

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA AGRIGULTURA E PECUÁRIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário de Desenvolvimento da
Agricultura e Pecuária
Clemente Barros Neto

Subsecretário de Desenvolvimento da
Agricultura e Pecuária
Hermes Azevedo Coelho

Grupo Técnico:

Claudio Lisias Lima Rezende
Eliene Santos
Flávia Melo
Gilberto Marques de Paula
Jaqueline T. B. Pinto

Jelciane da Silva
Lara Neiva de Siqueira
Marfa Silingowschi

SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
 - 4.1 MATRIZ SWOT
 - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
 - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
 - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
 - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas, por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

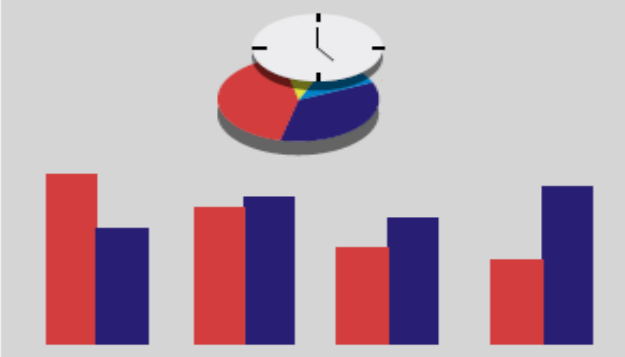
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

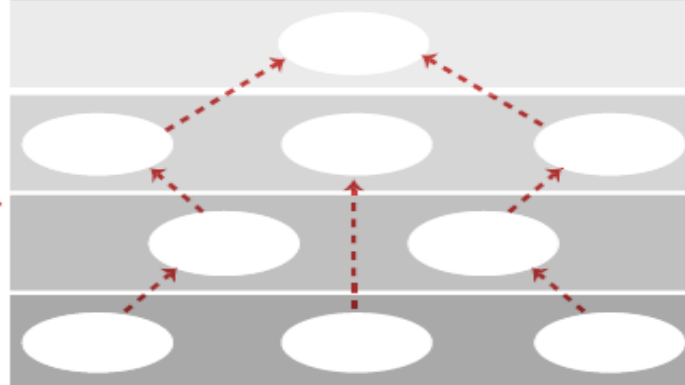
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



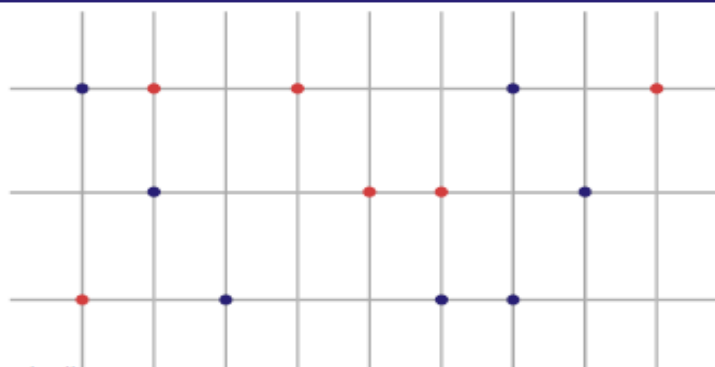
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

Uma nova Agenda de Desenvolvimento a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

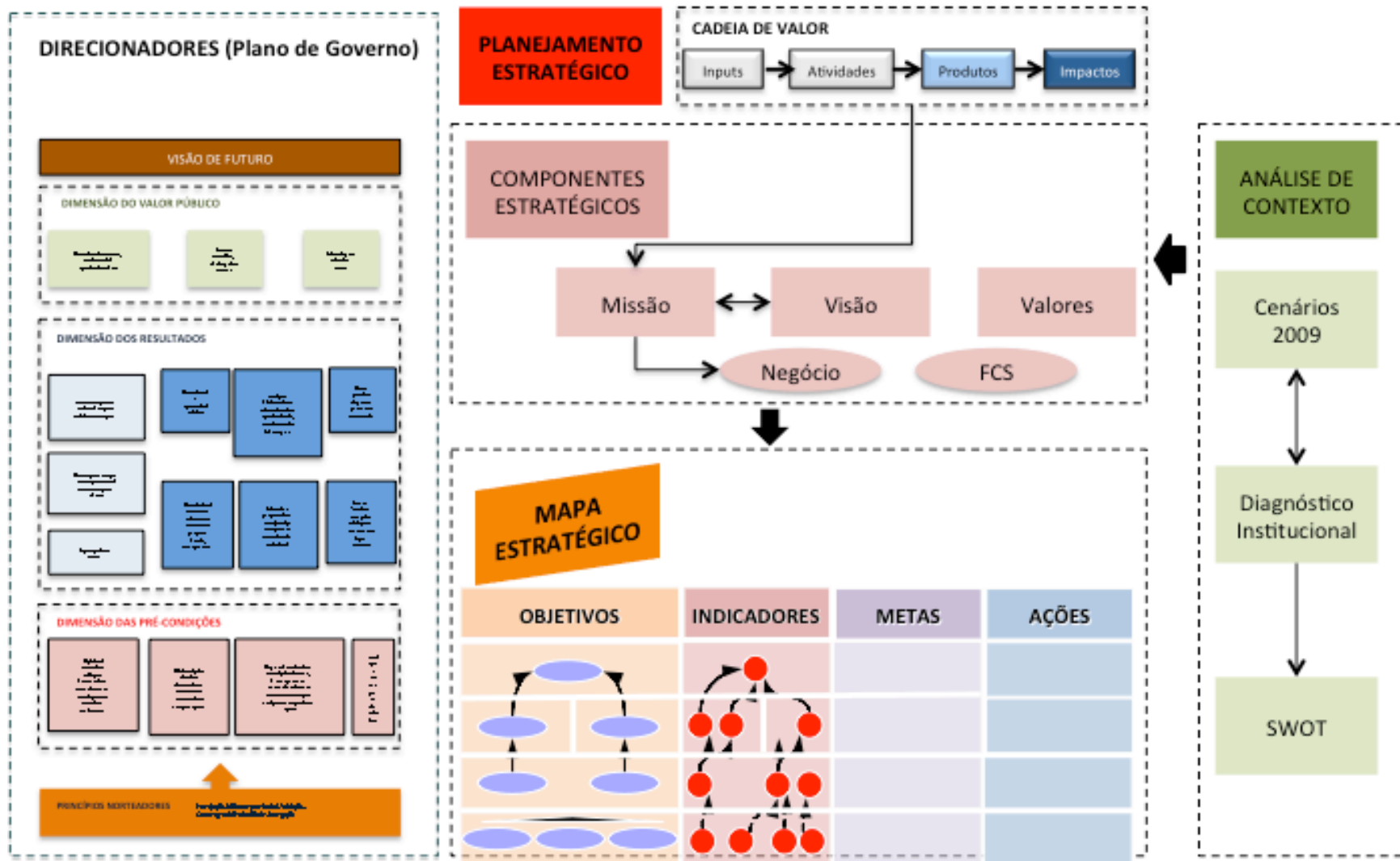
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

Um novo planejamento de médio prazo a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



3. A SECRETARIA

A Secretaria de Desenvolvimento da Agricultura e Pecuária tem como objetivo assegurar o cumprimento das funções inerentes à formulação, o planejamento, o gerenciamento e supervisão das políticas voltadas ao setor agropecuário, mantendo a sinergia entre as entidades vinculadas, através dos programas e projetos por elas executados, garantindo a continuidade e a interiorização das ações governamentais.

As potencialidades do Estado são evidenciadas pela riqueza do solo, abundância de água e equilíbrio climático, somado a grande extensão de terras com potencial produtivo e a clara vocação histórica voltada ao trato da terra. Tais fatores são determinantes para a existência de políticas e ações ordenadas, harmonizadas e sedimentadas por meio de instituições públicas estruturadas, visando o gerenciamento racional e autossustentável dos recursos naturais, o aproveitamento da mão-de-obra disponível, a promoção da geração de emprego e renda e a busca contínua pela modernização do setor produtivo.

A existência de uma unidade organizacional que coordene a formulação das políticas e diretrizes para o gerenciamento das atividades agropecuárias e promoção do abastecimento, aliadas às políticas estaduais de comercialização no mercado interno e externo, tornou-se o marco lógico do desenvolvimento econômico-social do Estado do Tocantins.

SECRETÁRIO: Clemente Barros Neto

www.seagro.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da HBS), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strenghts*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SEAGRO:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Capacidade de industrialização dos produtos de origem animal;	Descontinuidade da gestão;
Disponibilidade de crédito aos produtores;	Descontinuidade dos projetos por falta de recursos;
Logística multimodal;	Falta de recursos para pagamento das contrapartidas de convênios;
Representação política favorável em nível nacional;	Carga tributária;
Disponibilidade de grãos e subprodutos para alimentação animal;	Descuido com a sustentabilidade ambiental;
Logística de transportes em desenvolvimento;	Baixa capacidade financeira dos produtores e empresas;
Condições edafoclimática favorecem a agropecuária;	Insuficiência de pesquisas em alguns setores da agropecuária;
Localização geográfica do Estado;	Baixo índice de regularização fundiária;
Capacidade energética;	Baixo uso de tecnologia pelo produtor;
Conjuntura política;	Dificuldade burocrática da regularização ambiental;
Potencial hídrico;	Baixa preservação de mananciais hídricos;
Potencial agrícola;	Falta de recursos para reconhecimento técnicos. (Profissional técnico);
Importância da Agropecuária para o País e o Mundo;	Conflitos políticos;
Demanda mundial por alimentos de produtos de alto valor agregado;	Degradação das pastagens;
Inovação tecnológica;	Crise econômica;
Perfil Agropecuário;	Recursos Orçamentários insuficientes;
Multimodalidade para escoamento da produção.	Endividamento do Estado;
	Política fiscal competitiva;
	Não aprovação do Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal - RISPOA.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Referência para outras instituições;	Não investimento na capacitação da equipe;
Disponibilidade de técnicos qualificados;	Infraestrutura mobiliária, logística e tecnológica deficitária;
Consolidação de parceiros;	Assistência técnica deficitária e insuficiente;
Credibilidade;	Sucateamento das vinculadas;
Facilidade de captar recursos;	Dificuldade de articulação com as Prefeituras;
Receptividade a informações;	Falta de planejamento integrado das equipes;
Capacidade intelectual diversificada;	Má distribuição dos servidores;
Diversidade técnica da equipe;	Pouco controle da execução dos projetos;
Interação entre atores;	Insuficiência da gestão financeira;
Quadro efetivo bom;	Falta de autonomia dos gerentes das ações;
Preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade;	Pouco controle da execução dos projetos;
Alta capilaridade das vinculadas;	Dificuldade de gerir e executar recursos;
Conhecimento das demandas do Estado;	Dificuldade no fortalecimento institucional;
Vinculadas presentes em todos os municípios;	Baixa execução dos recursos captados;
Facilidade de articulação política.	Falta de articulação entre SEAGRO e vinculadas;
	Sobrecargas de tarefas atribuídas às executoras, sem estrutura necessária;
	Dificuldade na comunicação;
	Falta de interesse do pessoal de informatizar dados e repassar informações;
	Retrabalho constante;
	Não há práticas de reconhecimento do trabalho;
	Perfil de competência inexistente;
	Baixa capacidade de atendimento das demandas.

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SEAGRO:

Promover o desenvolvimento sustentável em benefício da sociedade tocantinense, por meio da formulação de políticas públicas que contribuam para o crescimento do setor agropecuário.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o TCU, no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

NEGÓCIO DA SEAGRO:

Desenvolvimento sustentável do setor agropecuário.

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

VISÃO DA SEAGRO:

Ser excelência na gestão e na implementação das políticas públicas, atendendo as demandas qualificadas do setor agropecuário até 2020.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

VALORES DA SEAGRO:

Comprometimento

Ética

Respeito

Profissionalismo

Confiança

Honestidade

Transparência

Eficiência

Impessoalidade

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SEAGRO:

Articulação

Inovação Tecnológica

Sustentabilidade

Continuidade

Integração (trabalho em equipe)

Fortalecimento Institucional da SEAGRO e suas vinculadas

Agilidade processual e efetividade nas ações

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business Scholl*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).

MAPA ESTRATÉGICO DA SEAGRO

MISSÃO:

Promover o desenvolvimento sustentável em benefício da sociedade tocaninense, por meio da formulação de políticas públicas que contribuam para o crescimento do setor agropecuário.

VISÃO:

Ser excelência na gestão e na implementação das políticas públicas, atendendo as demandas qualificadas do setor agropecuário até 2020.

Sociedade

Fortalecer o setor agropecuário, ampliando a competitividade e o acesso a novos mercados.

Promover a inovação e a transferência de tecnologias agropecuárias reduzindo os impactos ambientais e sociais.

Aumentar a produção agropecuária com a geração de trabalho e renda, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Beneficiários

Assegurar a regularização de imóveis rurais com outorga de títulos definitivos de domínio.

Formular políticas públicas para a organização das cadeias produtivas do setor agropecuário.

Fortalecer a agricultura familiar estabelecendo a igualdade de oportunidades.

Fomentar o uso de boas práticas na produção e industrialização dos produtos agropecuários.

Incentivar o uso racional dos recursos hídricos, solo e de tecnologias para o aumento da produção.

Promover a defesa agropecuária.

Promover a agricultura de baixa emissão de carbono.

Assegurar a assistência técnica e extensão rural.

Processos Internos

Articular e integrar as entidades públicas e privadas ligadas as atividades agropecuárias

Promover o fortalecimento do sistema de comercialização e abastecimento de alimentos e produtos agropecuários

Promover o fortalecimento dos mecanismos de inspeção, sanidade vegetal e animal.

Formular, ampliar e divulgar as políticas públicas da Agricultura Familiar.

Promover a conformidade e agilidade dos processos de ordenamento agrário e regularização fundiária

Incentivar a inovação tecnológica, apoiando a realização e difusão de pesquisas agropecuárias

Sistematizar e fornecer informações agropecuárias

Pessoas

Promover a capacitação continuada de servidores.

Implantar as práticas de gestão de pessoas para integração e valorização do servidor.

Infraestrutura

Proporcionar ambiente seguro e confortável para os servidores, garantindo as condições adequadas de trabalho.

Promover a efetiva execução de recursos orçamentários e financeiros conforme estabelecido na Lei Orçamentária Anual.

4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..



PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
SOCIEDADE	Fortalecer o setor agropecuário, ampliando a competitividade e o acesso a novos mercados	PIB Agropecuário Estadual	2,45%	3%	3,50%	4%	4,50%
		Taxa de exportação de produtos agropecuários	99%	99,2%	99,3%	99,5%	99,5%
	Promover a inovação e a transferência de tecnologias agropecuárias reduzindo os impactos ambientais e sociais	Taxa de produtividade agropecuária	4,92	5,17	5,43	5,71	5,92
		Nº de eventos tecnológicos realizados	400	450	450	500	525
	Aumentar a produção agropecuária com a geração de trabalho e renda, contribuindo para o desenvolvimento econômico	Percentual de volume de produção agropecuária	4,96%	5%	6%	7%	8%
		% de Renda domiciliar percapita no meio rural tocantinense	33,35%	35,00%	36,00%	38,60%	40,53%
BENEFICIÁRIOS	Assegurar a regularização de imóveis rurais com outorga de títulos definitivos de domínio	% de regularização fundiária	67,30%	68,80%	70,30%	71,80%	73,30%
	Formular políticas públicas para a organização das cadeias produtivas do setor agropecuário	Nº de políticas públicas formuladas	19	25	30	35	40
		Nº de instituições envolvidas nas cadeias produtivas	90	99	109	120	125
	Promover a defesa agropecuária	Nº de fiscalizações e inspeção animal e vegetal	136.644	139.376	140.743	142.109	143.476
	Fortalecer a agricultura familiar estabelecendo a igualdade de oportunidades	Nº de agricultores familiares com Declaração de Aptidão ao PRONAF - DAP/pessoa física emitida e ativa	48.439	53.283	64.472	70.920	78.011
		Número de municípios com Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável - CMDRS implantados e com Planos de Desenvolvimento Rural Elaborados	0	13	27	50	70
	Promover a agricultura de baixa emissão de carbono	Área que utiliza a tecnologia do ABC	1.329.317	1.500.000	1.700.000	1.900.000	2.085.000
	Fomentar o uso de boas práticas na produção e industrialização dos produtos agropecuários	Número de agroindústrias registradas em funcionamento	410	450	500	550	600
	Incentivar o uso racional dos recursos hídricos, solo e de tecnologias para o aumento da produção	Áreas Irrigadas em hectares	20.000 ha	21.000 ha	23.100 ha	25.410 ha	29.221 ha
	Assegurar a assistência técnica e extensão rural	Número de produtores assistidos	11.990	14.000	16.000	18.000	20.000

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
PROCESSOS INTERNOS	Articular e integrar as entidades públicas e privadas ligadas às atividades agropecuárias	Número de atividades desenvolvidas em parceria	25	30	35	40	45
	Promover a conformidade e agilidade dos processos de ordenamento agrário e regularização fundiária	Índice de agilidade na tramitação dos processos de regularização fundiária	29,97%	40%	45%	50%	55%
	Promover o fortalecimento do sistema de comercialização e abastecimento de alimentos e produtos agropecuários	Volume de alimentos comercializados	12.000 ton	14.000 ton	16.000 ton	18.000 ton	20.000 ton
		Volume de produtos classificados e certificados	40.000 ton	45.000 ton	50.000 ton	60.000 ton	65.000 ton
	Incentivar a inovação tecnológica, apoiando a realização e difusão de pesquisas agropecuárias	Nº de tecnologias difundidas	1217	1339	1473	1620	1782
		Número de pesquisas agropecuárias apoiadas	20	25	28	30	34
	Promover o fortalecimento dos mecanismos de inspeção, sanidade vegetal e animal	Número de processos informatizados da ADAPEC	23	25	28	31	34
	Sistematizar e fornecer informações agropecuárias	Nº de acessos ao sistema online	144.800	166.520	191.498	220.222	253.255
	Formular, ampliar e divulgar as políticas públicas da Agricultura Familiar	Número de políticas para a agricultura familiar formuladas	4	6	8	10	12
		Nº de acessos a políticas de agricultura familiar	20.000	22.000	24.000	26.000	28.000
PESSOAS	Promover a capacitação continuada dos servidores	% de servidores capacitados	0	15%	35%	75%	90%
	Implantar as práticas de gestão de pessoas para integração e valorização do servidor	Grau de satisfação dos servidores	0	25%	75%	90%	90%
		Nº de servidores cadastrados em bancos de talentos	0	10	20	20	30
INFRAESTRUTURA	Proporcionar ambiente seguro e confortável para os servidores, garantindo as condições adequadas de trabalho	Volume de recursos gastos em melhoria das condições de trabalho	R\$426.000	R\$500.000	R\$250.000	R\$200.000	R\$350.000
	Promover a efetiva execução de recursos orçamentários e financeiros conforme estabelecido na LOA	Média dos percentuais de execução das ações orçamentárias temáticas	22,26	60	70	80	85

4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Fortalecer o setor agropecuário, ampliando a competitividade e o acesso a novos mercados	Fortalecimento das Cadeias Produtivas Agropecuárias	Érika	jan/16	dez/19
		Promoção da comercialização e marketing de produtos agropecuários produzidos no Estado	Marfa	jan/16	dez/19
		Promoção da atração de investimentos para fortalecimento do setor agropecuário	Marfa	jan/16	dez/19
	Promover a inovação e a transferência de tecnologias agropecuárias reduzindo os impactos ambientais e sociais	Fomento à Transferência de Tecnologias Agropecuárias	Fernando	jan/16	dez/19
		Mapeamento das Atividades Econômicas Prioritárias para a Inovação e Transferência de Tecnologias	Fernando	jan/16	dez/19
	Aumentar a produção agropecuária com a geração de trabalho e renda, contribuindo para o desenvolvimento econômico	Incentivo a melhoria da gestão da unidade produtiva	Marcos Cione	jan/16	dez/19
		Fomento a produção agropecuária	Marcos Cione	jan/16	dez/19
		Fortalecimento de programas de recuperação de áreas degradadas	João Gomes	jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Assegurar a regularização de imóveis rurais com outorga de títulos definitivos de domínio	Realização do Diagnóstico Fundiário Estadual	Jelciane	jan/16	dez/19
		Titulação de Imóveis Rurais	Jelciane	jan/16	dez/19
	Formular políticas públicas para a organização das cadeias produtivas do setor agropecuário	Formulação de políticas públicas agropecuárias	Cláudio	jan/16	dez/19
		Apoio ao fortalecimento das instituições do setor agropecuário	Sandra	jan/16	dez/19
	Promover a defesa agropecuária	Promoção da Defesa Agropecuária Animal com Fiscalização e Inspeção	Flávia	jan/16	dez/19
		Promoção da Defesa Agropecuária Vegetal com Fiscalização e Inspeção	Flávia	jan/16	dez/19
		Promoção da capacitação em Defesa Agropecuária	Flávia	jan/16	dez/19
	Fortalecer a agricultura familiar estabelecendo a igualdade de oportunidades	Apoio às feiras de agricultura familiar e mercado institucional	Marcelo	jan/16	dez/19
		Inclusão e proporcionalização da equidade e qualidade de vida aos povos e populações tradicionais	Marcelo	jan/16	dez/19
		Apoio às redes, colegiados e entidades que promovam o desenvolvimento rural sustentável	Marcelo	jan/16	dez/19
	Promover a agricultura de baixa emissão de carbono	Qualificação de técnicos e produtores com as tecnologias ABC	João Gomes	jan/16	dez/19
		Monitoramento da Implementação do Plano ABC-TO	João Gomes	jan/16	dez/19
	Fomentar o uso de boas práticas na produção e industrialização dos produtos agropecuários	Apoio ao desenvolvimento das unidades agroindustriais.	Robson	jan/16	dez/19
		Apoio aos licenciamentos e regularização das agroindústrias.	Verônica	jan/16	dez/19
		Promoção da capacitação de técnicos e produtores em boas práticas de produção e industrialização de produtos agropecuários	Verônica	jan/16	dez/19
	Incentivar o uso racional dos recursos hídricos, solo e de tecnologias para o aumento da produção	Implantação de projetos públicos de irrigação	Assis	jan/16	dez/19
		Promoção da operacionalização dos empreendimentos de irrigação	Assis	jan/16	dez/19
	Assegurar a assistência técnica e extensão rural	Promoção do Fortalecimento e Modernização do RURALTINS	Gilberto	jan/16	dez/19
		Promoção da Formação Continuada de Agentes de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER	Marcelo	jan/16	dez/19
		Implementação do Monitoramento e Avaliação de Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER	Marcelo	jan/16	dez/19

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
PROCESSOS INTERNOS	Articular e integrar as entidades públicas e privadas ligadas às atividades agropecuárias	Apoio e realização de parcerias com instituições públicas e privadas do setor agropecuário	Sandra	jan/16	dez/19
	Promover a conformidade e agilidade dos processos de ordenamento agrário e regularização fundiária	Promoção do Fortalecimento e Modernização Institucional do ITERTINS	Jelciane	jan/16	dez/19
	Promover o fortalecimento do sistema de comercialização e abastecimento de alimentos e produtos agropecuários	Promoção do abastecimento e a comercialização dos alimentos e produtos agropecuários	Jackson	jan/16	dez/19
		Implantação dos centros de abastecimento e comercialização	Jackson	jan/16	dez/19
		Manutenção dos centros de armazenagem e abastecimento	Jackson	jan/16	dez/19
	Incentivar a inovação tecnológica, apoiando a realização e difusão de pesquisas agropecuárias	Promoção da inovação e difusão tecnológica agropecuária	Marta	jan/16	dez/19
		Promoção das Pesquisas Agropecuárias	Fernando	jan/16	dez/19
	Promover o fortalecimento dos mecanismos de inspeção, sanidade vegetal e animal	Modernização e expansão da estrutura da Tecnologia de Informação na ADAPEC	Flávia	jan/16	dez/19
		Promoção do Fortalecimento e Modernização Institucional da Adapec	Flávia	jan/16	dez/19
	Sistematizar e fornecer informações agropecuárias	Promoção dos serviços de sistematização e informações agropecuárias	Denise/Jackson	jan/16	dez/19
	Formular, ampliar e divulgar as políticas públicas da Agricultura Familiar	Promoção do Fortalecimento da Agricultura Familiar	Marcelo	jan/16	dez/19
		Apoio ao desenvolvimento dos territórios rurais	Marcelo	jan/16	dez/19
		Implementação dos Projetos do Crédito Fundiário no Estado	Marcelo	jan/16	dez/19
PESSOAS	Promover a capacitação continuada dos servidores	Promoção da capacitação continuada dos servidores	Humberto	jan/16	dez/19
	Implantar as práticas de gestão de pessoas para integração e valorização do servidor	Implementação do GESPUBLICA	Cláudio	jan/16	dez/19
		Criação de banco de talentos com atualização online	Humberto	jan/16	dez/19
		Promoção do clima organizacional voltado para Gestão de Resultados - GPR	Humberto	jan/16	dez/19
INFRAESTRUTURA	Proporcionar ambiente seguro e confortável para os servidores, garantindo as condições adequadas de trabalho	Promoção do Fortalecimento e Modernização Institucional da Seagro	Humberto	jan/16	dez/19
	Promover a efetiva execução de recursos orçamentários e financeiros conforme estabelecido na Lei Orçamentária Anual - LOA	Implementação do Sistema de Monitoramento, Controle e Gerenciamento do Planejamento da Seagro	Cláudio	jan/16	dez/19

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.





Secretaria de Desenvolvimento da Agricultura e Pecuária
112 Norte, Av. NS 10 – CEP 77.006-168



Trabalho realizado no âmbito do Projeto PDRIS / Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

**Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e
Orçamento**

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix