

Planejamento Estratégico do Incaper



2011-2026



Planejamento Estratégico 2011.2026



© 2012 - Incaper

Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural

Rua Afonso Sarlo, 160 – Bento Ferreira – CEP 29052-010 – Vitória-ES - Caixa Postal 391

Telefax: (27) 3636 9868 – 3636 9846 – coordenacaoeditorial@incaper.es.gov.br – www.incaper.es.gov.br

Documentos Nº213

ISSN 1519-2059

Tiragem: 3.000

Editor: DCM/Incaper

Novembro de 2012

CONSELHO EDITORIAL

Presidente - Aureliano Nogueira da Costa

Chefe do Departamento de Comunicação e Marketing - Liliâm Maria Ventrorm Ferrão

Chefe da Área de Pesquisa - José Aires Ventura

Chefe da Área de Extensão - Célia Jaqueline Sanz Rodrigues

Membros:

Adelaide de Fátima Santana da Costa

Alessandra Maria da Silva

André Guarçoni Martins

Bevaldo Martins Pacheco

Luiz Carlos Santos Caetano

Romário Gava Ferrão

Sebastião Antonio Gomes

Sheila Cristina Prucoli Posse

EQUIPE DE EDIÇÃO

COORDENAÇÃO EDITORIAL: Célula de Edição de Documentos da FDC e Liliâm Maria Ventrorm Ferrão

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO ELETRÔNICA: Célula de Edição de Documentos da FDC

CAPA: Cristiane Gianezi da Silveira

REVISÃO DE PORTUGUÊS: Célula de Edição de Documentos da FDC

FICHA CATALOGRÁFICA: Merielem Frasson da Silva

(Biblioteca do Incaper)

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)

P121 Planejamento Estratégico do Incaper / Instituto Capixaba de
Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural - Vitória,
ES: Incaper, 2012.
32p. (Incaper, Documentos 213)

ISSN 1519-2059

1. Gestão Pública. 2. Desenvolvimento Organizacional. 3.
Planejamento Estratégico. I. Instituto Capixaba de Pesquisa,
Assistência Técnica e Extensão Rural . II. Série

CDD: 658.4012



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

GOVERNADOR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Governador do Estado do Espírito Santo
RENATO CASAGRANDE

Vice-Governador do Estado do Espírito Santo
GIVALDO VIEIRA

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO, AQUICULTURA E PESCA- SEAG

Secretário de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca - Seag
ENIO BERGOLI DA COSTA

Subsecretário de Desenvolvimento Agropecuário
ALADIM FERNANDO CERQUEIRA

Subsecretário para Assuntos Administrativos
CARLOS LUIZ TESCH XAVIER

INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL.

Diretor-Presidente
EVAIR VIEIRA DE MELO

Diretor -Técnico
AURELIANO NOGUEIRA DA COSTA

Chefe do Departamento de Planejamento e Captação De Recursos
LUIZ ANTONIO BASSANI

Chefe do Departamento de Operações Técnicas
JOSE CARLOS GROBERIO

Chefe do Departamento de Administração
ANTONIO FRANCISCO FERREIRA TORRES

Chefe do Departamento Financeiro
MARIA MARTA TOLEDO SALGADO

Chefe do Departamento de Recursos Humanos
MARIA GORET TOSE

Chefe do Departamento de Comunicação e Marketing
LILIÂM MARIA VENTORIM FERRÃO





Mensagem

Planejar para o futuro um Instituto da envergadura e capilaridade do Incaper consiste num grande desafio à gestão pública. Atender as demandas presentes relativas a pesquisa, assistência técnica e extensão rural e preparar-se para o futuro requerem uma ampla renovação dos conceitos e práticas internas. O desafio exige um Instituto capaz de planejar a longo prazo, de ser mais ágil e mais preparado para responder a um ambiente de intensas e complexas mudanças.

Entregamos à sociedade o Planejamento Estratégico do Incaper como um instrumento de desenvolvimento voltado para o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida da comunidade capixaba, que depende da pesquisa, da assistência técnica e da extensão rural. A implantação desse planejamento visa promover a inclusão social, gerar trabalho e renda, criar oportunidades de desenvolvimento para o setor produtivo e estabelecer padrão de desenvolvimento sustentável orientado simultaneamente para o desenvolvimento social, econômico e ambiental do Espírito Santo.

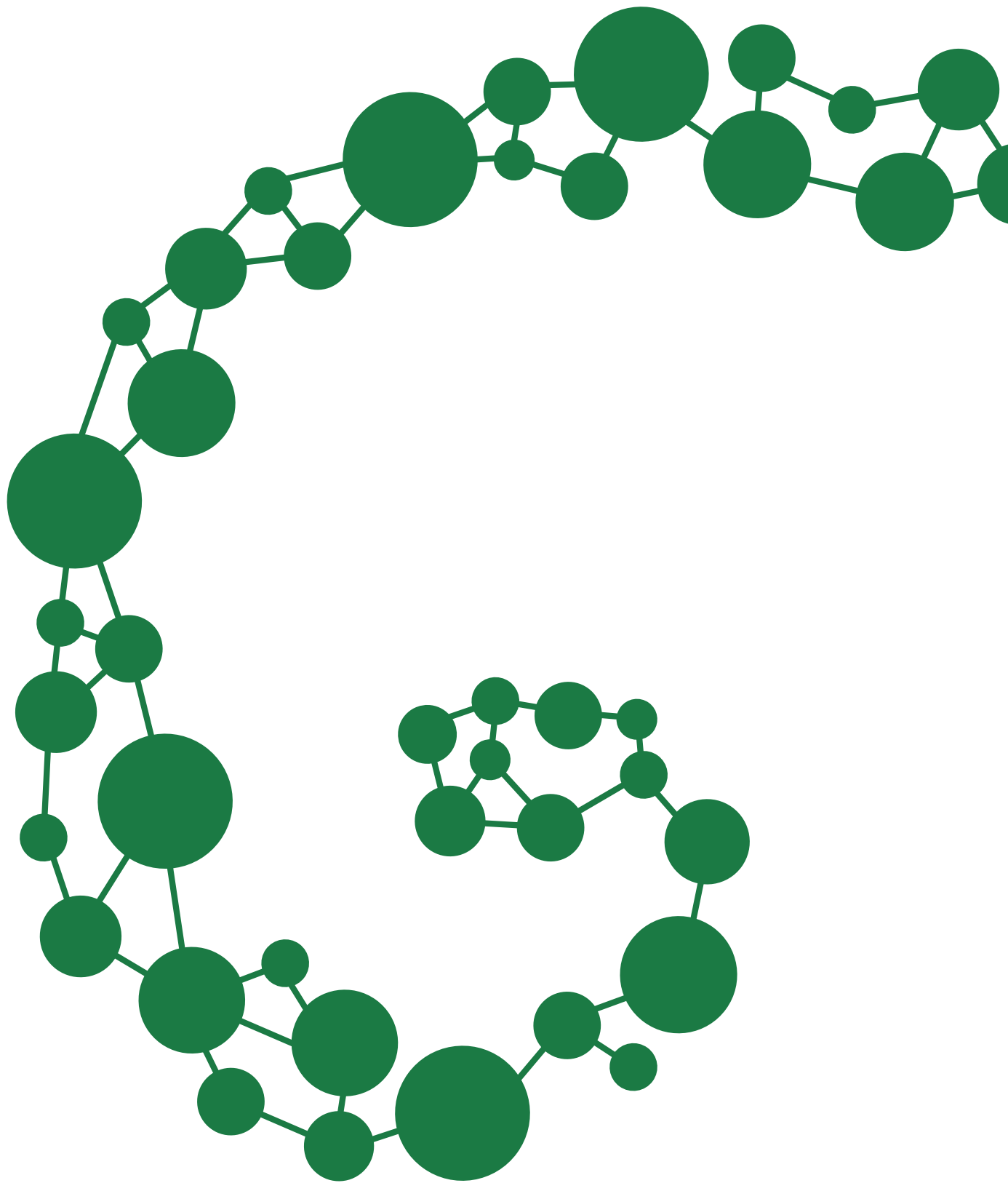
O nosso plano estratégico tratou de analisar problemas, vocações e potencialidades de cada região e de planejar o desenvolvimento integrado do Estado para os próximos anos, bem como estabelecer o referencial para nossas ações de desenvolvimento. Pretende ainda se firmar como a plataforma de orientação das reflexões estratégicas de todos aqueles que se preocupam com o futuro da agricultura no Estado.

Esse trabalho é produto do pensamento, do esforço e da capacidade de articulação de nossos técnicos que formaram o grupo estratégico e de muitos outros colaboradores que participaram direta ou indiretamente da sua elaboração. Sob a tutela desse grupo, os dados, as informações e o resgate dos trabalhos já produzidos foram todos reanalisados e incorporados com competência ao planejamento ora apresentado. Produziram um trabalho bem fundamentado, tecnicamente refinado, participativo e de conteúdo voltado aos anseios do público-alvo das nossas ações.

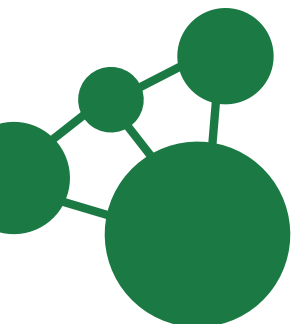
Os nossos gestores demonstraram uma enorme capacidade não somente de interpretar demandas de suas respectivas áreas, mas, sobretudo, de entender o Instituto de forma mais ampla, o que permitiu uma contribuição mútua e respeitosa. Eles deram uma demonstração inequívoca de capacidade técnica e de compromisso com as gerações presentes e futuras do nosso Instituto.

Essa nova forma de pensar o Incaper implicou mudanças e avanços na concepção de planos numa visão mais ampla, integrada e participativa. São conquistas alcançadas nessa jornada que forjarão a formação de um Instituto uno, coerente e empreendedor, que se tornará referência em soluções integradas de pesquisa, assistência técnica e extensão rural.

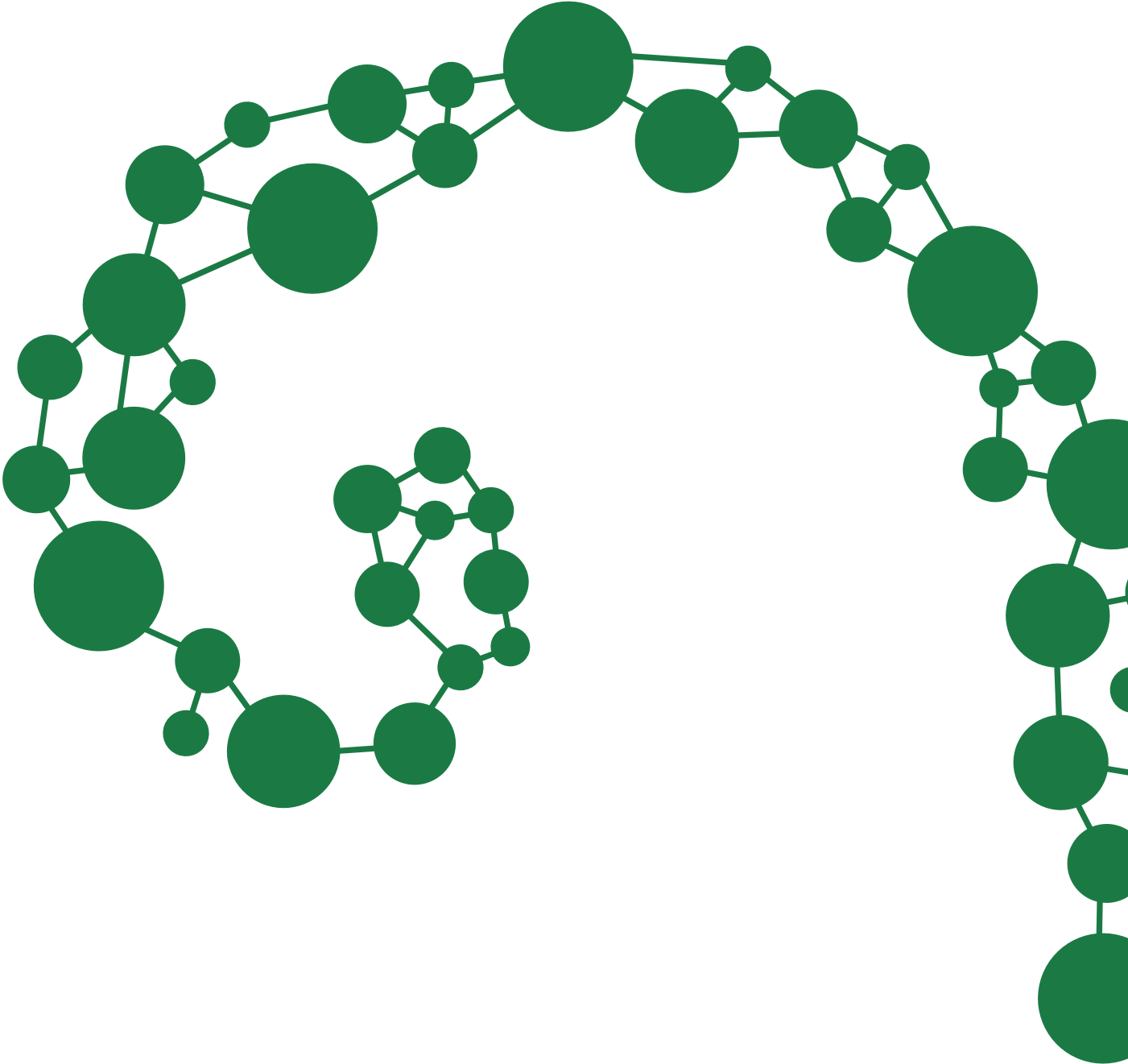
Evair Vieira de Melo
Diretor-Presidente do Incaper



Sumário



9	Introdução
10	Bases para formulação do Plano Estratégico
14	Formulação do Plano Estratégico
15	Ideologia Organizacional
16	Modelo de Negócio
18	Análise do Ambiente Externo
18	Análise do Ambiente Interno
19	Matriz SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
20	Mapa Estratégico do Incaper
21	Mapa Estratégico como instrumento de integração entre a formulação e a implementação da estratégia
22	Definição dos Indicadores
24	Definição da Carteira de Projetos
26	Desdobramento da Carteira de Projetos
28	Definição dos Processos Críticos
29	Considerações Finais



Introdução

A gestão pública contemporânea caracteriza-se cada vez mais por uma era de transformações. A singularidade da transformação atual é o advento das denominadas reformas de segunda geração, no início do século XXI, que, mesmo não dispensando o ajuste fiscal e a preocupação com a estabilidade econômica, enfatizam o aumento de bem-estar de forma integrada à responsabilidade fiscal e com ganhos de eficiência. Tais ações, contudo, estão baseadas em transformações estruturais e não apenas em mera redução de despesas, pois a sua marca é, acima de tudo, a promoção do desenvolvimento.

A nova administração para o desenvolvimento se baseia em um conceito de desenvolvimento aberto, num contexto marcado pela globalização, integração e interdependência. Busca tratar de forma integrada a dimensão do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento), do desenvolvimento social (o incremento sustentável de bem-estar geral em termos de desenvolvimento humano) e da sustentabilidade ambiental. Também atribui papel central ao Estado, mas numa linha de um Estado-rede, um elemento consertador, ativador e direcionador das capacidades do mercado e da sociedade civil na direção do desenvolvimento.

Ocorre, no entanto, que a necessidade de transformação da gestão pública e a de inserção de mecanismos inovadores de gestão não se revelam uma tarefa fácil. Dispor os elementos centrais desse conjunto de atividades nos remete a temas relevantes para a concepção dos planos estratégicos, que vão desde a formação de uma consistente base de análise com cenários esclarecedores até a incorporação de fundamentos de um desenvolvimento sustentável nessa estrutura de análise.

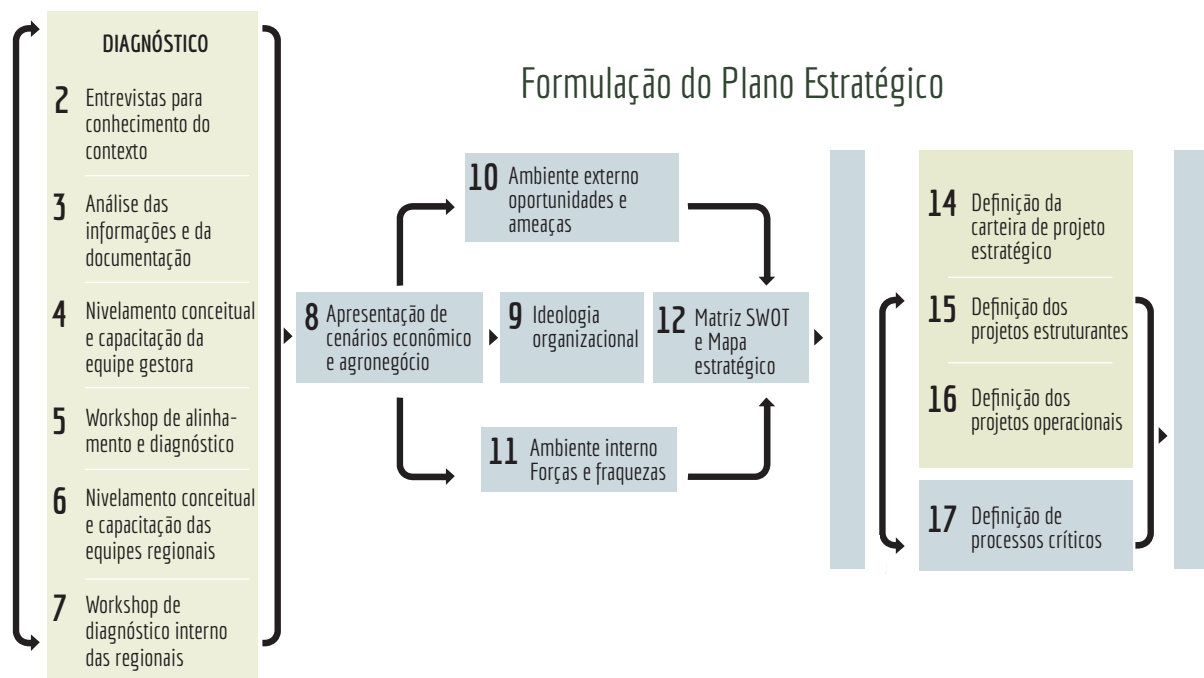
A decodificação dessas informações para uma base operacional implica a utilização de ferramentas de gestão como o mapa estratégico, que sintetiza e organiza os objetivos estratégicos e os orienta ao alcance da visão. Da mesma forma, a elaboração de uma carteira de projetos torna possíveis as ações do plano estratégico e se revela como a plataforma de concretização do plano. A sua compreensão em perspectivas temporais estrutura as ações do Instituto no curto, médio e longo prazo.

No entanto, a concepção do plano estratégico deve se preocupar com a sua implantação. É nesse sentido que deve ser considerado um continuum que contempla a elaboração, a implantação, o controle e os ajustes permanentes do plano.

Nesse contexto, os trabalhos para formulação do Plano Estratégico do Incaper foram desenvolvidos de acordo com os fundamentos de um estado orientado para um desenvolvimento sustentável; mas, sobretudo, procurando-se articular diversas metodologias e ferramentas de gestão com o propósito de revelar e tornar possível o alcance de uma visão inspiradora e sustentável do futuro.

Os trabalhos foram desenvolvidos com a cronologia apresentada na figura a seguir. A metodologia utilizada foi a de uma participação o mais ampla possível dos setores estratégico e tático, sem deixar de captar as importantes contribuições operacionais. Por outro lado, foram utilizadas oficinas e workshops para o repasse dos fundamentos e o desenvolvimento dos trabalhos de construção conjunta.

Cronologia de Desenvolvimento dos Trabalhos



Bases para formulação do Plano Estratégico

A formulação do Plano Estratégico do Incaper teve por base um conjunto de estudos, fundamentos e diagnósticos. A formação dessa base se revelou imprescindível à elaboração do processo de análise em sua abrangência mais expandida e com firme orientação estratégica.

Um dos principais desafios para elaboração de um consistente planejamento estratégico implica reunir informações dos ambientes externo e interno, para que, juntos, permitam formular estratégias eficazes para o desenvolvimento futuro. Geralmente, essas informações não estão organizadas em uma base que permita visualizá-las à luz dos fundamentos de um desenvolvimento sustentável que se pretenda.

Essa parte do planejamento teve o propósito de organizar a análise dos cenários e dos aspectos internos operacionais baseados no diagnóstico do Instituto, com um olhar voltado para os fundamentos de um desenvolvimento sustentado e sustentável. A figura a seguir demonstra a articulação dos elementos internos dessa base, quais sejam: diagnóstico organizacional, cenários, fundamentos e estratégia governamental.

Base de Análise do Planejamento Estratégico



Diagnóstico organizacional

Cenários

Fundamentos

Estratégia governamental

A base para o diagnóstico da situação atual do Instituto foi orientada pela articulação plena entre pesquisa, assistência técnica e extensão rural, que se apropriaram dos fundamentos que dão suporte à formulação estratégica ou buscaram conhecer a realidade operacional para organizar o relato sobre a situação das atividades finalísticas do Instituto. Esse relato se baseou em metodologia que procurou identificar os processos que estavam bons e precisavam de aperfeiçoamento, bem como aqueles que estavam frágeis e, portanto, necessitavam de melhorias significativas.

O estudo de cenários fez projeções para o Brasil e para o estado do Espírito Santo até 2050. Observou o que de fato aconteceu com a evolução do PIB dos estados mais jovens e mais antigos da federação e montou cenários de crescimento para o Espírito Santo, com a conformação de cenário básico e cenário otimista e as perspectivas de crescimento dos setores do estado. Tratava-se de informações de mais alta relevância para a orientação estratégica definida.

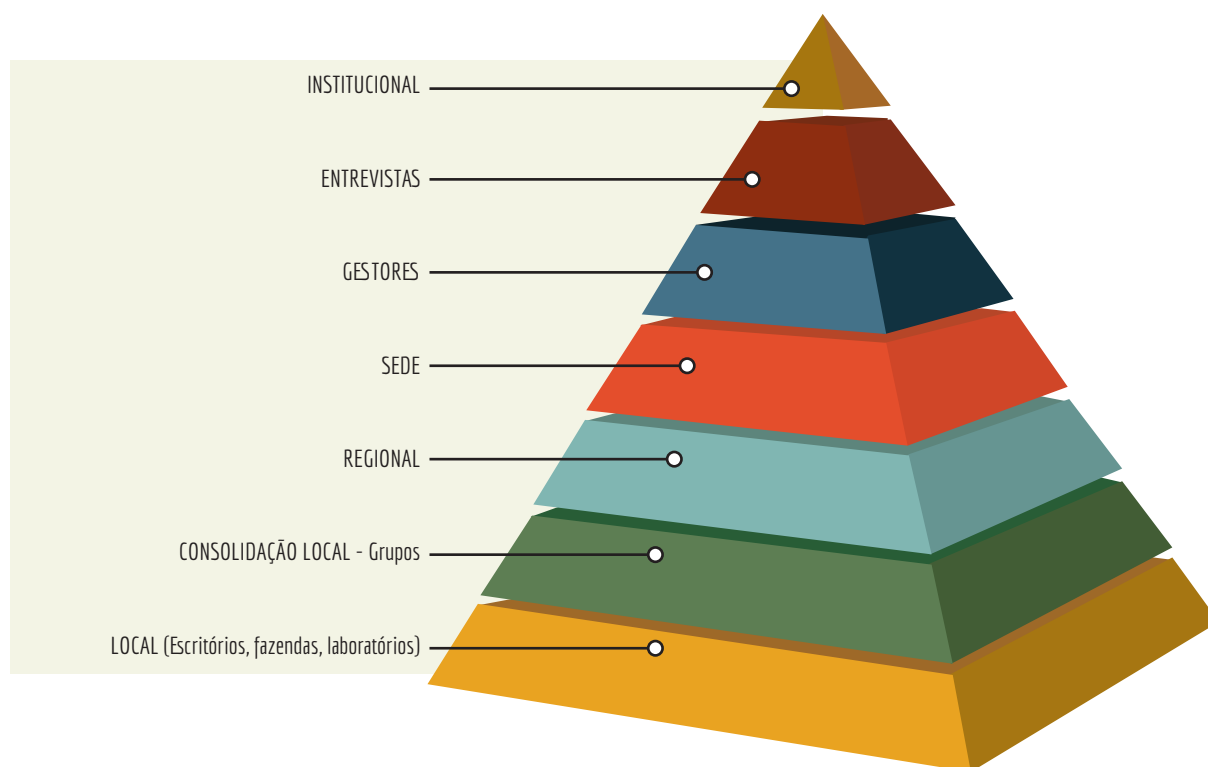
A base de análise também foi formada pelos fundamentos que serviram de suporte teórico à formulação da estratégia. Iniciou com a abordagem do desenvolvimento sustentável, que se desdobrou através da estratégia governamental, colocada em prática pelo Incaper por meio do desenvolvimento da pesquisa plenamente articulado com o desenvolvimento da assistência técnica e da extensão rural, enfatizando, ao final, a importância de um Modelo de Gestão orientado para resultados.

Por sua vez, a estratégia governamental se assentou no documento do Plano do Governo do Estado 2011-2014, intitulado Novos Caminhos, bem como no da Secretaria de Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca, o Plano Estratégico de Desenvolvimento da Agricultura Capixaba – PEDEAG 2007-2025. Neste estão delineadas as diretrizes de desenvolvimento da agricultura e pecuária do estado do Espírito Santo, com a característica da regionalização, e estabelecidas as condições para definição dos objetivos finalísticos do Incaper, com ênfase no desenvolvimento da agricultura familiar e das cadeias produtivas, gerando o aumento de oportunidade de renda e inclusão social dos vários segmentos de produtores rurais; além disso, esse documento coloca a sustentabilidade como eixo estratégico para o desenvolvimento.



A figura a seguir apresenta os níveis de elaboração do diagnóstico e a sua lógica de integração.

Estrutura do Diagnóstico



A abordagem primeira do planejamento estratégico sustentada no diagnóstico organizacional consistente e participativo consistiu numa das mais relevantes peças da fase de análise e elaboração da estratégia, pois procurou alinhar as percepções dos grupos ante o potencial da organização, as suas fragilidades, tudo isso à luz de um alinhamento conceitual de um modelo de gestão orientado para resultados.

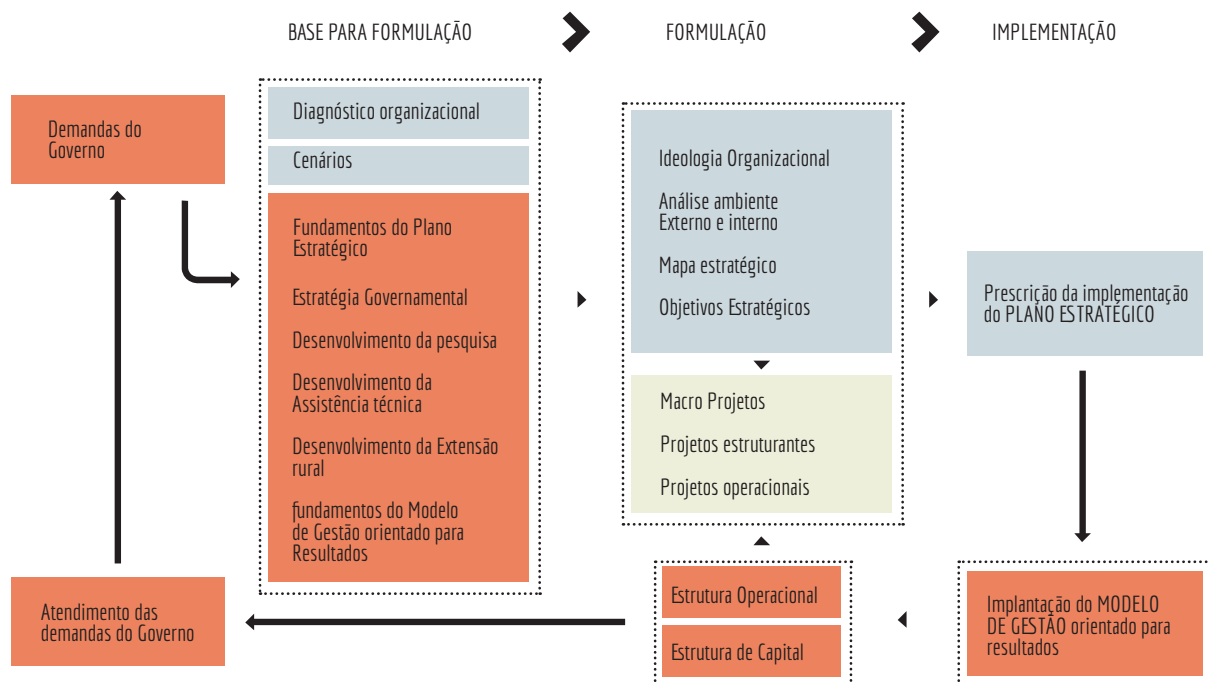
Esse modelo depende de amplo processo de mudanças que envolvem o cidadão, as políticas públicas e o setor produtivo, pressupondo a integração das soluções nos campos social, econômico e ambiental.

A inclusão social, o crescimento e o aumento de competitividade da economia, a melhor distribuição dos frutos desse crescimento econômico e a melhoria das condições de vida da população são pilares para a construção de um novo padrão de desenvolvimento.

A estruturação desse novo modelo voltar-se-á para desconcentrar o desenvolvimento e reduzir, de forma progressiva, as desigualdades sociais e as disparidades regionais, abrindo para os cidadãos de todas as regiões do estado novas oportunidades para o alcance de uma vida melhor.

A figura a seguir apresenta a estruturação do Planejamento Estratégico para o Incaper, em torno da qual esses aspectos de integração entre elementos da gestão pública para o desenvolvimento se articulam, ou seja, o fluxo que nasce com as demandas da sociedade e inspira as bases para formulação do Plano Estratégico, por meio da projeção e estudo de cenários e da elaboração dos fundamentos básicos, e culmina com a formulação do Plano Estratégico.

Estrutura do Planejamento Estratégico



Nesse contexto, o desafio do Instituto reside na sua capacidade de visualizar o desenvolvimento econômico, social e ambiental como um conjunto de elementos essenciais, cuja sinergia conduz ao desenvolvimento sustentável.

Os desafios são expressivos e revelam obstáculos diferenciados por segmento de produtores e por cadeias produtivas. Os principais desafios são:

- 1 Incorporar definitivamente, no processo de planejamento e nos programas, os projetos e ações do setor público, a visão regionalizada e os princípios da descentralização, a integração e a participação da sociedade no esforço de superação dos obstáculos identificados;
- 2 Avançar aceleradamente, com investimentos em logística, em estradas de integração regional e de conectividade com comunidades rurais, com reforço na distribuição de energia elétrica, em telefonia e em infraestrutura;



3

Crescer conservando e recuperando os recursos naturais, construindo a necessária e inadiável convergência entre as políticas de desenvolvimento agropecuário e a recuperação e conservação dos recursos naturais, com intervenções diferenciadas regionalmente e por bacias hidrográficas, como condição necessária e indispensável à evolução para o desenvolvimento sustentável, especialmente mais equilibrado;

4

Manter a base agrária da agricultura familiar, incentivando e apoiando os produtores rurais, respeitadas as suas características de pluriatividade e baixo custo direto de produção, que historicamente asseguram a competitividade da agricultura familiar.

Finalizando, observa-se que, para o êxito no enfrentamento desses desafios, deve ser conferida uma atenção especial aos produtores rurais, aos pescadores e às comunidades tradicionais, com prioridade para os agricultores familiares, os indígenas e os quilombolas, tendo em vista a sua histórica relevância econômica e social para o desenvolvimento do Espírito Santo.

Em suma, essas são as diretrizes e os principais desafios que devem ser incorporados por todas aquelas instituições, indivíduos e grupos que se dedicam ao desenvolvimento da agricultura capixaba, e de forma especial o Incaper.

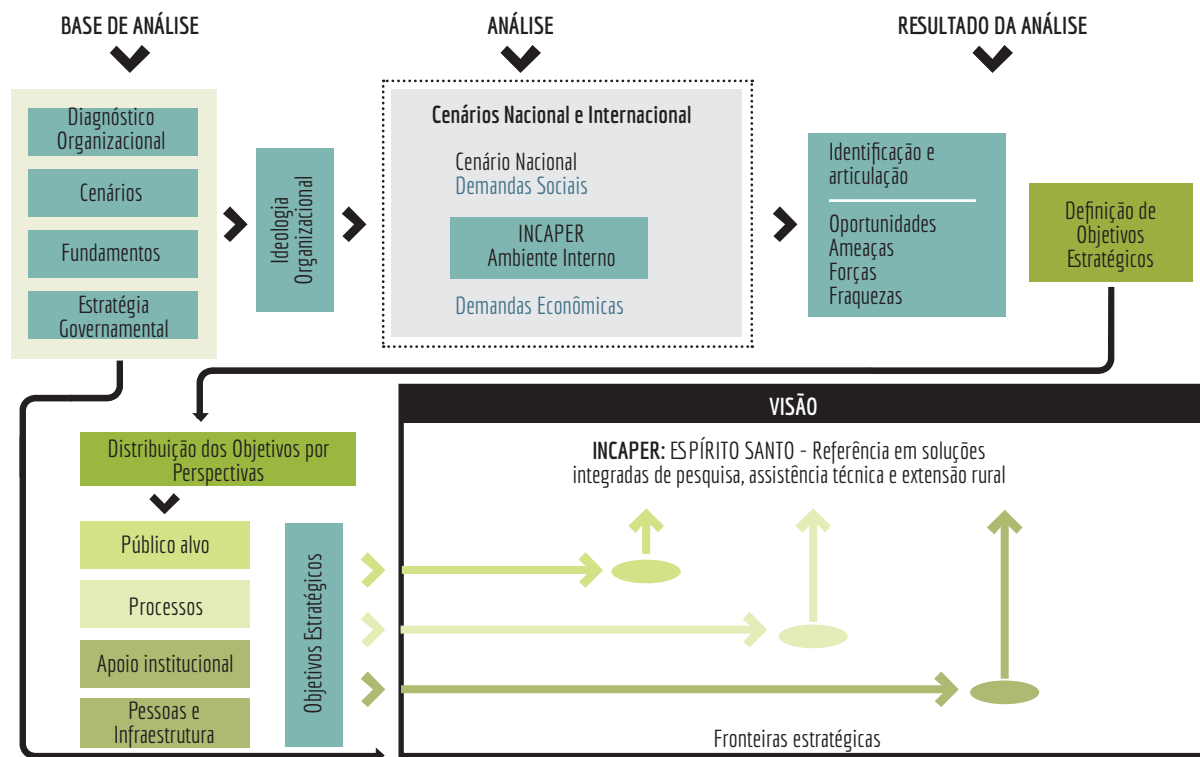
Formulação do Plano Estratégico

A formulação do Plano Estratégico do Incaper seguiu uma metodologia de participação seletiva e contou com a cooperação de diversos atores durante o seu desenvolvimento.

Essa formulação implica a construção de um contínuo que procura integrar as fases de diagnósticos, análise dos diversos ambientes, formulação, implantação e controle da estratégia. Em que pese essa parte do trabalho contemple as três primeiras fases, não se deve dispensar a observação dos aspectos de integração com as fases posteriores de implantação e controle.

Por esse motivo, a figura a seguir apresenta as grandes etapas da Formulação do Plano Estratégico do Incaper, que se inicia com a construção da base de análise e finaliza com a elaboração do Mapa Estratégico.

Etapas da Formulação do PLANO ESTRATÉGICO



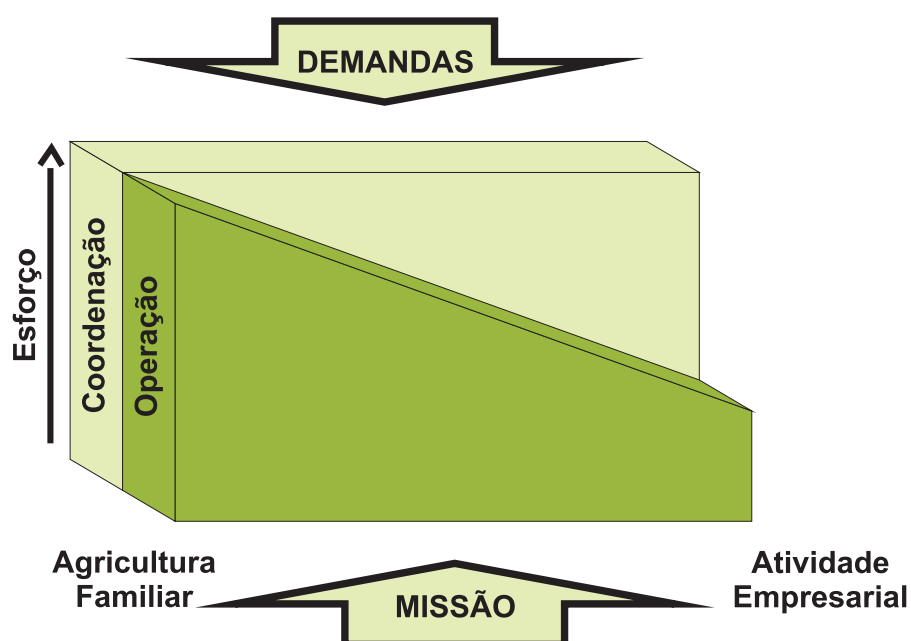
Ideologia Organizacional

A ideologia organizacional consiste na construção da identidade do instituto traduzida por meio da missão, do negócio, da visão de futuro e dos valores organizacionais. Para a definição da missão foi de fundamental importância a reflexão acerca do propósito e da existência do Incaper, assim como a amplitude da sua atuação e o seu protagonismo no desenvolvimento do estado. Ou seja, pensar o modelo de negócio torna-se etapa imprescindível para a construção de uma missão à altura dos desafios que se apresentam.



Modelo de Negócio

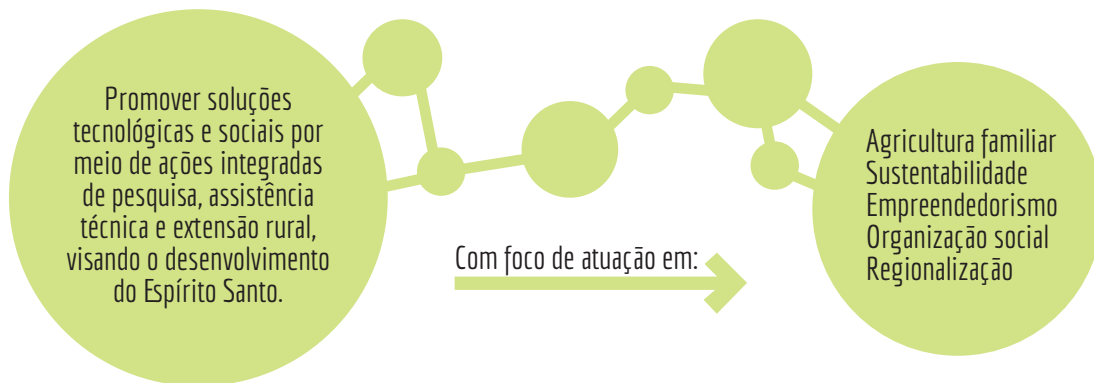
Pensar esse modelo de negócio consistiu em organizar o pensamento acerca dos seus propósitos e sua existência. Para tanto, foi construída uma estrutura assentada na definição do protagonismo do Incaper no Estado do Espírito Santo, no que diz respeito aos temas da agricultura e da pecuária, nos aspectos da pesquisa, da assistência técnica e extensão rural. A figura a seguir representa essa estrutura de pensamento e a articulação desses temas com a missão da Organização.



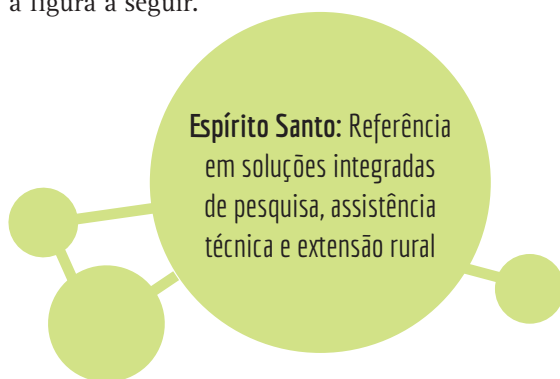
A resposta à amplitude do protagonismo do Incaper está no enunciado da sua missão, ou seja, contribuir para o desenvolvimento do estado nessa área de atuação, quer seja como operador pleno ou como articulador e coordenador de redes de organizações que operem no âmbito dos temas de sua missão. Ou seja, do âmbito da agricultura familiar até a atividade empresarial, o Incaper atuará com operações plenas e reduzirá a sua participação operacional nas cadeias produtivas até o ponto em que a sua presença não se faça mais necessária.

Essa é uma abordagem inovadora da gestão, que define, no âmbito do estado, uma organização responsável por determinado tema e exige dela a capacidade de operar nos setores em que o estado é imprescindível, deixando o papel de apenas coordenação para os setores que se apresentam como suficientes operacionalmente. Ao não abrir mão da coordenação, o Incaper incorpora os fundamentos para a gestão da informação e do conhecimento, no setor. Apresenta-se, assim, na vanguarda das organizações modernas que se adaptam ao contexto com forte ênfase na operação e na geração de conhecimento. Dado esse contexto, a Missão foi definida de acordo com o descrito na figura a seguir:

Missão do Incaper



Por sua vez, a Visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com todos os interessados na organização (estado, sociedade, colaboradores etc.), e superior em algum aspecto importante ao estado atual. O seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, ligado às necessidades dos beneficiários, e principalmente a visão deve ser vista como um desafio para todos os responsáveis pela condução do Instituto. Ancorados nesses fundamentos, a Visão de futuro é descrita conforme a figura a seguir.



Visão de futuro do Incaper

Os Valores procuram identificar os princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões de pessoas no exercício de suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando ao cumprimento da Missão, na trajetória em direção à Visão de futuro. Os Valores da organização ficaram definidos, de forma não hierarquizada, conforme a figura a seguir.



Análise do Ambiente Externo

No contexto da elaboração do planejamento estratégico do Incaper, a análise do ambiente externo tem por objetivo principal identificar oportunidades e ameaças para o Instituto, no período analisado, que, além de ter permitido a construção da sua visão de futuro e a definição dos objetivos estratégicos para alcançá-la, possibilita a identificação de dados e informações fundamentais para a definição da carteira de projetos do Instituto.

Nesse sentido, observa-se que a economia do Espírito Santo vem sofrendo rápida alteração em termos de composição do seu Produto Interno Bruto - PIB, principalmente no que diz respeito à participação da agropecuária, que apresenta grande declínio, bem como à participação da indústria, que expande sua relevância dentro do estado.

Quanto ao setor agropecuário, é notória a excelente evolução do Espírito Santo, que cresceu 119,6% entre 1995 e 2008. Assim, apesar de o setor ter perdido participação relativa no PIB do estado, a agropecuária capixaba tem apresentado um dos melhores desempenhos do país.

A partir disso, foram identificadas as oportunidades e ameaças que podem impactar em maior ou menor grau o negócio do Incaper.

Análise do Ambiente Interno

A base de análise do ambiente interno foi construída através do diagnóstico realizado com a equipe de gestores da sede do Incaper e com os gestores dos centros regionais - Sul Caparaó, Centro Serrano, Norte e Extremo Norte - juntamente com os coordenadores dos escritórios locais e das fazendas experimentais.

Após reuniões de debate e consolidação das discussões, a equipe de gestores identificou forças a serem potencializadas bem como fraquezas internas a serem amplamente discutidas e eliminadas.

Matriz SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

A matriz SWOT – sigla em inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – é representada pela combinação da análise do ambiente externo com o ambiente interno, o que vem significar a combinação em matriz das Oportunidades identificadas no ambiente externo com as Forças e Fraquezas do ambiente interno e, da mesma forma, a combinação das Ameaças do ambiente externo com as mesmas Forças e Fraquezas do ambiente interno.

Das análises realizadas, o Incaper se situa no quadrante que correlaciona muitas oportunidades, porém com muitas fraquezas que precisam ser eliminadas para um melhor aproveitamento dessas oportunidades. Isso significa dizer que adotar uma estratégia genérica de crescimento é o caminho mais adequado para a organização. A figura a seguir apresenta o resultado da Matriz SWOT do Incaper.

Resultado da Matriz SWOT



No entanto, é importante observar que essa estratégia de crescimento deve estar alinhada com o seu modelo de negócio, já definido, que procura compatibilizar esse crescimento com as atividades de operação e coordenação do Instituto, sem abrir mão do seu protagonismo, vital para todas as etapas do desenvolvimento da agricultura capixaba, que em última instância se revela na sua missão.

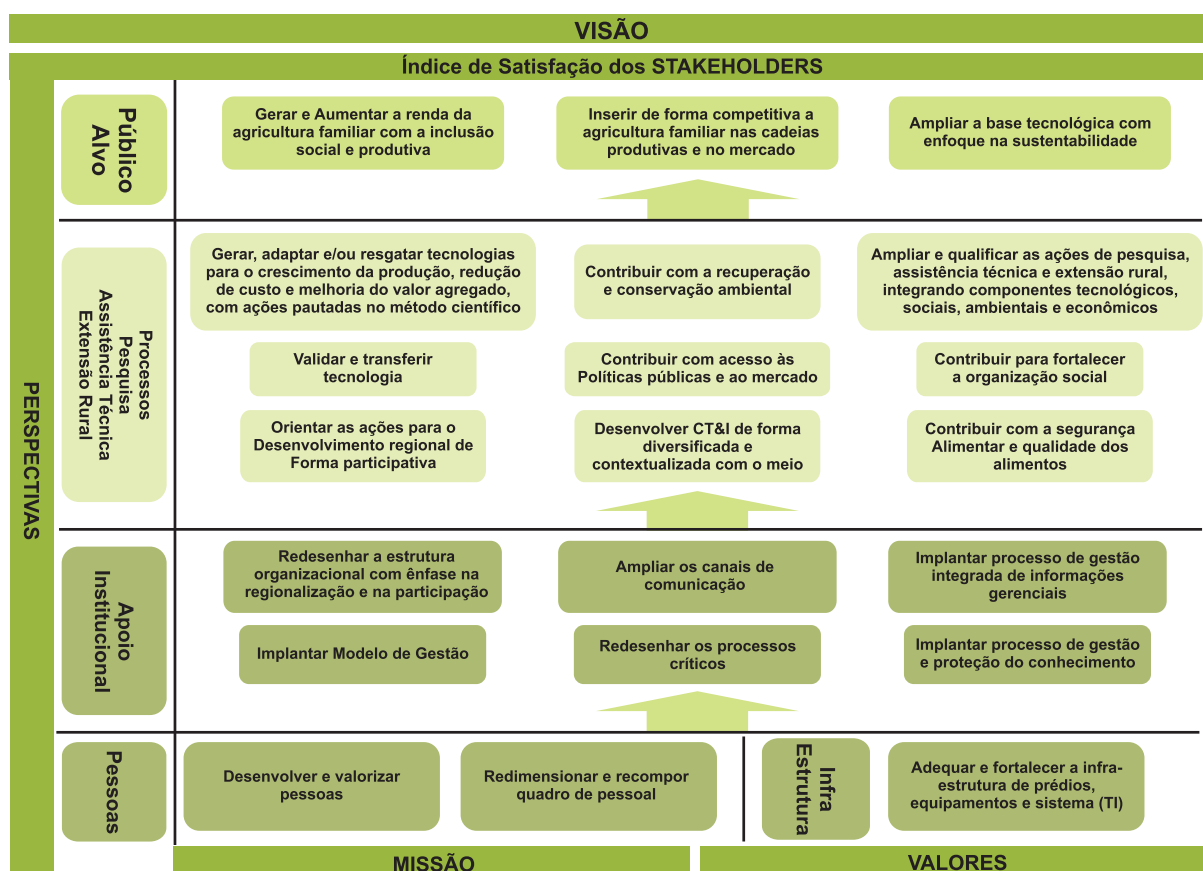


Mapa Estratégico do Incaper

O resultado final das oficinas se revela na consolidação do Mapa Estratégico do Incaper. O esforço de síntese de todos os que participaram desse trabalho se apresenta por meio dos objetivos estratégicos definidos em cada perspectiva. O Planejamento Estratégico do Incaper se operacionaliza através do mapa, ou seja, as diretrizes se encontram com os projetos através dessa plataforma, objetivando o cumprimento da missão, rumo à sua visão de futuro, ancorado nos seus valores organizacionais.

O Mapa Estratégico é o resultado da síntese dos objetivos estratégicos numa relação matricial com as perspectivas de pessoas e infraestrutura, apoio institucional, processos de pesquisa, assistência técnica e extensão rural, e público-alvo. Revela-se uma plataforma na qual os objetivos se relacionam entre si em direções diversas.

São relações de causa e efeito, ou seja, um objetivo interfere no desempenho do outro, e assim sucessivamente. A figura a seguir apresenta a conformação final do mapa estratégico e alicerça as bases para a descrição dessas relações numa lógica de funcionamento desse mapa.

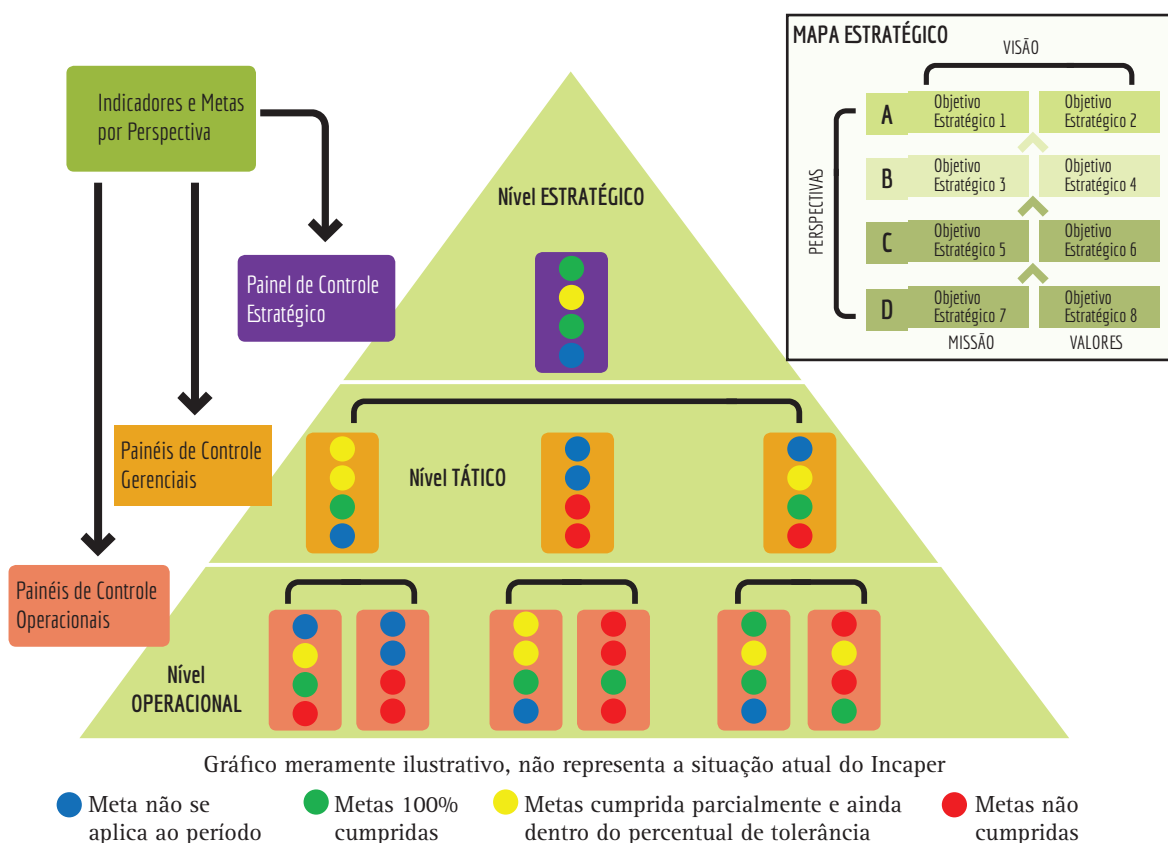


Mapa Estratégico como instrumento de integração entre a formulação e a implementação da estratégia

Uma grande utilidade do Mapa Estratégico ocorre na contribuição ao desdobramento da estratégia através das estruturas de controle (Painéis de Controle). Assim, partindo-se do Mapa Estratégico no âmbito estratégico, seus objetivos orientam a construção das estruturas de controle nos âmbitos tático e operacional.

A figura a seguir apresenta o esquema de desdobramento das estruturas de controle.

Desdobramento das Estruturas de CONTROLE



Esse vínculo entre o Mapa Estratégico e as estruturas de controle se revela vital para o desdobramento da estratégia e a integração da metodologia de acompanhamento dos resultados nos diversos níveis da organização. Torna-se assim um importante instrumento de unidade estratégica e uniformidade das ações do Incaper.



Definição dos Indicadores

Os indicadores são instrumentos de orientação estratégica, tática e operacional das ações da organização. Essas ações são estruturadas a partir das plataformas de projetos e processos.

Assim sendo, das várias tipologias de indicadores possíveis, a ênfase foi dada aos indicadores: de resultado (nas suas características de eficiência, eficácia e efetividade); de ações ou atividades (nas suas formas de execução e conformidade); quantitativos (nas suas formas absoluta e composta). Por sua vez, os indicadores qualitativos serão incorporados com mais ênfase à medida que o processo de gestão estratégica se desenvolva.

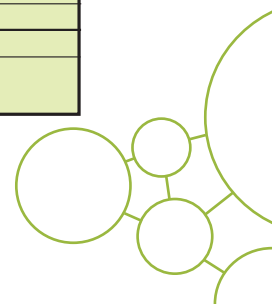
Isso se justifica pela fase inicial da gestão estratégica no Incaper, que se aperfeiçoará com a utilização das diversas ferramentas de gestão, sobretudo, a inserção de metodologias de gestão de projetos e processos.

O avanço na combinação de indicadores quantitativos e qualitativos será acelerado, sobretudo, pela consecução do objetivo de implantar os processos de gestão integrada da informação, que procurarão gerir a base de indicadores no que diz respeito ao teste permanente das suas consistências, relevância e viabilidade.

O quadro a seguir apresenta a relação de Indicadores por Perspectiva e Objetivo Estratégico.

Indicadores por Perspectiva e Objetivo Estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	
PÚBLICO ALVO	Gerar e aumentar a renda da agricultura familiar com inclusão social e produtiva	Renda familiar média Indicador de inclusão social e produtiva - IDS	
	Inserir de forma competitiva a agricultura familiar nas cadeias produtivas e no mercado	Índice de inserção da agricultura familiar nas cadeias produtivas e no mercado	
	Ampliar a base tecnológica com enfoque na sustentabilidade	Eficiência energética do sistema produtivo Índice de impacto de tecnologia	
PROCESSOS Extensão rural Assistência técnica Pesquisa	Gerar, adaptar e/ou resgatar tecnologias para o crescimento da produção, redução de custo e melhoria do valor agregado, com ações pautadas no mercado científico	Índice de produtividade de tecnologia adotada Produção agrícola bruta estadual Valor bruto da produção agrícola estadual Custo bruto da produção agrícola estadual	
	Contribuir com a recuperação e conservação ambiental	Índice de sustentabilidade socioambiental em microbacias	
	Ampliar e qualificar as ações de pesquisa, assistência técnica e extensão rural, integrando componentes tecnológicos, sociais, ambientais e econômicos	Índice de ampliação e qualificação de ações Índice de atendimento à comunidades tradicionais assistidas Agricultores familiares assistidos por ano Índice de aprovação interna e externa de projetos Índice de tecnologias geradas e adotadas Índice de atendimento de demanda qualificada de pesquisa e ATER	
	Validar e transferir tecnologia	Índice de integração Pesquisa & ATER (premissa de processo)	
	Contribuir com o acesso às políticas públicas e ao mercado	Índice de inclusão socioeconômica Agricultores familiares inseridos em políticas públicas Número de organizações assistidas inseridas no mercado Número de agricultores inseridos no mercado institucional	
	Contribuir para fortalecer a organização social	Índice de fortalecimento da organização social Índice de organizações sociais assistidas e/ou estruturadas Número de agricultoras familiares capacitados em organização social Número de conselhos de desenvolvimento rural assessorados	
	Orientar as ações para o desenvolvimento regional de forma participativa	Índice de regionalização das ações Projetos regionais e/ou territoriais desenvolvidos Número de programas de desenvolvimento rural assessorados e elaborados	
	Desenvolver CT&I de forma diversificada e contextualizada com o meio	Índice de desenvolvimento CT&I (premissa do projeto de pesquisa e ATER)	
	Contribuir com a segurança alimentar e qualidade dos alimentos	Índice de segurança e qualidade alimentar Índice de resíduos em alimentos Agroindústrias com Boas Práticas de Fabricação (BPF) implementadas Índice de sinais distintivos na agricultura Índice de propriedades em transição agroecológica	
	APOIO INSTITUCIONAL	Redesenhar a estrutura organizacional com ênfase na regionalização e na participação	Cumprimento do cronograma
		Ampliar os canais de comunicação	Número de pessoas participando em eventos Número dos meios de comunicação Número de reuniões informativas nos três níveis
		Implantar processo de gestão integrada de informações gerenciais	Número de sistemas desenvolvidos e implantados
		Implantar modelo de gestão	Ferramentas de gestão desenvolvidas e implantadas
		Redesenhar os processos críticos	Número de processos implantados
		Implantar processo de gestão e proteção do conhecimento	Número de invenção e inovação (registro de processos de proteção e patente)
	PESSOAS E INFRAESTRUTURA	Desenvolver e valorizar pessoas	Índice de satisfação do servidor Índice de retenção Índice de capacitação
		Redimensionar e recompor o quadro de pessoal	Cumprimento de cronograma
		Adequar e fortalecer a infraestrutura de prédios, equipamentos e sistemas (TI)	Taxa total de adequação da base física



Definição da Carteira de Projetos

A carteira de projetos representa a plataforma de concretização do Plano Estratégico. Sua conformação é orientada pelos objetivos estratégicos estabelecidos no Mapa Estratégico, e essa articulação ocorre em três níveis.

No primeiro nível, estão os projetos estratégicos. Têm características de programas, no entanto devem ser mais bem observados na perspectiva de projetos, pois são conferidas a eles maiores características de operacionalidade, uma vez que abarcam as ações de longo prazo, no âmbito da abrangência de 15 anos, horizonte temporal máximo desse planejamento.

Esses projetos estratégicos procuram vencer barreiras de descontinuidade de governo e plantam as bases sólidas para ações do Instituto e orientam a formulação dos futuros planos estratégicos. Representam o amadurecimento do Incaper na construção conjunta e contínua das suas ações articuladas com as demandas de um desenvolvimento sustentável. Essa carteira é formada por sete projetos estratégicos que abarcam os temas dos objetivos definidos.

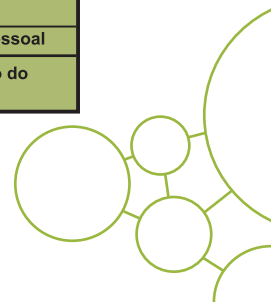
No segundo nível estão os projetos estruturantes, que sustentarão as ações num horizonte mínimo de 10 anos. Estruturam as ações que perpassam os mandatos consecutivos do Instituto e procuram prover a continuidade de projetos do Incaper.

O terceiro nível é formado pela carteira de projetos operacionais num prazo de cinco anos. São os projetos que procuram demonstrar a melhor forma de atingir as metas aos quais estão vinculados e assim alinhar o Instituto com o plano estratégico de governo. Denominados projetos operacionais, essa carteira sempre será ampla, pois consolida os projetos de curto prazo de todo o Instituto e orienta a formação dos planos plurianuais de investimento.

O quadro a seguir agrupa essas carteiras na perspectiva de integração dos objetivos e consequentes desdobramentos nas carteiras de projetos que se sucedem.

Carteira de macroprojetos, projetos estruturantes e objetivos estratégicos de vinculação

PROJETOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS ESTRUTURANTES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE VINCULAÇÃO DOS PROJETOS
GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS E MITIGAÇÃO DOS PASSIVOS AMBIENTAIS	Manejo, adequação e uso dos recursos ambientais	Contribuir com a recuperação e conservação ambiental
	Conservação do solo e da água	
	Identificação da aptidão dos ecossistemas	
	Manejo e aproveitamento de resíduos animais, vegetais, industriais, urbanos, águas residuais e sequestro de carbono	
	Análise e monitoramento de resíduos	
DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE DOS SISTEMAS PRODUTIVOS	Introdução e desenvolvimento de genótipos	Gerar, adaptar e/ou resgatar tecnologias para o crescimento da produção, redução de custo e melhoria do valor agregado, com ações pautadas no método científico
	Manejo otimizado da produção vegetal e animal	
	Manejo integrado da colheita e pós-colheita	
	Diversificação da produção e integração dos sistemas produtivos	Ampliar e qualificar as ações de pesquisa, assistência técnica e extensão rural, integrando componentes tecnológicos, sociais, ambientais e econômicos
	Dinâmica agrícola e agroindustrial	
	Transição agroecológica e produção orgânica	
	Fortalecimento da pesca e da aquicultura	
DESENVOLVIMENTO SÓCIO ECONÔMICO DO MEIO RURAL	Consideração do saber local e etnodesenvolvimento	Ampliar e qualificar as ações de pesquisa, assistência técnica e extensão rural, integrando componentes tecnológicos, sociais, ambientais e econômicos
	Pluriatividade e multifuncionalidade no espaço rural	Contribuir para fortalecer a organização social
	Organização social	Contribuir com acesso às políticas públicas e ao mercado
	Inclusão social e produtiva	
	Fomento e crédito rural	Contribuir com a recuperação e conservação ambiental
	Sociobiodiversidade e educação ambiental	
Desenvolvimento regional / territorial	Orientar as ações para o desenvolvimento regional de forma participativa	
QUALIFICAÇÃO FORTALECIMENTO DA ATER NO ESPÍRITO SANTO	Qualificação e capacitação dos agentes de ATER das instituições credenciadas no SIBRATER e Prefeituras conveniadas	Ampliar e qualificar as ações de pesquisa, assistência técnica e extensão rural, integrando componentes tecnológicos, sociais, ambientais e econômicos
	Qualificação dos programas de desenvolvimento rural	Orientar as ações para o desenvolvimento regional de forma participativa
	Publicações técnicas para capacitação de técnicos e agricultores	Validar e transferir tecnologia
	Gestão de transferência de tecnologia	
ESTRUTURAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO	Gestão da comercialização	Contribuir com acesso às políticas públicas e ao mercado
	Organização para inserção nas cadeias produtivas	
	Uso de sinais distintivos	
	Apoio ao empreendedorismo	
	Diversificação de produtos	
SEGURANÇA ALIMENTAR E QUALIDADE DOS ALIMENTOS	Acesso regular à alimentação de qualidade	Contribuir com a segurança alimentar e qualidade dos alimentos
	Processamento de alimentos	
	Alimentos Funcionais	
	Biossegurança	
	Segurança dos alimentos	
GESTÃO INSTITUCIONAL E REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA	Desenvolver e implantar Modelo de Gestão orientado para resultados	Implantar Modelo de Gestão
	Redesenho de processos	Redesenhar os processos críticos
	Implantação e manutenção de sistemas	Implantar processo de gestão integrada de informações gerenciais
	Redesenho da estrutura organizacional	Redesenhar a Estrutura Organizacional com ênfase na regionalização e na participação
	Desenvolver e valorizar pessoas	Desenvolver e valorizar pessoas
	Comunicação institucional	Ampliar os canais de comunicação
	Implantação e manutenção da infraestrutura	Adequar e fortalecer a infraestrutura de prédios, equipamentos e sistemas (TI)
	Recomposição do quadro de pessoal	Redimensionar e recompor o quadro de pessoal
Gestão do Conhecimento	Implantar processo de gestão e proteção do conhecimento	



Desdobramento da Carteira de Projetos

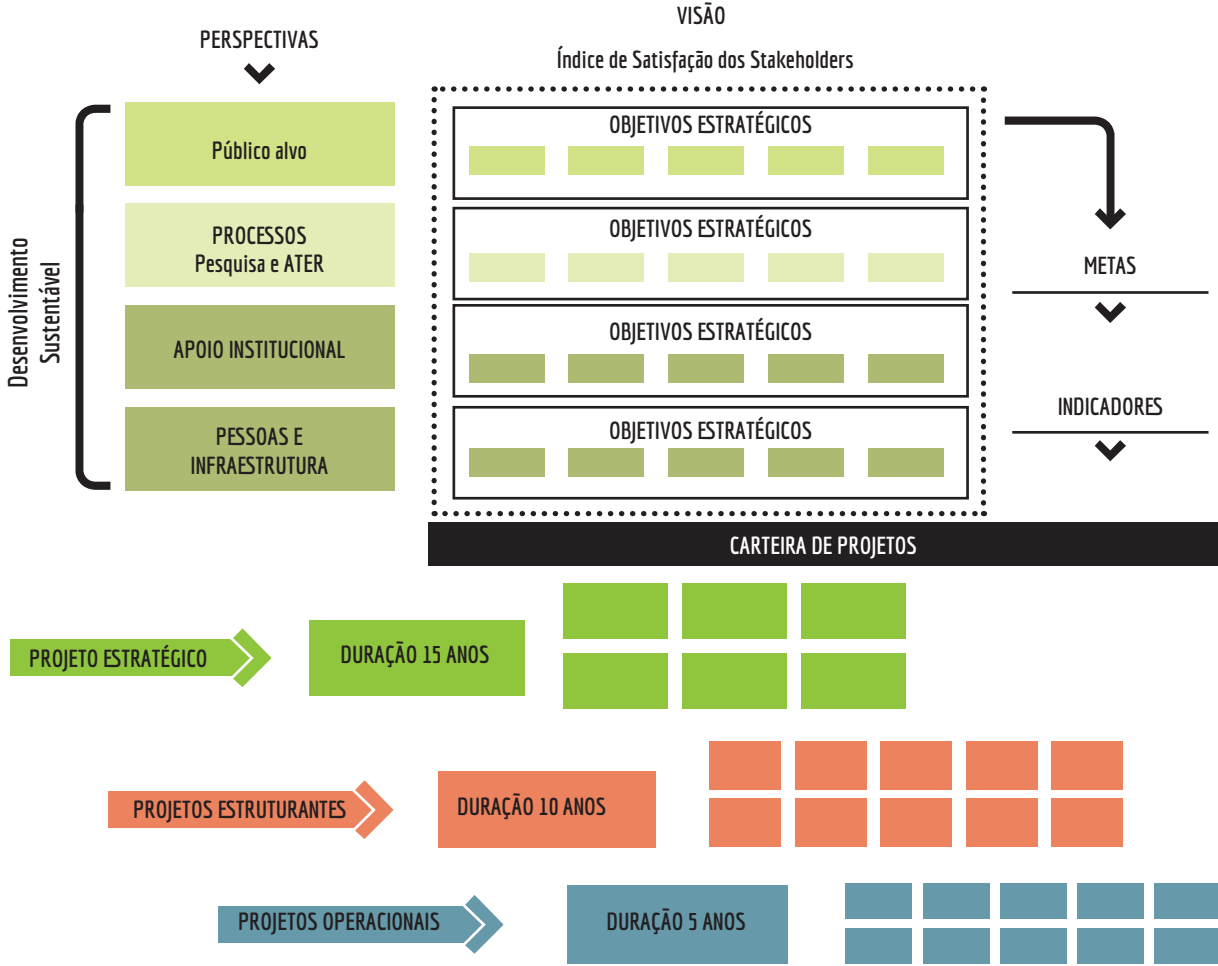
A operacionalização das carteiras de projetos está relacionada com o fazer certo as atividades. Isso pressupõe um vínculo adequado dos projetos com os objetivos estratégicos e a definição de indicadores adequados para o controle da ação. Essa metodologia se baseia em dois princípios muito simples, porém de alta importância para a gestão. Não se mede o que não se pode descrever, e não se gerencia o que não se mede. Essas afirmações consistem num dos principais fatores de êxito na implantação dos mapas estratégicos. Nesse sentido, são estabelecidas as relações entre os projetos e os objetivos estratégicos através dos itens de controle compostos dos indicadores e metas para cada objetivo estratégico.

Os projetos são consolidados com a denominação projetos estratégicos. A metodologia para definição por objetivo estratégico segue, prioritariamente, no propósito de que a carteira de projetos seja a maior síntese possível das ações. O número de projetos assim como o de objetivos deve ser aquele que procure a maior concentração possível, porém sem prejudicar a operação. Como já exposto, uma das grandes utilidades do Mapa Estratégico consiste na sua capacidade de orientar a conformação da carteira de projetos.

A figura a seguir mostra claramente a articulação entre o Mapa Estratégico e a Carteira de Projetos, destacando a relação direta entre os objetivos estratégicos de cada perspectiva com as metas, indicadores e com a carteira de projetos em sua escala temporal, desde os projetos estratégicos, passando pelos projetos estruturantes até os projetos operacionais.

Os vínculos em hiperlink são formados entre objetivos e projetos estratégicos e entre os projetos estruturantes e os projetos operacionais. Funciona da seguinte maneira: a partir de um determinado objetivo no âmbito estratégico, encontram-se vinculados um ou mais projetos estratégicos, que, por sua vez, vinculam-se com um ou mais projetos estruturantes e esses com os projetos operacionais. Esses vínculos formam árvores de ações interligadas, o que num plano estratégico desse alcance torna-se fundamental para a unidade e integração entre a elaboração e execução da estratégia.

Articulação do MAPA ESTRATÉGICO e CARTEIRA DE PROJETOS



Definição dos Processos Críticos

Dada a importância da análise e redesenho de todos os processos do Incaper, de forma a tornar o Instituto preparado para a implementação do Plano Estratégico, foi estabelecido no campo de resultado Apoio Institucional o objetivo estratégico de redesenhar os processos críticos da organização (ver figura a seguir), sendo imediatamente definido como um projeto de suma importância na carteira de projetos do Incaper.



Considerações Finais

A promoção do desenvolvimento como síntese da integração do desenvolvimento sustentável remete ao Incaper o desafio de conceber e implementar projetos que permitam sua atuação focada em resultados. Os conceitos e aplicações apresentados neste documento abrem espaço para reflexões sobre a forma como o Instituto se articula em diversas dimensões para promover esse desenvolvimento.

Esse conjunto de reflexões, que não padecem do problema da especificidade, é absolutamente adequado aos problemas vivenciados pelas instituições públicas atuais. Reinventar as instituições públicas, reformar o estado, garantir a eficácia fiscal, ou seja, estabelecer o elo entre a crença na administração pública eficaz e a firme possibilidade de desvendamento de caminhos para o seu reinvento, seu redesenho, sua reforma, como queiramos denominar. Construir esse caminho é articular conceitos da gestão pública e privada, inserir tecnologia, pensar no desenvolvimento de indivíduos, grupos e organizações.

Os resultados dessas práticas no Incaper se iniciam com a elaboração do presente documento, que planifica as ações do Instituto para os próximos 15 anos. Foram incorporados os fundamentos de um desenvolvimento sustentável em todos os níveis do planejamento. Desde as estruturas de análise às estruturas de formulação da estratégia, tais fundamentos serviram de orientação e substância a todos os produtos desenvolvidos.

Nesse contexto, o Mapa Estratégico do Incaper revela a capacidade de síntese e articulação de todos os objetivos num encadeamento lógico de causa-efeito, que organiza as prioridades do Instituto para 15 anos, conforme horizonte estabelecido no Plano. Serve de plataforma orientadora sobre a qual as carteiras de projetos das mais distintas durações irão se amparar para prover efetividade às ações.

A carteira de projetos revela as ações mais concretas do Plano Estratégico. Estrutura as ações orientadas pelos objetivos do Mapa Estratégico e posiciona os projetos numa perspectiva temporal. Os projetos estratégicos apontam para um horizonte mais amplo no limite dos 15 anos, os projetos estruturantes organizam as ações num horizonte de 10 anos e os projetos operacionais, com horizonte de 5 anos, servem de orientação para a formulação dos Planos Plurianuais - PPA. São essas peças articuladas que demandaram às estruturas governamentais do futuro a capacidade de operacionalização.

Deve ser registrado, por fim, que este trabalho é produto dos fundamentos, conceitos, ideias e observações cotidianas de vários segmentos do Incaper articulados com a sociedade organizada.

Coube a todos os envolvidos a difícil, porém gratificante, tarefa de transformar o conhecimento, ideais e reflexões em contribuição ao atendimento das estratégias propostas de forma compartilhada e participativa. E, sobretudo, criar um modelo de planejamento que, em virtude de seus valores, práticas e sucesso, tenha um impacto significativo sobre a forma como as instituições públicas do futuro se desenvolverão e administrarão, visando atender aos anseios da sociedade.







SECRETARIA DA AGRICULTURA,
ABASTECIMENTO, AQUICULTURA E PESCA



GOVERNO DO
**ESPIRITO
SANTO**
CRESCER É COM A GENTE