A AGE proveu apoio metodológico na formulação e no acompanhamento da execução dessas iniciativas, envolvendo: a condução de oficinas de modelagem de projetos; a coleta, consolidação e geração de relatórios executivos; o suporte à realização de reuniões com dirigentes; a apreciação e discussão dos resultados alcançados; dentre outras iniciativas.

5.2.4. Reuniões de Acompanhamento da Execução de Projetos

O objetivo das Reuniões de Acompanhamento de Projetos é analisar o andamento da execução do projeto de maneira organizada e detalhada. Em outras palavras, seria uma “fotografia do momento” da situação do projeto. Comunicar o andamento dos trabalhos realizados, informar sobre a situação das entregas, alertar sobre os pontos de atenção do projeto, apresentar as próximas entregas e reforçar o comprometimento de todos envolvidos.

O corpo técnico da AGE se empenha nesta atividade, não só com vistas ao acompanhamento da execução de projetos de diversos tipos: PECs, RPs, Projetos de Secretarias – PES como também para promover e desenvolver nos servidores envolvidos o conhecimento sobre gestão de projetos e com isso fomentar a sedimentação de uma cultura de gestão de projetos na organização.

5.3

Assessoria ao Gabinete da Ministra

Subordinada ao Gabinete da Ministra no período de 2019-2021, a AGE subsidiou permanentemente a Alta Gestão com informações estratégicas para a tomada de decisão, resposta a parlamentares, Presidência da República e órgãos de controle. Adicionalmente, propôs e direcionou a adoção de melhores práticas em situações relacionadas à gestão da estratégia e de projetos no Ministério.

"A equipe técnica da AGE demonstrou competência, qualidade e agilidade no atendimento das demandas do Gabinete da Ministra e no enfrentamento de novos desafios que lhe foram colocados. Estes fatos demonstram a importância de se ter um corpo técnico profissional e qualificado para assessorar o Mapa no tocante aos temas de gestão estratégica e no adequado e tempestivo provimento de informações para o suporte à tomada de decisão da Ministra, seus dirigentes e assessores."

Francisco Basílio – Chefe da Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos – AEST



6

Reuniões com a Alta Gestão do Mapa

Sobre o acompanhamento da execução do portfólio estratégico



5.4

Realização de Oficinas Sob Demanda

A AGE oferece oficinas de Modelagem de Projetos sob demanda a todas as Unidades Administrativas – UAs do Mapa (inclusive as entidades vinculadas) que tenham interesse em formular e executar projetos e em promover inovações. Ainda em 2019, a AGE realizou uma série de oficinas para a definição dos projetos do Mapa ligados ao Plano Estratégico, os Projetos Estratégicos Corporativos – PECs, que foram modelados de acordo com o método MGP-Mapa 3.0.

Para disseminar a cultura de Gestão de Projetos e levar seus benefícios a mais áreas do Ministério, a AGE promoveu também oficinas para a definição de Projetos Estratégicos das Secretarias – PES e, utilizando métodos mais simplificados para atender a todos os públicos do Mapa.

Além da Modelagem de Projetos, a AGE também apoia as áreas técnicas em outros temas relacionados à gestão estratégica e de projetos, oferecendo oficinas de elaboração de indicadores de desempenho, apoio metodológico na elaboração de planos estratégicos das UAs e se coloca à disposição para outras demandas correlatas.



"É a primeira vez que a Consultoria Jurídica do Mapa (através da aplicação do método ZOPP) define um Plano de Trabalho para a sua Gestão." Maximiliano Tamer - Consultoria Jurídica - Conjur

"O apoio da Assessoria de Gestão Estratégica – AGE foi fundamental para a construção dos PECs e demais projetos da Secretaria de Agricultura Familiar – SAF. Fruto das oficinas de modelagem de projetos foi possível identificar ações importantes e estabelecer um método de gerenciamento claro e objetivo seguindo o MGP-Mapa 3.0." Jahtinan Cardoso – SAF

5.5

Eventos

O Mapa é composto por pessoas, e os encontros são essenciais. Por isso a AGE apoia a promoção de eventos, oficinas e palestras sobre temas que visam à disseminação e à internalização da cultura de gestão estratégica e de projetos, mostrando sua importância e seu impacto nos resultados alcançados pelo Ministério.

5.6

Treinamentos

Os cursos e treinamentos oferecidos pela AGE, com seus parceiros, ajudam a nivelar o conhecimento dos servidores a respeito dos temas de Gestão Estratégica e de Projetos, além de aprimorar sua percepção sobre estes assuntos e apoiá-los na utilização das ferramentas definidas pelo Mapa.

+677
Servidores
treinados

+95
Turmas de
treinamentos
no SA

+2080
Horas de
treinamento
no SA



*Dados referentes a março de 2022,
os números crescem mensalmente.

"O sucesso dessa parceria se deu pela excelência das equipes envolvidas no processo de ensino-aprendizagem que proporcionou que os servidores agregassem novos conhecimentos nesta temática tão importante." Queisi Schneider — Escola Nacional de Gestão Agropecuária — Enagro

5.6.1. EAD – Ensino a Distância

Em parceria com a Escola Nacional de Gestão Agropecuária – Enagro, a AGE desenvolveu treinamentos online que combinam os métodos com a prática rotineira dos servidores quando confrontados com os desafios da gestão da estratégia e de projetos. Tanto o método MGE-Mapa quanto o MGP-Mapa 3.0 podem ser vistos por meio de videoaulas e materiais didáticos definidos para unir o conhecimento teórico com sua utilização no software.

+100
Servidores
treinados e
aprovados

"Um trabalho que foi desenvolvido com zelo pelos servidores da Enagro e AGE, desde a elaboração de conteúdo até a realização das turmas e avaliação das aprendizagens. Os servidores e empregados públicos do Mapa puderam conhecer os conceitos de gestão de projetos, os tipos de projetos, as fases do ciclo de vida de um projeto, assim como a prática para o seu desenvolvimento, monitoramento e avaliação. Os alunos aprovados demonstraram uma elevada satisfação por realizarem o curso, para o qual atribuíram a nota média de 8,8/70 à capacitação que receberam." Thiago Cantalice — Escola Nacional de Gestão Agropecuária — Enagro



5.6.2. Software Strategic Adviser – SA

A AGE contratou a empresa *Interact Solutions* – fornecedora do software SA – e, em parceria com a Enagro, disponibilizou a partir de setembro de 2021 treinamentos focados na utilização dos módulos do software SA adquiridos pelo Mapa. Foram realizadas mais de 95 turmas dos diversos cursos ofertados contemplando mais de 670 servidores. Os treinamentos foram divididos em 4 modalidades:

- Módulo *Performance Manager* – Gestão Estratégica: habilita o servidor ao uso da ferramenta para a construção e monitoramento de modelos estratégicos e seus indicadores de desempenho. Destaque foi dado ao modelo de gestão estratégica do Mapa, baseado no *Balanced Scorecard - BSC*;
- Módulo *Performance Manager* – Operadores: habilita o servidor à utilização da ferramenta para entrada de dados de modo a viabilizar a gestão de indicadores de desempenho;
- Módulo *Project Manager* – Gestão de Projetos: habilita o servidor ao uso da ferramenta para planejamento e acompanhamento de projetos, facilitando o controle de prazos e custos, que a gestão de projetos mais rápida e precisa;
- Suíte SA – Multiplicadores: aprofundamento técnico no uso e em questões técnicas operacionais dos módulos *Performance Manager*, *Project Manager*, componentes e *System Manager*. Promovendo os servidores a Multiplicadores locais no apoio técnico do Mapa no uso do software SA.

"Ao aprender a utilizar o SA, temos maior clareza no entendimento do planejamento estratégico da instituição, dos indicadores, das metas e das adequações necessárias para o alcance dos objetivos da instituição. Excelente ferramenta de gestão." Aluno(a) do curso Performance Manager

5.7

Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação da Assessoria de Gestão Estratégica – AGE formaliza o planejamento de comunicação entre a AGE e o público do universo Mapa. É um sistema de mão dupla, estruturado e dinâmico, voltado para a disseminação do fluxo de informações que a AGE tem interesse em compartilhar e que o servidor deve conhecer em relação à gestão estratégica e de projetos.

Seu principal objetivo é definir como e com qual frequência comunicar aos diversos públicos do universo Mapa que aderir à cultura de gestão estratégica e gestão de projetos traz benefícios para o Mapa e para a atuação e desempenho de servidores e gestores. Algumas ações e canais já utilizados pela AGE para chegar a cada público-alvo: palestras; eventos; reuniões técnicas; matérias na Agronet; matérias no portal do Mapa; *benchmarking*, produção e lançamento de vídeos e etc.

Páginas mais acessadas no Portal da AGE:

1. Plano Estratégico

2. Home

3. *Strategic Adviser*

4. MGP-Mapa 3.0

5. Portfólio de PECs

+18
matérias
publicadas na
Agronet e Porta-
do Mapa

A página da
AGE já chegou a
receber
+200
acessos diferentes
em um único dia

a cada 100
acessos no
Portal o Mapa,
5 visitaram
conteúdos da
AGE

"A implementação das estruturas e planejamento de gestão da AGE na Publicidade nos possibilitou em um aprimoramento de atendimento e fluxo do trabalho que beneficiaram todos os demais setores do Mapa, influenciando e norteando o presente e futuro de nossas ações." João Paulo Araujo — Assessoria Especial de Comunicação Social — AECS



5.7.1. Acervo Multimídia

Como parte do Plano de Comunicação e pensando no público heterogêneo do Mapa, onde cada servidor tem suas preferências na hora de aprender, a AGE mantém em constante elaboração um acervo multimídia que compreende vídeos tutoriais, videoaulas, informativos, Intercoms, revistas, podcasts etc. que auxiliarão os servidores a utilizarem a gestão estratégica e de projetos no seu cotidiano, onde quer que estejam no território nacional.

5.7.2. Identidade Visual da AGE

Todos os documentos e materiais criados pela AGE foram pensados a partir de uma identidade visual definida com o objetivo de padronizar e humanizar a comunicação com os usuários dos serviços oferecidos pela AGE. Um ótimo exemplo é a árvore representada no Mapa Estratégico do PE-Mapa 2020-2031, que traz conceitos que ajudam na compreensão da estratégia do Ministério. Para manter essa identidade e identificar alguns de seus elementos mais relevantes, foi criado um manual de identidade visual da AGE.

"Na AGE, buscamos comunicar a importância da gestão estratégica e de projetos de modo inovador, fugindo dos padrões burocráticos e frios comuns a esses temas. O investimento em design e comunicação esteve sempre em primeiro plano, pois buscávamos cativar para impactar a cultura da organização." Adriana Mota — Consultora-Técnica Legislativa Produtora Multimídia — ex-servidora da AGE



+25
documentos e
mídias utilizam a
identidade visual
da AGE



6 Evoluções e Tendências

Pensando em Evoluções, foram diversas conquistas, soluções e inovações implementadas ao longo de três anos pela equipe da AGE e é possível vislumbrar um horizonte ainda mais fértil, com mais inovações e melhoria contínua.

Em 3 anos acompanhando:

24

Objetivos
Estratégicos

42

Indicadores de
Desempenho

16
PECs

27
RPs

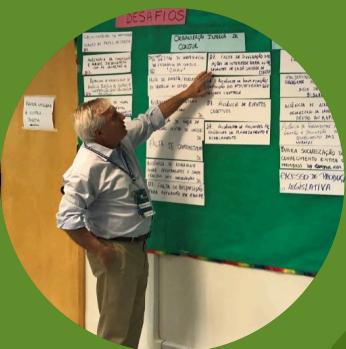


+677

Servidores
treinados

Resultados
Estratégicos
apresentados:

+231



2 Projetos
Estratégicos
Corporativos – PECs
finalizados com
sucesso



2 Resultados
Prioritários
finalizados com
sucesso

89%

dos indicadores
de desempenho
dentro da meta

Pensando nas Tendências, a Equipe AGE identificou um conjunto de futuras atividades estratégicas a serem realizadas:

6.1

Enraizar a Cultura de Gestão Estratégica e de Projetos

- Tornar a gestão do Plano Estratégico do Mapa 2020-2031 efetiva, com o envolvimento comprometido de representantes de todos os escalões da organização, desde o Ministro até o servidor que atua na linha de frente prestando os serviços para a sociedade. Isso significa exercitar a realização trimestral das Reuniões de Análise da Estratégia - RAEs, nas quais participam o Ministro, Secretários, Gestores de Entidades Vinculadas e assessores, visando acompanhar a execução do Plano Estratégico do Mapa, conforme diretriz do Ministério da Economia.
- Institucionalizar a gestão baseada em dados. Isso significa, motivar e capacitar executivos e gerentes a utilizarem o software Strategic Adviser - SA para obterem informações gerenciais sobre o status da execução das estratégias do Mapa e as utilizarem como base do processo de tomada de decisão.
- Disseminar e informar todos os servidores do Mapa sobre o Plano Estratégico 2020-2031, ampliando o engajamento no processo da execução do Plano, de uma forma consciente e efetiva, conectando suas atividades rotineiras ao Mapa Estratégico gerando compreensão e engajamento.

6.2

Fertilizar o Solo e Gerar Novos Frutos

Partir do princípio de inovação e de melhoria contínua e aplicá-los a todos os produtos, serviços e soluções da AGE de forma a atender mais e melhor os servidores que compõem o universo Mapa.

- Nesta iniciativa é importante continuar revisitando os métodos utilizados, colher feedback dos usuários de forma a deixar os métodos cada vez mais intuitivos, práticos, aderentes às necessidades do Ministério e voltados para RESULTADOS.
- Dotar-se de instrumentos e utilizá-los de forma periódica para medir a maturidade do Mapa em gestão estratégica e em gestão de projetos, de forma a poder identificar oportunidades e pontos de melhoria nos dois processos.
- Aprofundar-se no conhecimento das possibilidades do software suíte *Strategic Adviser - SA*, objetivando detectar formas mais simples e práticas, como metodologias Ágil e SCRUM, no apoio à automação da Gestão Estratégica e Gestão de Projetos no Mapa.
- Adicionalmente deve-se manter os Multiplicadores treinados engajados e atuantes no uso do software SA, visando disseminar o máximo possível o uso do software pelo Ministério e entidades vinculadas.

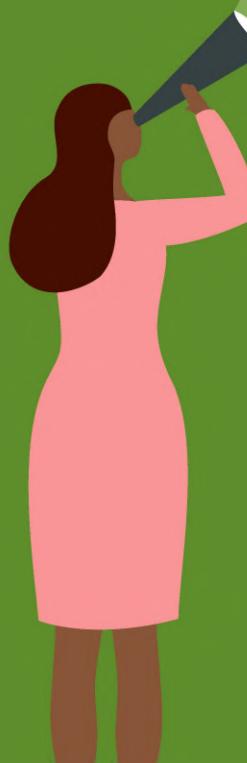
6.3

Fortalecer e Expandir

Com olhar otimista no futuro, a AGE pensa em fortalecer e expandir o legado construído até o momento e, nesse sentido, a Equipe AGE identificou atividades a serem realizadas.

- Realizar um road show pelas Secretarias, Superintendências Federais de Agricultura – SFAs, Serviço Florestal Brasileiro – SFB e entidades vinculadas informando o que é a AGE e as suas possibilidades de apoio nos temas de sua competência.
- Disseminação da implantação dos Escritórios de Gestão de Projetos nas diversas Unidades Administrativas do Mapa.
- Aproximar ainda mais a equipe da AGE das equipes das unidades administrativas do Mapa, de modo a tornar mais dinâmico e natural os processos de apoio técnico, de acompanhamento das iniciativas e, principalmente, de coleta e análise de informações, com a qualidade e a agilidade que a alta gestão do Mapa necessita.

A Equipe AGE celebra os resultados atingidos até o momento, está otimista para avançar ainda mais e agradece o apoio recebido pela Ministra Tereza Cristina e todos os Secretários e Presidentes durante sua gestão.



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

Numa ponte para o futuro e dialogando com o novo Ministro e sua futura alta gestão, a Equipe AGE dá a todos boas-vindas e destaca a importância do alinhamento entre alta gestão e AGE para que juntos possamos avançar e caminhar rumo à Visão de Futuro contida no Mapa Estratégico 2020-2031.

Esta obra foi produzida pela Assessoria de Gestão Estratégica
da Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos

Ministra da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

TEREZA CRISTINA CORRÊA DA COSTA DIAS

Chefe da Assessoria Especial de Assuntos Estratégicos

FRANCISCO BASÍLIO FREITAS DE SOUZA

Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica

PAULO SÉRGIO VILCHES FRESNEDA

Coordenadora de Escritório de Projetos – CEP

ANA CAROLINA PEIXOTO DE CASTRO MARTINS

Coordenador de Planejamento Estratégico – CPE

LEONARDO LANNA GUILLEN

Equipe da Assessoria de Gestão Estratégica – AGE

EDUARDO DOMINGUES – CPE/AGE

JULIANA TEIXEIRA DE PAIVA – CPE/AGE

LARISSA GUIMARÃES MASSOTE – CEP/AGE

LEILA GIANDONI OLLAIK – CPE/AGE

PAULO ROBERTO CARDOSO – ADM/AGE

PEDRO ANTONIO BERTONE ATAÍDE – CEP/AGE

RACHEL LIMA MARCELINO FREIRE – CEP/AGE

SARAH ARAÚJO DOS SANTOS MACIEL – ADM/AGE

