



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017 -2020**

Brasília/DF, dezembro de 2017.

---

## **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA ANATER**

Presidente

**Jefferson Coriatec**

Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD)

**Valmisoney Moreira Jardim**

Presidente da Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER)

**Maurício Antônio Lopes**

Presidente da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)

**Juarez Távora de Freitas Junior – Titular**

**Luiz Silveira Rangel – Suplente**

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)

**Roberto Endrigo Rosa – Titular**

**Rodrigo Correa Ramiro– Suplente**

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

**Antoninho Rovaris - Titular**

**Maria José Moraes Costa – Suplente**

Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG)

**Marcos Rochinski - Titular**

**Lázaro de Souza Bento - Suplente**

Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar (CONTRAF-BRASIL)

**Daniel Kluppel Carrara - Titular**

**Matheus Ferreira Pinto da Silva – Suplente**

Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)

**João Nicéδιο Alves Nogueira - Titular**

**João José Prieto Flávio - Suplente**

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)

**Argileu Martins da Silva – Suplente**

**Luiz Ademir Hessmann - Suplente**

Conselho Nacional dos Secretários de Estado de Agricultura (CONSEAGRI)

## **DIRETORIA EXECUTIVA DA ANATER**

Presidente

**Valmisoney Moreira Jardim**

Diretor Administrativo

**Ricardo Peres Demicheli**

Diretor Técnico

**José Maria Pimenta Lima**

Diretor de Transferência Tecnologia

**Cleber Oliveira Soares**

## **ELABORAÇÃO**

Gerente de Planejamento, Monitoramento e Avaliação.

**Alencar Libânio**

Analista de Planejamento, Monitoramento e Avaliação.

**Laryssa Nascimento**

Revisão e Design Gráfico

**Jerusia Xavier Arruda**

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>3. O MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>7</b>
<b>4. MISSÃO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>9</b>
<b>5. VISÃO DE FUTURO .....</b>	<b>10</b>
<b>6. VALORES .....</b>	<b>10</b>
<b>7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>12</b>
<b>8. INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>8.1 INDICADORES INSTITUCIONAIS .....</b>	<b>15</b>
<b>8.2 INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>16</b>

## 1 - APRESENTAÇÃO

A Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – ANATER, nasce com a expectativa de contribuir para a qualificação dos serviços de assistência técnica e extensão rural no Brasil, a disseminação de tecnologias apropriadas para o público rural e, entre outras finalidades, promover ações de fortalecimento da ATER nacional. Esses desafios apresentados exigem capacidade organizativa para seu atendimento, portanto, torna-se imperativo a organização de planos de ação que priorize e torne mais exequíveis seus objetivos estratégicos.

Desta forma, a ANATER apresenta a sua primeira versão do Planejamento Estratégico que será monitorado mensalmente e estará sujeito a atualização semestralmente.

O Direcionamento Estratégico consiste na análise sistêmica dos pontos fracos e fortes da organização e das oportunidades e ameaças do meio de atuação com intuito de estabelecer objetivos e estratégias, auxiliando a organização a tomada de decisão.

A Metodologia utilizada para a elaboração foi fracionada em 4 etapas descritas nesse documento, propõe um alinhamento e desdobramento da estratégica para cumprir os objetivos da organização, considerando os processos de planejamento e gestão.

## 2 - INTRODUÇÃO

O cenário político e econômico em que se encontra o Brasil apresenta grandes desafios e inúmeras oportunidades, que podem e devem ser aproveitadas. O Brasil hoje é desafiado a promover um grande salto de produção sustentável.

Para responder os desafios e oportunidades em outubro de 2017, a Anater definiu o seu Direcionamento Estratégico para o período de 2017 a 2020, com o objetivo de rever e reafirmar os conceitos fundamentais da organização, e orientar a atuação para todas as entidades relacionadas, estabelecendo um caminho para ser reconhecida como fundamental para o sistema Nacional de Ater,

O Direcionamento Estratégico da Anater 2017-2020 tem como objetivo aprimorar a proposição e a gestão da estratégia, entre os quais destacam-se:

- O Mapa Estratégico como peça de comunicação da estratégia;
- A definição dos os objetivos estratégicos da empresa;
- A seleção e definição de indicadores de esforço e de resultado;

Foram estabelecidas as seguintes premissas para a construção do Direcionamento Estratégico:

- Contar com um método para a revisão/formulação da Missão, Valores e Visão.
- Definir indicadores e propor linhas de ações para a implementação da estratégia;
- Aprimorar o monitoramento do desempenho e os progressos na execução da estratégia futura
- Propor uma metodologia de alinhamento e desdobramento da estratégica para cumprir os objetivos, considerando os processos de planejamento e gestão.

A construção do Direcionamento Estratégico aconteceu em 4 etapas:

### **Etapa 1 –Negócio, Missão, Visão de Futuro e Valores,**

Em reuniões participativas entre o a Presidência, Diretoria Técnica, Diretoria Administrativa e as Assessorias da empresa, foi definido a missão, visão de futuro e valores que balizaram a priorização dos objetivos e construção das estratégias organizacionais.

### **Etapas 2 e 3 –Ambiente Interno: Forças e Fraquezas e Ambiente externo: Oportunidades e Ameaças (Correlação com os objetivos).**

Para a construção do cenário foram realizadas reuniões com a Presidência, Diretoria Técnica, Diretoria Administrativa e as Assessorias da empresa para levantamento de informações e identificação dos pontos fortes e fracos da ANATER (ambiente interno), as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente que a empresa se enquadra (ambiente externo). Para construção do cenário foram utilizados leis, normas, contratos de gestão e manuais da instituição, dados públicos sobre os indicadores econômicos, sociais e educacionais do país e análises publicadas pelas organizações federais.

### **Etapa 4 –Estratégia e Indicadores.**

Durante as reuniões de construção todos os objetivos e estratégias foram representados em indicadores existentes e indicadores cuja necessidade foi identificada, durante o próprio processo de elaboração do Direcionamento Estratégico.

O Direcionamento Estratégico 2020, possibilitará uma estratégia que levará, de forma concreta, a Anater superar os desafios da próxima década, e agregar valor real aos pequenos e médios agricultores familiar e à sociedade brasileira.

### **3 – O MAPA ESTRATÉGICO**

Um dos principais fatores de sucesso na implementação de uma estratégia é a sua divulgação para toda a organização. Muitas organizações estabelecem boas estratégias, mas não as comunicam adequadamente a quem vai se encarregar de executá-las. É possível afirmar que as pessoas não se envolvem nem se comprometem com algo que não entendem ou no qual não veem sentido e significado. E sem a atitude de comprometimento dos colaboradores o sucesso é impossível. A comunicação da estratégia é, então, uma ação decisiva para o êxito do Plano.

Assim sendo, uma das principais formas de comunicação e divulgação da estratégia da instituição é o Mapa Estratégico, auxilia a organização a enxergar suas estratégias de forma coesa, integrada e sistemática.

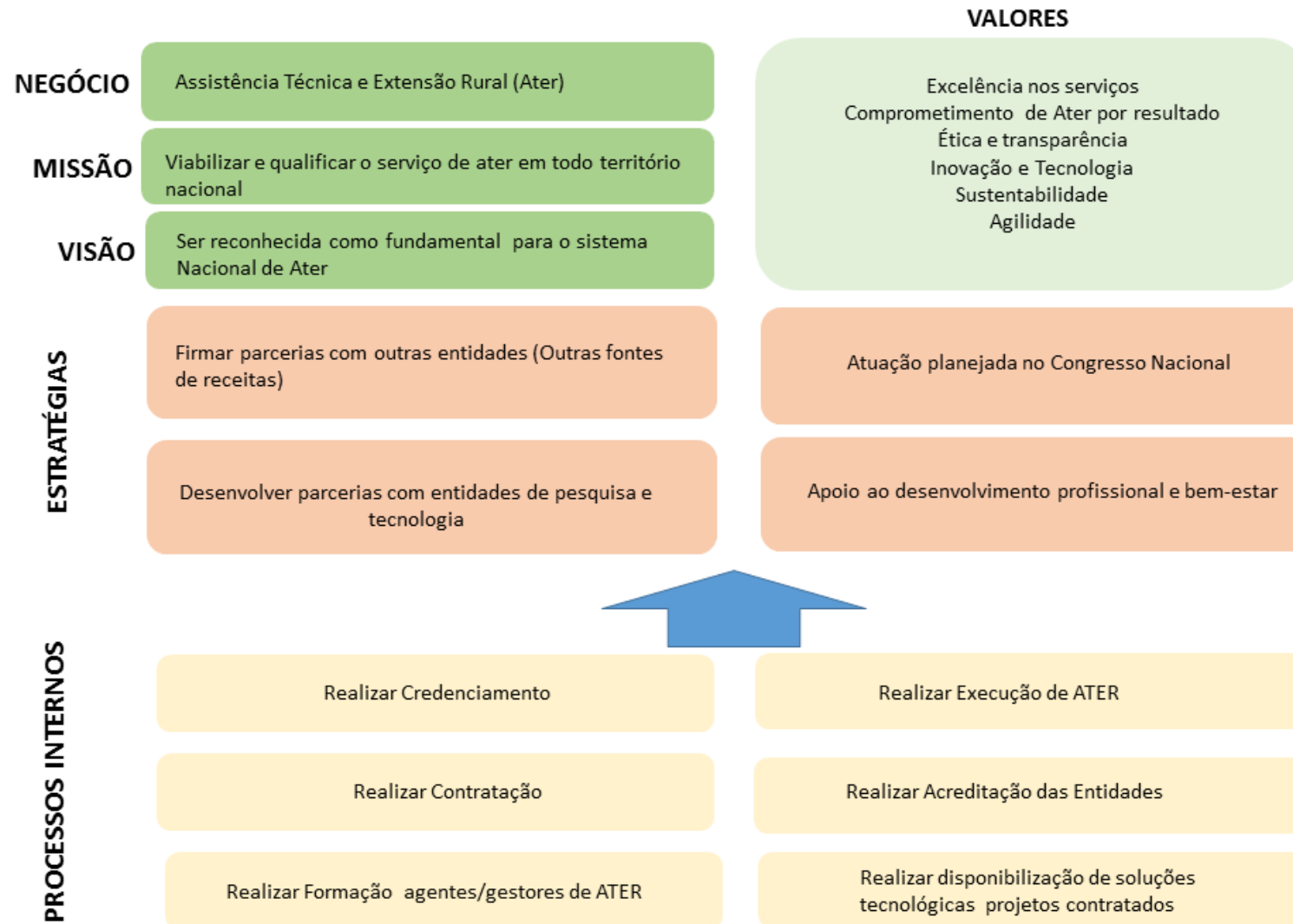
O Mapa Estratégico está representado por um diagrama composto de estratégias que estão atribuídas aos objetivos da Anater para 2020.No topo do Mapa Estratégico, está posicionada o Negócio, Missão, Visão e Valores.

As Estratégias da Anater foram direcionadas para o cumprimento de sua missão, visão respeitando os valores e suas crenças.

A Perspectiva Processos reúne os desafios relacionados aos processos nos quais a Anater precisa ser excelente para entregar valor aos pequenos médios agricultores familiares e à Sociedade. Estão agrupados em temas estratégicos ao qual contribuem, representando o foco e os pontos relevantes da estratégia de 2017 a 2020.



## Mapa Estratégico da Anater



Os três elementos base da orientação estratégica são a Missão, a Visão e os Valores da organização. Representam o ponto de partida para todo o Planejamento Estratégico. No âmbito interno, a Missão auxilia na melhor implementação dos processos administrativos, no desenvolvimento e motivação da força de trabalho, orientando os esforços dos colaboradores da instituição em prol do alcance dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos públicos atendidos.

A missão organizacional adequadamente definida inibirá o surgimento de conflitos internos; assegurará que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; possibilitará a concentração de esforços em uma mesma direção; orientará a alocação dos recursos organizacionais; servirá como referência para estruturas organizacionais e fluxos de trabalho e desenho de processos e delegação de tarefas; justificará a formulação de políticas públicas e os esforços para o alcance dos objetivos organizacionais.

#### **4 - MISSÃO INSTITUCIONAL**

A missão da ANATER foi assim declarada: “Viabilizar e qualificar o serviço de ater em todo território nacional”.

O segundo elemento da orientação estratégica é a Visão. De acordo com Collins & Porras (1993), a visão é o elemento que orienta qual a essência a ser preservada e indica o futuro para qual as ações estratégicas devem ser direcionadas. Nesse sentido, a visão é fundamental para a implantação das estratégias pretendidas e para guiar todas as atividades que dão sentido à organização.

## **5 - VISÃO DE FUTURO**

A visão da ANATER é assim declarada: “Ser reconhecida como fundamental para o sistema Nacional de Ater”.

O terceiro elemento, os Valores, conforme Vergara (2004), “são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização”. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação, ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

## **6 - VALORES**

Os valores da ANATER são assim declarados:

### **EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS**

- Temos compromisso com os resultados da instituição.
- Evoluímos nossas formas de trabalhar para elevar os patamares de resultados.

### **CONHECIMENTO COMPROMETIMENTO DE ATER POR RESULTADO.**

- Acreditamos no conhecimento como fator essencial para a realização de transformações;
- Buscamos ter o melhor conhecimento sobre nosso negócio e sobre os negócios dos nossos clientes.

### **INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

- Aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação para os pequenos e médios agricultores familiares e na ANATER;
- Desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro.

## **SUSTENTABILIDADE**

- Somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios;
- Respeitamos o meio ambiente, e utilizamos os recursos disponíveis de forma racional, visando a sua preservação.

## **ÉTICA E TRANSPARÊNCIA**

- Agimos com ética e transparência nas nossas relações, e na comunicação das nossas ações e dos resultados obtidos para a sociedade e para os pequenos e médios agricultores familiares;

## **AGILIDADE**

- Fazemos tudo com excelência e agilidade, mantendo a operação e a estrutura simples e funcionais.

## 7 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da organização e seu referencial estratégico.

Segundo Almeida (2003), os objetivos estratégicos são compostos pelas atividades e marcos críticos a serem ultrapassados, assegurando que aquilo que é preciso ser feito será realizado, de forma harmônica, e garantindo, assim, a materialização da visão.

As organizações perseguem seus objetivos de forma a assegurar os resultados para a melhoria de si mesmas.

Os objetivos têm a finalidade de:

- Motivar colaboradores da organização;
- Reduzir as incertezas na tomada de decisão;
- Definir os resultados desejados como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

### **Perspectiva: Resultados Institucionais**

- Articular-se com os órgãos públicos e entidades privadas, inclusive com governos estaduais, órgãos públicos estaduais de assistência técnica e extensão rural e consórcios municipais, para o cumprimento de seus objetivos;
- Promover a articulação prioritária com os órgãos públicos estaduais de extensão rural visando a compatibilizar a atuação em cada unidade da Federação e ampliar a cobertura da prestação de serviços aos beneficiários
- Colaborar com as unidades da Federação na criação, implantação e operação de mecanismo com objetivos afins aos da Anater, por meio de instrumento específico estabelecido no Regulamento
- Promover, estimular, coordenar e implementar programas de assistência técnica e extensão rural, com vistas à inovação tecnológica e à apropriação de conhecimentos científicos de natureza técnica, econômica, ambiental e social.

- Promover a integração do sistema de pesquisa agropecuária e do sistema de assistência técnica e extensão rural, fomentando o aperfeiçoamento e a geração de novas tecnologias e a sua adoção pelos produtores;
- Contratar serviços de assistência técnica e extensão rural conforme disposto em regulamento;
- Promover programas e ações de caráter continuado para a qualificação de profissionais de assistência técnica e extensão rural que contribuam para o desenvolvimento rural sustentável;
- Monitorar e avaliar os resultados dos prestadores de serviços de assistência técnica e extensão rural com que mantenha contratos ou convênios;
- Apoiar a utilização de tecnologias sociais e os saberes tradicionais pelos produtores rurais
- Credenciar e acreditar em entidades públicas e privadas prestadoras de serviços de assistência técnica e extensão rural;
- Envidar os esforços necessários para universalizar os serviços de assistência técnica e extensão rural para os agricultores familiares e os médios produtores rurais.

## **8 - INDICADORES DO MAPA ESTRATÉGICOS**

A flexibilidade do Plano Estratégico é fundamental para a estratégia, uma vez que esta estratégia não é um fim em si mesma e que mudanças no contexto organizacional e no ambiente podem provocar alterações nas mais sólidas das estratégias.

Supõe-se que ao adotar um conjunto de iniciativas seja possível alcançar os objetivos planejados. Entretanto, alterações sutis ou significativas podem ocorrer alterando o contexto e fragilizando o conjunto de hipóteses adotadas. Dessa forma é necessário e oportuno criar um sistema de indicadores para acompanhamento das metas, capaz inclusive de identificar erros de planejamento que possam levar a desvios em relação aos resultados esperados.

Um sistema de indicadores é um modelo para monitoramento e avaliação focado em resultados. Ele faz parte de um processo de transformação, no qual o efeito desejado é mensurado por um conjunto de indicadores e alcançado por um grupo de iniciativas.

## 8.1 - INDICADORES INSTITUCIONAIS

Os Resultados Institucionais são aqueles esperados, como produto das atividades que são desempenhadas em prol de sua Missão, Visão e Valores e quantificados/ qualificados através dos indicadores de esforço ou resultado.

<b>MISSÃO</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>ID</b>
	Viabilizar e qualificar o serviço de ater em todo território nacional.	Esforço	Número de agentes e gestores de ater capacitados	O total dos agentes capacitados	E01
<b>VISÃO</b>	Ser reconhecida como fundamental para o sistema Nacional de Ater	Resultado	Imagem da Anater junto aos agricultores	Escala de satisfação das famílias atendidas (no ano de Referência).	R01
<b>VALORES</b>	Excelência nos serviços	Resultado	Imagem da Anater junto aos agricultores	Escala de satisfação das famílias atendidas (no ano de Referência).	R01
	Comprometimento de Ater por resultado.	Resultado	Taxa de evolução dos indicadores pactuados	Resultado dos indicadores pactuados com as entidades executores	R02
	Ética e transparência.	Esforço	Total de ações implementadas e divulgadas	Quantidade de ações realizadas e divulgadas	E13
	Inovação e Tecnologia.	Esforço	Total de ações implementadas (Tecnologia e Inovação)	Quantidade de ações realizadas (unidades de referência)	E03
	Sustentabilidade		Esforço	Total de ações implementadas (Sustentabilidade)	Quantidade de ações realizadas
		Resultado	Taxa de evolução dos indicadores pactuados. (Sustentabilidade)	Resultado dos indicadores pactuados com as entidades executores	R03



	Agilidade	Resultado	Taxa de execução das atividades fins da Anater.	Percentual em unidade de tempo	R04
<b>ESTRATÉGIA</b>	Firmar parcerias com outras entidades (Outras fontes de receitas).	Esforço	Número de Parceria firmadas com outras entidades	Total de parcerias firmadas	E10
		Resultados	Total de recurso disponibilizados	Montante disponibilizados pelas parcerias firmadas	R05
	Desenvolver parcerias com entidades de pesquisa e tecnologia	Esforço	Número de Parceria firmadas com entidades de pesquisa e tecnologia	Total de parcerias firmadas	E10
	Atuação planejada no Congresso Nacional	Esforço	Número de interações com o Congresso Nacional	Total de interações institucionais com o Congresso Nacional	E11
		Resultado	Total de recurso disponibilizados	Montante disponibilizados pelas emendas	R06
	Apoio ao desenvolvimento profissional e bem-estar.	Esforço	Número de capacitação / evolução destinado ao corpo técnico	Total de colaboradores capacitados	E12
		Resultados	Imagem da Anater junto aos agricultores	Escala de satisfação das famílias atendidas (no ano de Referência).	R01

## 8.2 - INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho da Anater são aqueles vinculados aos Objetivos Estratégicos. São utilizados para o monitoramento da execução da estratégia.

Objetivo Estratégico	Tipo de Indicador	Indicador	Descrição	ID
Promover, estimular, coordenar e implementar programas de assistência técnica e extensão rural, com vistas à inovação tecnológica e à apropriação de conhecimentos científicos de natureza técnica, econômica, ambiental e social.	Esforço	Número de organizações de agricultores familiares beneficiadas com serviços de ater.	Total de famílias beneficiadas através dos Instrumentos de Contratação	E5
Promover a integração do sistema de pesquisa agropecuária e do sistema de assistência técnica e extensão rural, fomentando o aperfeiçoamento e a geração de novas tecnologias e a sua adoção pelos produtores;	Esforço	Número de Organizações de agricultores familiares beneficiadas com a integração dos sistemas.	Total de famílias beneficiadas através da Integração dos sistemas	E6
Apoiar a utilização de tecnologias sociais e os saberes tradicionais pelos produtores rurais	Esforço	Número de Organizações de agricultores familiares beneficiadas com a utilização das tecnologias sociais.	Total de famílias beneficiadas através da utilização das tecnologias sociais	E7
Credenciar e acreditar em entidades públicas e privadas prestadoras de serviços de assistência técnica e extensão rural;	Esforço	Número de entidades credenciadas	Total de entidades credenciadas	E08
	Esforço	Número de entidades com acreditação	Total de entidades com acreditação.	E09
Promover programas e ações de caráter continuado para a qualificação de profissionais de assistência técnica e extensão rural que contribuam para o	Esforço	Número de agentes/gestores de ater capacitados	O total dos agentes capacitados	E01

desenvolvimento rural sustentável;				
Contratar serviços de assistência técnica e extensão rural conforme disposto em regulamento;	Esforço	Número de Contratos firmados	Total de Contratos firmados entre a Anater e entidades executoras de ater	E10
Articular-se com os órgãos públicos e entidades privadas, inclusive com governos estaduais, órgãos públicos estaduais de assistência técnica e extensão rural e consórcios municipais, para o cumprimento de seus objetivos;	Resultados	Número de Contratos firmados	Total de Contratos firmados entre a Anater e entidades executoras de ater	E10
Colaborar com as unidades da Federação na criação, implantação e operação de mecanismo com objetivos afins aos da Anater, por meio de instrumento específico estabelecido no Regulamento.	Resultados	Número de Contratos firmados	Total de Contratos firmados entre a Anater e entidades públicas de ater	R05