

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E
ABASTECIMENTO – MAPA

PRÊMIO CERES 2019

Categoria: Gestão

Atualização da Gestão Estratégica, Formulação e Implementação da
Gestão de Projetos Estratégicos Corporativos (PECs).

2019

PARTE I – RESUMO DA INICIATIVA

O candidato liderou a implantação do planejamento estratégico no MAPA. O objetivo era dotar o Ministério de uma visão estratégica de futuro de modo que guiasse todas as suas ações que até então careciam de um rumo claramente estabelecido. Para isso aplicou as metodologias mais modernas disponíveis. Com isso, trouxe para a gestão do Ministério as práticas de planejamento mais atuais existentes no mundo.

O planejamento e implantação de políticas públicas é um enorme desafio para o Governo Federal. Inserido nesse contexto, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é a instituição do Estado brasileiro responsável pela formulação e pela implementação das políticas que objetivam o desenvolvimento do setor agropecuário nacional. Modernizar esse processo, como parte do desenvolvimento institucional, é tarefa difícil e que conta com diversos entraves, legais, institucionais e culturais. Assim sendo, a iniciativa pioneira do MAPA ganha ainda mais destaque.

A primeira versão do Plano de Implantação da Gestão Estratégica do MAPA foi apresentada pelo candidato em 2006. Esse plano buscava: i) difundir os conceitos de gestão estratégica no MAPA; ii) promover o entendimento e a internalização da estratégia (seu conteúdo e suas relações de causa e efeito); iii) promover a compreensão sobre o Modelo de Gestão Estratégica, baseado no Método Balanced Scorecard (BSC), que aproxima a estratégia da instituição da operacionalização; e iv) criar e difundir a cultura de Gestão Estratégica para todos os servidores do MAPA.

Seus objetivos específicos eram: i) criar o entendimento de que o processo estratégico é contínuo, exige mudanças pessoais e das equipes, e com o aprimoramento dos processos permite o fortalecimento da organização; ii) fazer com que as pessoas compreendam a estratégia da organização, colocando-a no seu dia-a-dia; iii) educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento baseado no BSC como instrumento de implementação da estratégia; e iv) fornecer *feedback* sobre os resultados alcançados com a implantação da estratégia.

A partir da elaboração do plano e a definição do público-alvo se iniciou campanha de divulgação e sensibilização dos servidores com relação à Gestão Estratégica do MAPA. Além das ações de comunicação, buscou-se institucionalizar a Gestão Estratégica por meio da capacitação de 1.500 servidores, propiciando que eles conhecessem e aplicassem o método utilizado na criação dos seus instrumentos, bem como permitindo que compreendessem a estratégia e o seu papel dentro do processo de Gestão Estratégica do MAPA. Foram realizados cursos de aplicação do método Balanced Scorecard – direcionado aos servidores da AGE e CGPLAN que trabalharam nas equipes de desenvolvimento e aos interlocutores de Gestão Estratégica das Unidades Organizacionais; cursos sobre o método ZOPP (planejamento de projetos orientado por objetivos) – direcionado à formação de facilitadores de diversas áreas na condução de oficinas e reuniões de trabalho; e oficinas de Gestão Estratégica para servidores que ocupavam cargos de gerência no MAPA.

A estratégia do MAPA foi sintetizada em um mapa estratégico que era a representação gráfica dos desafios a serem superados pelo Ministério para a consecução da sua Visão de Futuro: “Ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio”. Continha, também, realização da sua

missão institucional: “Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira”. Com isso deu origem ao Planejamento Estratégico do MAPA 2006–2015.

Uma dificuldade real para qualquer planejamento no setor público é a rotatividade periódica de dirigentes, seja por questões eleitorais, seja por novos arranjos partidários. É notória e sabida a alta probabilidade de descontinuidade de ações e projetos em função da troca de dirigentes no setor público e em particular na administração pública federal. Ciente desta característica, o candidato liderou a equipe de gestão estratégica do MAPA na formulação de execução de um plano de ação visando não só garantir a continuidade do projeto, mas também envolver os novos dirigentes. O fortalecimento da cultura de gestão estratégica permite que a organização esteja menos vulnerável a essa rotatividade e às consequentes descontinuidades administrativas.

Ao tomar posse, o atual governo apresentou uma proposta de nova estrutura organizacional para o período 2019-2022, que incorporou outros ministérios à estrutura do MAPA, como o Ministério da Pesca e Aquicultura, a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural (vinculada à Presidência da República) e o Serviço Florestal Brasileiro (vinculado anteriormente ao Ministério do Meio Ambiente). Esta reestruturação exigiu esforços que incluíram um abrangente processo de consulta interna e externa envolvendo lideranças do Ministério e um diagnóstico de autoavaliação feito com base no Modelo de Gestão Pública, de modo a gerar um novo planejamento estratégico. Isso demonstra que a semente plantada, de adoção de uma cultura de planejamento e gestão de projetos continua rendendo frutos.

Com a nova estrutura do Ministério ficou estabelecido que compete à Assessoria de Gestão Estratégica – AGE, ligada ao Gabinete da Ministra, a promoção da gestão estratégica no MAPA, a coordenação e elaboração do planejamento estratégico, o apoio à organização dos programas, projetos e planos estratégicos corporativos de forma articulada, transversal e sistêmica e a coordenação da articulação institucional de assuntos específicos demandados pelo Ministro de Estado. Tal processo também está sendo liderado pelo candidato.

PARTE II – A INICIATIVA

O Plano do Governo Brasileiro para o setor do agrícola, pecuária, pesca e abastecimento desenvolvido em 2019 e com vigência até 2023 representa o compromisso de construir um setor ainda mais dinâmico e capaz de endereçar os principais desafios no âmbito de fornecimento de alimentos, fibras e energias renováveis de forma sustentável e com geração de renda à população da cadeia produtiva agropecuária¹. De forma que o Brasil possa continuar a estar inserido estrategicamente no contexto global da produção de alimentos e seja o líder mundial em sustentabilidade, em termos ambientais, sociais e econômicos. Para isso será necessário o enfrentamento de alguns desafios, principalmente internos e pela primeira vez em décadas, estabelecer as políticas públicas voltadas aos pequenos, médios e grandes produtores rurais sem distinção.

Os desafios internos apresentados exigem uma ação contundente do Governo Brasileiro para enfrentar questões que ainda não foram resolvidas. Neste sentido, tem exigido que o MAPA iniciasse a construção de novo planejamento estratégico estruturando, adequado à atual estrutura de governo, definindo um conjunto de iniciativas estratégicas, por meio de programas e projetos estratégicos corporativos, para a implementação de ações que garantam entregas para a população, para o crescimento, a competitividade, a sustentabilidade e em especial a geração de renda para os setores produtivos da agropecuária brasileira no longo prazo.

A partir desses Programas, o MAPA vem estruturando os Projetos Estratégicos Corporativos (PECs) voltados à sustentabilidade, segurança jurídica rural, de desenvolvimento setorial e inovação da Agricultura Brasileira. Concomitante aos PECs vêm buscando integrar ao Plano Plurianual (PPA) do Governo Brasileiro para o período de 2020-2023 que está organizado em quatro Programas:

- (a) Governança Fundiária;
- (b) Defesa Agropecuária;
- (c) Inovação Agropecuária e,
- (d) Desenvolvimento Sustentável.

Isso têm exigido da AGE esforços para organizar e integrar as diversas Secretarias e órgãos vinculados ao MAPA aos temas estratégicos que são transversais, refletindo a reestruturação administrativa da atual gestão do Ministério.

A primeira iniciativa como chefe da AGE foi compor a equipe técnica, inicialmente com apenas três membros, e construir uma forma de coordenar as propostas para os desafios transversais. Tarefa que não foi simples, sendo iniciada no início de janeiro e terminou em dezembro de 2019, até a equipe ficar completamente formada. Sendo composta pela Coordenação do Escritório de Projetos e da Coordenação de Gestão Estratégica.

Seguindo com o propósito da AGE, foi sugerido à Ministra que criasse um portfólio de projetos estratégicos (Figura 1) que pudessem atender as necessidades da atual gestão. Com isso foi definida uma carteira de 18 PECs que abrangesse todas as secretarias, inclusive as recém-criadas, e a CONAB e EMBRAPA. Logo em seguida partiu-se para a estruturação desses

¹ Cadeia Produtiva Agropecuária é o conjunto das atividades de fornecimento de bens e serviços à produção agropecuária, ao processamento, à transformação e à distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final. No segmento de produção da cadeia são contemplados o pequeno, o médio e o grande produtor.

PECs, com o Método de Gestão de Projetos – MGP/MAPA existente à época. Assim foi possível criar a documentação básica de cada projeto e foi elaborado o Termo de Abertura de Projeto – TAP e Plano de Gerenciamento de Projeto – PGP. Este método foi o que garantiu que cada projeto ou programa fosse criado de forma padronizada e uniforme junto com as equipes dos projetos de cada secretaria e instituições vinculadas. Foi um trabalho exaustivo até que todos compreendessem o “*modus operandi*” do MGP/MAPA.

Figura 1



Os Projetos Estratégicos Corporativos – PECs definidos são:

1. Agro Nordeste – Plano de Ação para o Nordeste.
2. Projeto de Governança Fundiária.
3. Águas do Agro.
4. Programa de Autocontrole.
5. ProDefesa - Programa de Modernização e Fortalecimento da Defesa Agropecuária.
6. Promover a Ampliação da Produção Florestal.
7. Promoção da Imagem da Agropecuária Brasileira em Mercados Internacionais.
8. Produzir Brasil.
9. Residência Profissional Agrícola.
10. Observatório da Agropecuária Brasileira.
11. Vigilância e Defesa Agropecuária Para Fronteiras Internacionais.

12. Gestão Integrada de Riscos Agropecuários.
13. Águas da União para fins de Aquicultura.
14. Inovação e Agregação de Valor ao Médio Produtor Rural.
15. Pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura brasileira.
16. FORTAF Amazônia Legal.
17. Habitar no Campo.
18. Prosuasa.

Nesse interim percebeu-se que os projetos necessitariam de ajustes e para isso seria necessário que as equipes dos projetos tivessem um treinamento mais aprimorado e tornar a gestão estratégica e gestão de projetos mais sedimentada. Foi quando ficou decidido que para tal treinamento fosse contratada uma consultoria que pudesse fazer uma capacitação do MGP de forma mais estruturada (Processo SEI 04316.000010/2019-61). Assim foram organizadas em parceria com a ENAGRO 24 oficinas com duração total de 240 horas (Foto 1), que capacitaram 170 servidores para estruturar 29 projetos estratégicos, sendo 18 PECs e mais 11 Projetos de interesse das secretarias. Isso permitiu que todos os projetos saíssem modelados conforme o método. No intuito de reconhecer o esforço dos que participaram das oficinas para construções das PECs, foi realizado um evento com a presença do Secretário Executivo, Chefe de Gabinete e representante da ENAGRO onde foram entregues 170 certificados de conclusão no MGP aos servidores. (Foto 2) <http://agronet.agricultura.gov.br/noticias/palestra-e-certificacao-em-gestao-de-projetos>.

Foto 1 – Oficina para Construção dos PECs

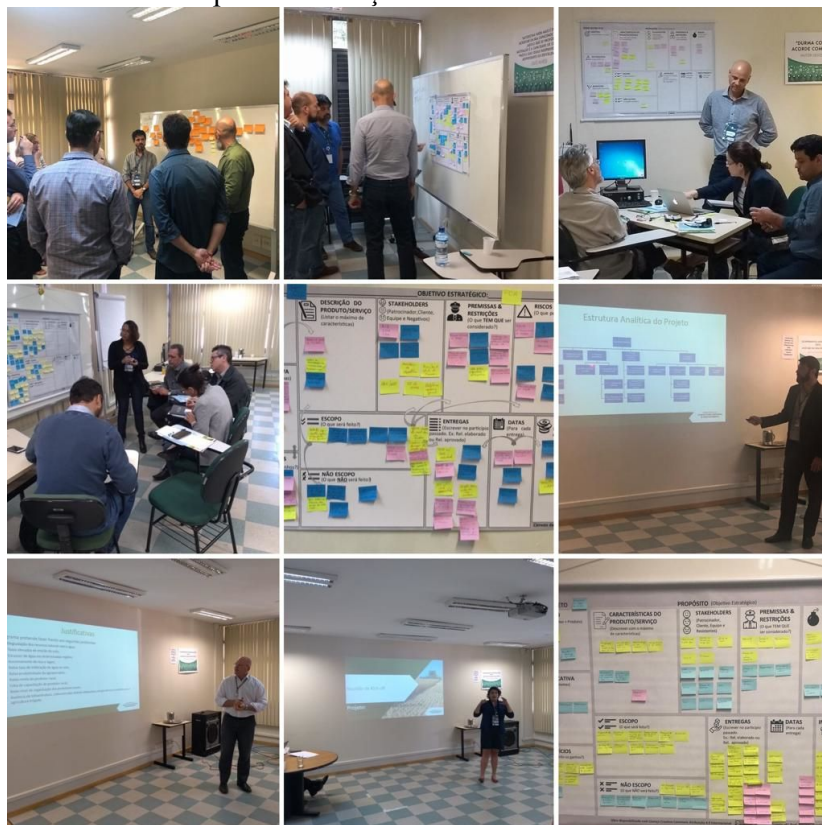


Foto 2 – Evento de Certificação



Concomitante a capacitação dos servidores, foi concluída a aquisição do software de auxílio à Gestão Estratégica e de Projetos (Link de acesso ao sistema veja na Parte III) - (Processo SEI 21000.003660/2017-79), o que exigiu por parte do chefe da AGE muita resiliência para suplantar as dificuldades que são inerentes à esse tipo de contratação. Simultaneamente ao desenvolvimento dos projetos, o software estava sendo instalado e sendo executado o treinamento da equipe da AGE, da CGOP e da CGTI, no intuito de aprender as funcionalidades e fazer a customização necessária ao MAPA. Com a equipe da AGE foi possível orientar cada equipe de projeto a inserir seus respectivos projetos no software para melhoria da gestão sobre os mesmos. Com a implementação da cultura para utilização do software atualmente existem 397 servidores capacitados alimentando os projetos. Isso mostra de forma clara que houve um processo de mudança na cultura do ministério, graça a visão e persistência do chefe da AGE.

Ainda durante a execução das primeiras oficinas o chefe da AGE orientou a equipe interna que iniciasse o aprimoramento do MGP (Link de acesso veja Parte III) e já incorporando a esse manual a utilização do software de Gestão Estratégica e de Gestão de Projetos. Este aprimoramento encontra-se já em fase de conclusão para divulgação em um formato diferente, humanizado e alinhado às melhores práticas trazidas pelo Project Management Institute (PMI).

Após a estruturação dos PECs percebeu-se a necessidade de estabelecer de que maneira estes projetos seriam financiados. Assim, com o Plano Plurianual – PPA 2020–2023 já enviado para o Congresso Nacional para aprovação, foi dado início ao processo de identificação dos recursos orçamentários necessários para suportar cada projeto no PPA. Isso para que houvesse uma compatibilidade entre a proposta do projeto e o orçamento necessário para sua execução,

de forma a garantir que esses possam ser executados de forma apropriada, ou ainda, em caso de não disponibilidade dos recursos ordinários da União, possam ser buscadas novas alternativas de financiamento ou então, em último caso a adequação do projeto ao orçamento.

A AGE, em complementação ao Planejamento Estratégico, concluiu um processo administrativo de adesão a Ata de Registro de Preço do Ministério da Economia para execução do processo de revisão do Plano Estratégico do MAPA no período 2020 – 2027 (Processo SEI 04316.000062/2019-37). Para que esse processo seja possível estão sendo realizados encontros na ENAGRO no intuito de estabelecer a adequação da nova Missão, Visão de Futuro e os Objetos Estratégicos para o MAPA. Também já foram realizadas reuniões com as lideranças de todas as Secretarias de forma a estabelecer a Cadeia de Valor, fazer o levantamento da visão de futuro pretendida para as Secretarias e realizar a análise ambiental da atual conjuntura do MAPA. Nesse contexto, já está prevista a construção dos indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos e por fim a criação no novo Plano Estratégico.

Por fim, em 18/12/2019, houve a Apresentação dos resultados dos Projetos Estratégicos na 1ª Reunião de Acompanhamento da Estratégia -RAE com a Ministra, e todos os Secretários e Presidentes das Empresas Vinculadas (foto 3), onde foi possível mostrar os primeiros resultados da gestão da AGE e todo o esforço empenhado para implementação da Gestão Estratégica e da Gestão de Projetos, sedimentando assim a cultura de gestão por resultados, que torna a instituição mais eficiente com seus compromissos com a sociedade brasileira.

Foto 3 – 1ª Reunião de Acompanhamento da Estratégia.



PARTE III – LINKS DE ACESSO

Vídeo de apresentação da construção dos Projetos Estratégicos Corporativos.



<http://agronet.agricultura.gov.br/institucional/areas-do-ministerio/age/pecs>

Link de acesso ao MGP/MAPA

<http://agronet.agricultura.gov.br/governanca-e-gestao-institucional/escritorio-de-projetos/arquivos-1/MetodologiadeGerenciamentodeProjetosMGPMAPA.pdf>

Nova Versão do MGP/MAPA: <http://agronet.agricultura.gov.br/institucional/areas-do-ministerio/age/cep/mgp-mapa>

MGP-Mapa Audiovisual

<http://agronet.agricultura.gov.br/institucional/areas-do-ministerio/age/cep/mgp-mapa-audiovisual>

Oficinas de Modelagem de Projetos

<http://agronet.agricultura.gov.br/institucional/areas-do-ministerio/age/cep/oficinas-de-modelagem-de-projetos>

Acesso ao Software Strategic Adviser - SA - Sistema de Gestão Estratégica e de Projetos

<https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiaeprojetos>