

Planejamento Estratégico

2021 – 2025



Catálogo do Documento

Este documento foi produzido e editado por PERFIX ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA, CNPJ 10.483.942/0001-21, com cessão de direitos para AGÊNCIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, instituída pelo Decreto 8.252, de 26 de maio de 2014, passando a integrar seu *rol* de documentos de gestão.

Planejamento Estratégico. 2020.

Área: Administração

Segmento: Gestão. Organização, Sistemas e Métodos

Natureza: Documento Estratégico

Objetivo: O conteúdo aqui transcrito subscreve Diagnóstico da situação atual para aplicação junto a AGÊNCIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, como base para o planejamento estratégico ciclo 2021-2025.

SUMÁRIO

1 - APRESENTAÇÃO	5
2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
3 – MISSÃO, VISÃO E VALORES	6
4 – AMBIENTE INTERNO: FORÇAS E FRAQUEZAS, AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.	8
5 – MAPA ESTRATÉGICO	8
6 – DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS	11
7 – OBJETIVOS, INDICADORES E METAS	12
8 – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS INDICADORES INSTITUCIONAIS E DE DESEMPENHO	14
9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	15

1 - APRESENTAÇÃO

A Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – ANATER, entidade de direto público-privado, que tem como principal papel contribuir para a qualificação dos serviços de assistência técnica e extensão rural no Brasil, promover e apoiar a disseminação de tecnologias apropriadas para o público rural e, entre outras finalidades, promover ações de fortalecimento da ATER nacional, apresenta seu Planejamento Estratégico para o ciclo 2021-2025.

Fortalecer o papel e imagem da ANATER está entre os objetivos estratégicos para este novo ciclo, que sucede os anos iniciais de sua criação.

A jornada até o momento tem mostrado que o papel de Gestão de ATER executado pela ANATER requer uma estrutura de pessoas, processos e tecnologias sólidos e sustentáveis que permitam cumprir seu papel com excelência.

Neste contexto o Planejamento Estratégico 2021-2025 contempla objetivos que permitem construir e consolidar a infraestrutura necessária para absorver e cumprir com todas as demandas geradas pelo uso de recursos destinados ao seu campo de atuação através de indicadores de execução, permitir a gestão efetiva dos contratos de ATER que gerem benefícios reais para o desenvolvimento da agricultura familiar no país e sociedade como um todo.

O Planejamento Estratégico é um dos principais instrumentos de gestão, sendo um direcionador de ações, portanto, deve ser monitorado e seus resultados avaliados mensalmente em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos.

Ao final de cada período previsto no ciclo 2021-2025 o Planejamento Estratégico deve ser revisitado, e se necessário poderá ser atualizado consoante as necessidades de adequação ao ambiente de atuação da ANATER. A revisão dos objetivos estratégicos deve ser realizada com informações que efetivamente comprovem a necessidade de atualização, e conseqüentemente alteração na sua definição.

O processo de acompanhamento e avaliação dos resultados é uma atividade que deve estar na rotina da ANATER para garantir que as iniciativas propostas pelas áreas se mantenham alinhadas aos objetivos estratégicos. No item 8 está descrito o processo para execução da rotina de acompanhamento e avaliação de resultados.

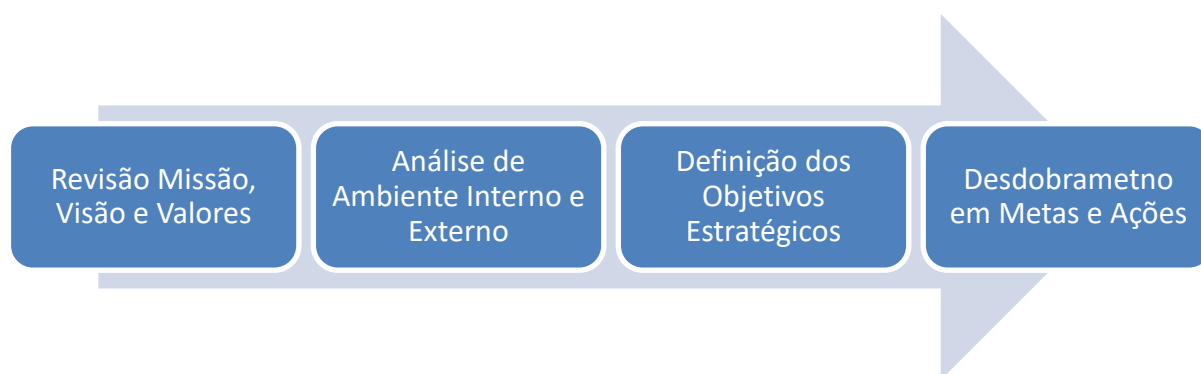
O Planejamento Estratégico orienta e agiliza o processo decisório colocando todos que integram a ANATER na direção do cumprimento de sua visão: “Ser referência nacional em gestão de assistência técnica e extensão rural”.

2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o final do Planejamento Estratégico estabelecido para o ciclo 2017-2020, a ANATER definiu para o novo ciclo, 2021-2025, que o processo de planejamento fosse executado com o apoio de consultoria externa, que contribuísse com boas práticas de planejamento, e que conduzisse todas as etapas previstas para obtenção dos direcionadores estratégicos da ANATER.

O processo de Planejamento Estratégico foi conduzido pela Perfix Consultoria, junto a Gerência de Planejamento, Monitoramento e Avaliação.

A metodologia BSC – Balanced Scorecard foi utilizada para a condução do processo de planejamento estratégico. As etapas realizadas foram:



Os principais produtos do trabalho realizado podem ser descritos como:

- Missão, Visão e Valores revisados;
- Mapa Estratégico que traz de forma integrada todos os direcionadores estratégicos, em uma relação de causa e efeito, traduzidos em objetivos que norteiam o atingimento da missão e visão da ANATER.
- Painel de Contribuição das áreas, desdobrando os objetivos estratégicos em objetivos de contribuição, indicadores de resultado e iniciativas que serão executadas.

3 – MISSÃO, VISÃO E VALORES

O principal objetivo na construção das estratégias de qualquer organização está centrado em direcionar todos os esforços para que sua Missão e Visão possam ser alcançados, sendo alicerçados pelos seus Valores.

Periodicamente é necessário revisitar a construção do texto que traduz a Missão, Visão e Valores das organizações. A justificativa está centrada nas constantes e rápidas mudanças que o ambiente no qual estão inseridas se alteram.

É necessário manter a direção e ajustar os norteadores dos objetivos estratégicos regularmente, para garantir a relevância da sua existência, e mantê-la atual e ajustada a realidade do seu âmbito de sua atuação.

O processo de revisão da Missão, Visão e Valores da ANATER foi realizado com a participação de assessores, gerentes e diretores que puderam trazer contribuições importantes para nova declaração de sua missão institucional, visão de futuro e valores.

MISSÃO

“Viabilizar a prestação do serviço de ATER para agricultores familiares, pequenos e médios produtores, e promover o desenvolvimento rural sustentável em todo território nacional.”

VISÃO

“Ser referência na implementação da Política Pública de Ater.”

VALORES

Inovação

- 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.

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 / 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.

Respeito

- Pautamos nossas ações respeitando os direitos individuais e da sociedade, agindo de forma correta e honesta, preservando a integridade e a imagem da empresa.

Qualidade

- Temos compromisso com os resultados da instituição que garantam a qualidade de todas as suas ações.
- Evoluímos nossas formas de trabalhar para superar os patamares e ampliarmos os resultados.

Segurança

- Garantimos a fidelidade das ações realizadas pela Agência, entregando os projetos no tempo, custo e escopo definidos.

4 – AMBIENTE INTERNO: FORÇAS E FRAQUEZAS, AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.

A análise de ambientes das organizações permite construir os cenários para o entendimento de quais são as suas forças e fraquezas no âmbito interno, e quais são as oportunidades e ameaças que permeiam seu ambiente externo.

O Planejamento Estratégico na sua formulação precisa contemplar objetivos que permitam consolidar seus pontos fortes, e criar as condições necessárias para neutralizar / amenizar pontos fracos.

O fortalecimento interno ANATER constrói a base para que as oportunidades possam ser alavancadas e as ameaças possam ser mitigadas em relação ao seu impacto, caso ocorram.

Os dados coletados foram avaliados e permearam a construção dos objetivos estratégicos, nas perspectivas do BSC – Balanced Scorecard adaptadas para a natureza jurídica da ANATER, e estão descritos no seu Mapa Estratégico para o ciclo 2021-2025.

5 – MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico tem como objetivo comunicar para toda a organização os objetivos estratégicos que nortearam todas as ações geradas pelas pessoas que nela atuam.

Os objetivos estratégicos definem o compromisso que deve ser assumido pela organização para atingir sua visão de futuro.

Comunicar e dar clareza dos propósitos a serem atingidos é fundamental para alavancar o compromisso com a execução e atingimento de metas. Permite monitorar e acompanhar a eficácia dos planos gerados, e gera o movimento necessário para que os ajustes possam ser realizados embasados em fatos e dados.

Não há como garantir resultados se a interdependência não for considerada, bem como construir resultados sólidos se a base que o sustenta não estiver adequadamente preparada e disponível.

É necessário que todas as iniciativas que venham a ser implementadas sejam analisadas frente ao Mapa Estratégico, para que possa ser estabelecido com qual objetivo estratégico a iniciativa contribui, como será medido e quais as ações que serão necessárias.

As Estratégias da ANATER foram construídas e formuladas para propiciar as condições necessárias para o cumprimento de sua missão e atingimento de sua visão, sempre respeitando os valores e suas crenças.

MAPA ESTRATÉGICO ANATER



6 – DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS

O Desdobramento dos Objetivos Estratégicos é o processo que materializa, em ações e metas para os indicadores de resultados, os anseios da ANATER expressos no Mapa Estratégico, distribuídos nas perspectivas: Contribuição para a Sociedade, Resultados Institucionais, Processos Internos, Pessoas, Tecnologia e Orçamento.

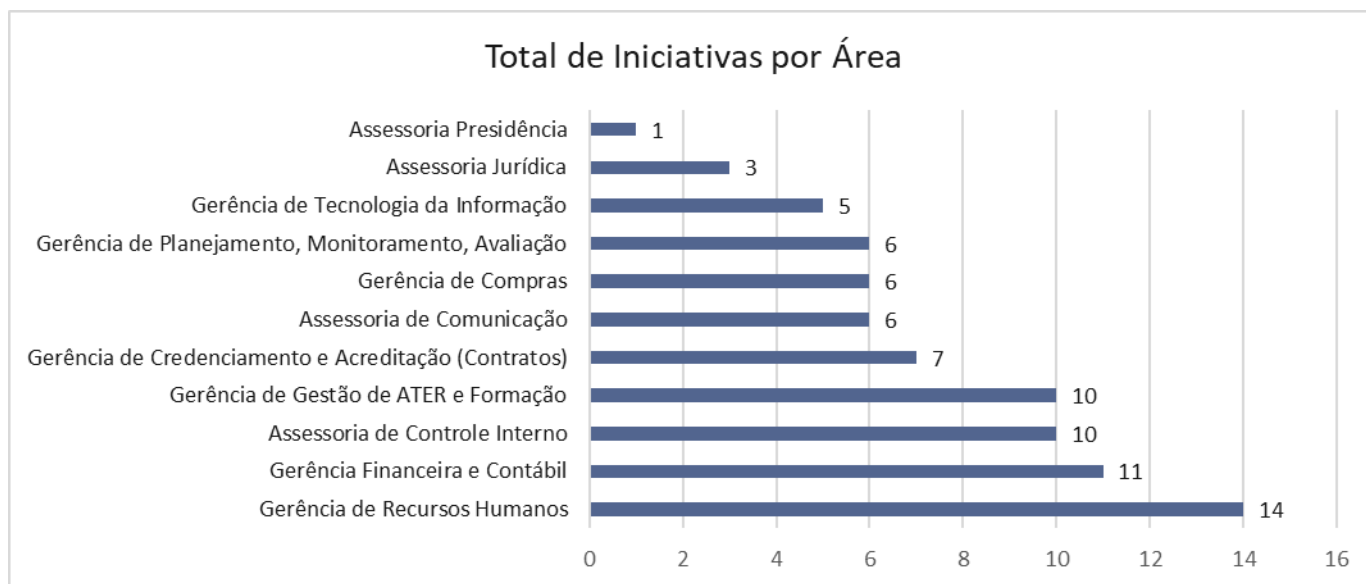
O desdobramento dos Objetivos Estratégicos tem como fim direcionar todos os esforços da organização para o seu atingimento através da definição de objetivos de contribuição por todas as áreas que compõem a sua estrutura organizacional, atrelando indicadores e metas e a definição do conjunto de iniciativas que serão executadas.

O desdobramento realizado pelas áreas somente é válido se for compatível e harmônico com Objetivos Estratégicos ao qual faz referência.

Todas as áreas da ANATER participaram da a elaboração do Painel de Contribuição de sua área para o ciclo 2021-2025.

O anexo 1 traz todos os Painéis de Contribuição que foram elaborados durante o processo de desdobramento.

O quadro abaixo traz o total de iniciativas propostas por cada uma das áreas participantes do processo:



7 – OBJETIVOS, INDICADORES E METAS

O estabelecimento de objetivos estratégicos, como resultado do planejamento estratégico, traduz tudo o que deve ser realizado para que as metas institucionais sejam atingidas. Definir indicadores e metas é dar visibilidade, como um farol, se os esforços para alcançar os resultados estão sendo efetivos.

“Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia” (DEMING, W. Edwards).

Os indicadores institucionais refletem o resultado das ações que visam atingir sua missão, visão e valores. Os resultados podem ter natureza qualitativa ou quantitativa em relação a meta a ser atingida.

	Objetivo	Indicador
Missão	Viabilizar a prestação do serviço de ATER para agricultores familiares, pequenos e médios produtores, e promover o desenvolvimento rural sustentável em todo território nacional.	Número de Contratos firmados
		Número de agentes e gestores de ater capacitados
Visão	Ser referência na implementação da Política Pública de Ater	Percentual de Satisfação obtido junto aos parceiros e ATER's
Valores	Inovação	Total de ações implementadas
	Sustentabilidade	Resultado dos indicadores pactuados com as entidades executores
	Ética Transparência	Total de ações implementadas e divulgadas
	Respeito	Percentual de Satisfação junto ao seu público interno e externo (Questões referente atuação da ANATER)
	Qualidade	Resultados obtidos nos programas e projetos geridos
	Segurança	Total de projetos entregues no prazo de acordo com solicitado

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Aumentar a capacidade de captar propostas de Assistência Técnica para gestão da propriedade, políticas públicas e cadeias produtivas (ATER, ATERs e ATEG).	Total de recursos aplicados em relação ao Total de recursos disponíveis
	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.	Número de agentes e gestores de ater capacitados
	Fortalecer o papel e a imagem da ANATER	Percentual de Satisfação obtido junto aos parceiros e ATER's
	Promover a comunicação e articulações necessárias para protagonizar a integração do serviço nacional de ATER.	Total de ações executadas em parceria aos órgãos e instituições que atuam em ATER
	Otimizar os processos finalísticos com foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados.	Processos de Credenciamento e Acreditação
		Processos de Formação
		Processos de Gestão de Contratos
	Aumentar a eficiência administrativa na gestão de recursos, fortalecendo os processos internos.	Total de melhorias implementadas em processos
	Aprimorar a gestão da informação.	Disponibilidade de sistemas para geração de informações
		Nível de Confiabilidade nas informações coletadas e armazenadas
	Valorizar pessoas, e promover o desenvolvimento de competências com foco em gestão de resultados.	Total de Capacitações Realizadas
		Turnover
Fortalecer a cultura de inovação por meio da qualificação continuada.	Total de ações implementadas	
Aprimorar a infraestrutura e soluções de Tecnologia da Informação.	Total de ações implementadas em TI – infraestrutura e soluções de software	

	Gerar resultados que assegurem a sustentabilidade econômico-financeira da ANATER	Total de aplicação dos recursos disponíveis
	Ampliar o número de parcerias com organizações públicas e privadas para aprimorar os objetivos fins da ANATER.	Total de parcerias firmadas no ciclo 2021-2025

Os indicadores de desempenho operacional refletem os resultados obtidos para o atingimento dos objetivos estratégicos, e estão definidos nos painéis de contribuição das áreas (Anexo 1).

8 – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS INDICADORES INSTITUCIONAIS E DE DESEMPENHO

A definição das iniciativas pelas áreas, realizado através da construção do Painel de Contribuições, é o compromisso assumido para atingir os resultados dos Objetivos Estratégicos da ANATER.

Para o processo de acompanhamento e avaliação de resultados devem ser consideradas as seguintes ações:

1. As áreas deverão elaborar, no início de cada ano do ciclo previsto para o atingimento dos objetivos estratégicos, um plano de ação para cada uma das iniciativas definidas no painel de contribuição, conforme anexo 2. Plano de Ação – Iniciativas Painel de Contribuição da Área.
2. As ações deverão ser executadas, e as informações geradas serão utilizadas para apuração dos resultados obtidos e como contribuem para as metas da iniciativa. A apuração deverá ser realizada no mês subsequente a execução.
3. As áreas devem consolidar e analisar as informações de resultados de suas ações, com informações que possibilitem avaliar o desempenho obtido. Para desempenho abaixo do esperado deverão propostas ações para que o resultado possa ser revertido. O resultado realizado versus o resultado previsto deve ser avaliado frente ao objetivo de contribuição e objetivo estratégico ao qual está direcionado. O principal elemento da avaliação é compreender a tendência dos resultados caso a iniciativa seja mantida como definida.
4. As áreas deverão apresentar os resultados ao diretor responsável pela área, e o mesmo deverá deliberar sobre a necessidade de revisão e/ou alterações nas iniciativas e ações definidas. O Diretor poderá vetar alterações nos planos de ação.

5. Para ações sem resultados efetivos durante quatro meses (avaliação quadrimestral) as áreas deverão realizar o processo de revisão do Painel de Contribuição e submeter ao Diretor responsável pela área para aprovação.

O aprimoramento do processo de planejamento estratégico está diretamente relacionado ao cumprimento do ritual de acompanhamento e avaliação de resultados obtidos. A medida que as iniciativas são avaliadas as áreas conseguem amadurecer e compreender melhor o impacto de suas ações frente os desafios impostos pelo planejamento estratégico traduzido no Mapa Estratégico.

A melhoria contínua só é possível mediante planejar, executar, avaliar e agir conforme definido na metodologia PDCA, e sua aplicação deve ser considerada durante todo o processo de acompanhamento e avaliação de resultados.

9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os painéis de contribuição resultantes são, então, instrumentos fundamentais e úteis para a operação de todos as áreas da ANATER. Sua implementação **deixa de ser um trabalho “a mais” a ser realizado para ser “o” trabalho a ser realizado.**

Para obtenção dos resultados é necessário que a execução das iniciativas sejam rigorosamente cumpridas e constantemente monitoradas. A qualquer sinal de distanciamento das metas a serem alcançadas os responsáveis devem mobilizar todos os esforços para colocar novamente na direção para a obtenção das metas estabelecidas.

O comprometimento de todos que atuam na ANATER é a chave que garante os resultados.