

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DO ESTADO DO TOCANTINS – RURALTINS

Em face da aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização, organizações lucrativas e não-lucrativas têm incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão. O ponto focal da estratégia a formulação da missão e da visão leva as organizações a definirem seus objetivos de longo prazo e a alcançá-los, numa perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma instituição, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

Pode-se considerar um Plano Estratégico como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo. É uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Nesse sentido o Instituto de Desenvolvimento Rural do Estado do Tocantins -RURALTINS, reuniu esforços para elaboração participativa do plano estratégico na área de assistência técnica e extensão rural (ATER) do estado, visando à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas do RURALTINS e sua evolução esperada. Também considerando premissas básicas relacionadas as condições orçamentárias do Estado, fazendo com que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para sua elaboração foram utilizadas as técnicas de construção da identidade institucional (missão, visão e valores institucional), a identificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, a construção de cenários, a definição de objetivos estratégicos e seus indicadores, a elaboração dos planos setoriais de ação e o processo de avaliação e controle do plano.

### 1. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

**a. Missão:** A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem atua e visando a produzir qual impacto na sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por quê ou para quê existimos?”

**b. Visão:** A visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão “para onde pretende ir?”

**c. Valores institucionais:** são o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

#### **MISSÃO:**

**PRESTAR ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL, PROMOVER O AUMENTO DA PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE E CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DA SOCIEDADE TOCANTINENSE**

#### **VISÃO:**

**SER RECONHECIDO COMO EXCELÊNCIA E REFERENCIA EM ASSITÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL NO BRASIL**

#### **VALORES:**

**COMPROMETIMENTO  
HONESTIDADE  
ÉTICA PROFISSIONAL  
RESPONSABILIDADE  
TRANSPARÊNCIA NOS ATOS  
IDONEIDADE  
RESPEITO AO CIDADÃO  
RESPEITO AO MEIO AMBIENTE**

#### **2. ANÁLISE DE AMBIENTE:**

- a) Diagnóstico interno: consiste em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respectivamente) presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da instituição.
- b. Diagnóstico externo: consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da instituição

Foram dividos grupos setoriais, com a finalidade de analisar as fraquezas e forças internas Do RURALTINS e as oportunidades e ameaças, utilizando a metodologia de análise swot de forma participativa onde nas plenárias os setores todos setores contribuam reciprocamente em sua formulação.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade e baixa rotatividade de RH;</li> <li>• Alta capilaridade;</li> <li>• Plano de Cargos e Carreira Próprio;</li> <li>• Assistência Técnica e Extensão Rural;</li> <li>• Corpo técnico qualificado;</li> <li>• Responsável pela Integração e execução de políticas públicas para o setor Rural;</li> <li>• A Marca RURALTINS é consolidada e respeitada;</li> <li>• Diversidade de interação do RURALTINS com outras instituições;</li> <li>• Elaboração de projetos para acesso a linhas de crédito;</li> <li>• Capacidade de articulação junto à sociedade;</li> <li>• Atendimento continuado;</li> <li>• Equipe multidisciplinar;</li> <li>• Órgão de Assistência Técnica e Extensão Rural referência oficial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura física precária;</li> <li>• Capacitação insuficiente e inadequada;</li> <li>• Deficiência de receitas;</li> <li>• Recursos para diárias insuficientes;</li> <li>• Desmotivação dos servidores;</li> <li>• Equipamentos, ferramentas e materiais de trabalho insuficientes e inadequados;</li> <li>• Pouca articulação política;</li> <li>• Cessão de técnicos para outros órgãos;</li> <li>• Pouca participação na formulação de políticas públicas;</li> <li>• Pouca gestão das receitas obtidas;</li> <li>• Inexistência de critérios para distribuição dos técnicos;</li> <li>• Regimento interno defasado;</li> <li>• Falta de autonomia financeira e funcional;</li> <li>• Engessamento operacional;</li> <li>• Baixa confiabilidade dos dados de Assistência Técnica e Extensão Rural gerados pelo RURALTINS;</li> <li>• Dificuldade a mensuração dos resultados;</li> <li>• Legislação de criação do RURALTINS defasada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captação de recursos;</li> <li>• Expansão da fronteira agrícola – MATOPIBA;</li> <li>• Infraestrutura de logística;</li> <li>• Crescente demanda por alimentos;</li> <li>• Diversidade de recursos federais e internacionais possíveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência mais estruturada (SEBRAE, SENAR, ONGs);</li> <li>• Falta de investimento no órgão;</li> <li>• Desvalorização da Assistência Técnica e Extensão Rural por parte dos gestores públicos;</li> <li>• Valor salarial do RURALTINS desestimula a atuação e permanência de técnicos;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• parcerias com outros órgãos para execução de ações programas e convênios;</li> <li>• Varias possibilidades de arrecadação de recursos por meio de taxas de serviços;</li> <li>• Possibilidade de atendimento a serviços urbanos;</li> <li>• Acesso ao crédito;</li> <li>• A existencia de uma Agencia Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise Econômica Mundial;</li> <li>• Falta de representatividade política;</li> <li>• Ingerência política dentro do órgão;</li> <li>• Tendências nacionais à terceirização;</li> <li>• Alvo de oportunismo de outras instituições para execução das atividades fins de Assistência Técnica e Extensão Rural;</li> <li>• Morosidade nos processos de licitação.</li> </ul>
---	---

### Elaboração da Arvore de Problemas:

Apresentamos aos servidores do RURALTINS os conceitos da metodologia de elaboração da arvore de problemas da seguinte forma:

#### ÁRVORE DE PROBLEMAS – Iniciando a construção da ideia

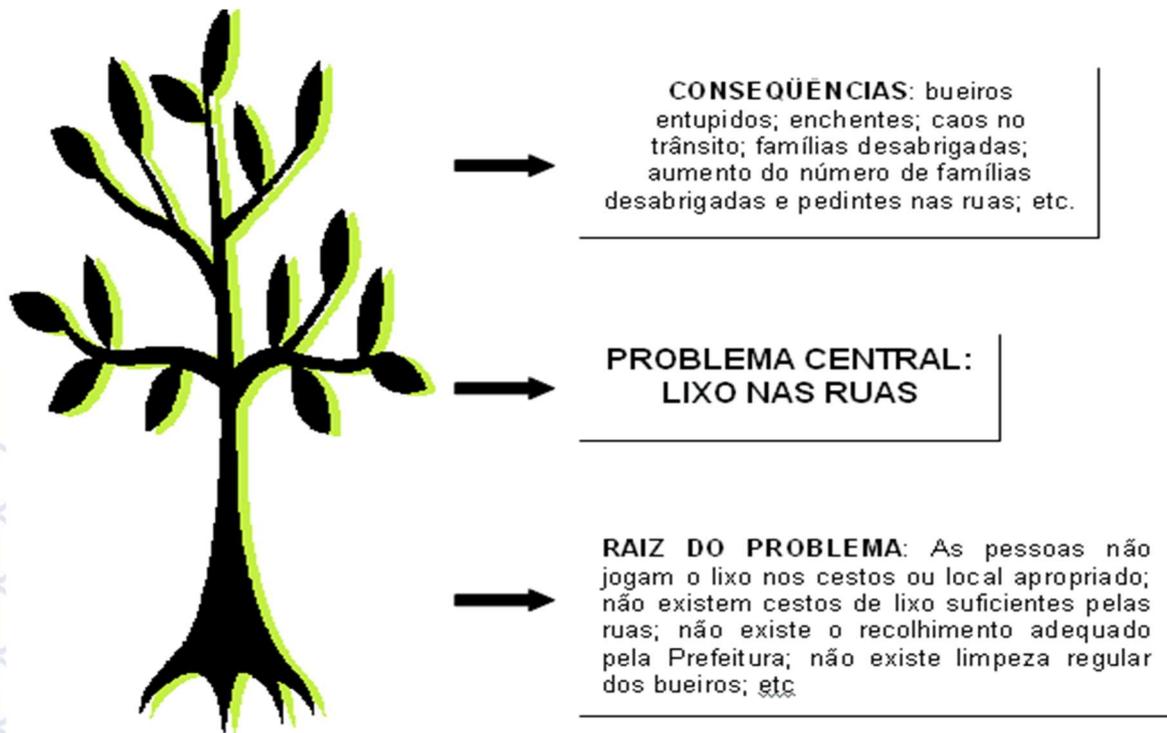
Um problema é uma situação negativa ou um déficit que se quer resolver. Dentre aqueles listados, deve-se escolher um, considerado importante e possível de ser solucionado no âmbito do projeto. Escolhido aquele que vai ser o problema central, parte-se para a construção da árvore de problemas:

- Coloca-se no centro do papel, em um quadrinho, o problema central. Este será o tronco da árvore;
- Acima do problema central, coloque outros problemas, dele derivados, que são os efeitos ou consequências, que formam a copa da árvore;
- Abaixo do problema central são colocados quadrinhos com os problemas que representam as causas, razões ou fatores geradores do problema central. Formam as raízes da árvore. É justamente aí que o projeto deve atuar.

Obs.:

- Escolha sempre uma situação negativa para a árvore de problemas ("leitura" não é um problema, mas a "dificuldade de leitura");
- Não inclua a solução na formulação do problema central, pois um problema não é ausência de solução, mas uma situação negativa ("Falta de reforço para aprendizagem da leitura e escrita" = "dificuldade de leitura e escrita");
- Não trabalhe com problemas muito genéricos ("violência");
- O projeto agirá sempre nas causas;
- A árvore é lida de baixo pra cima (e construída ao inverso).

### Exemplo da Arvore de Problemas:



Após a apresentação da metodologia de construção da árvore de problemas apresentamos com estrutura a Árvore de Soluções:

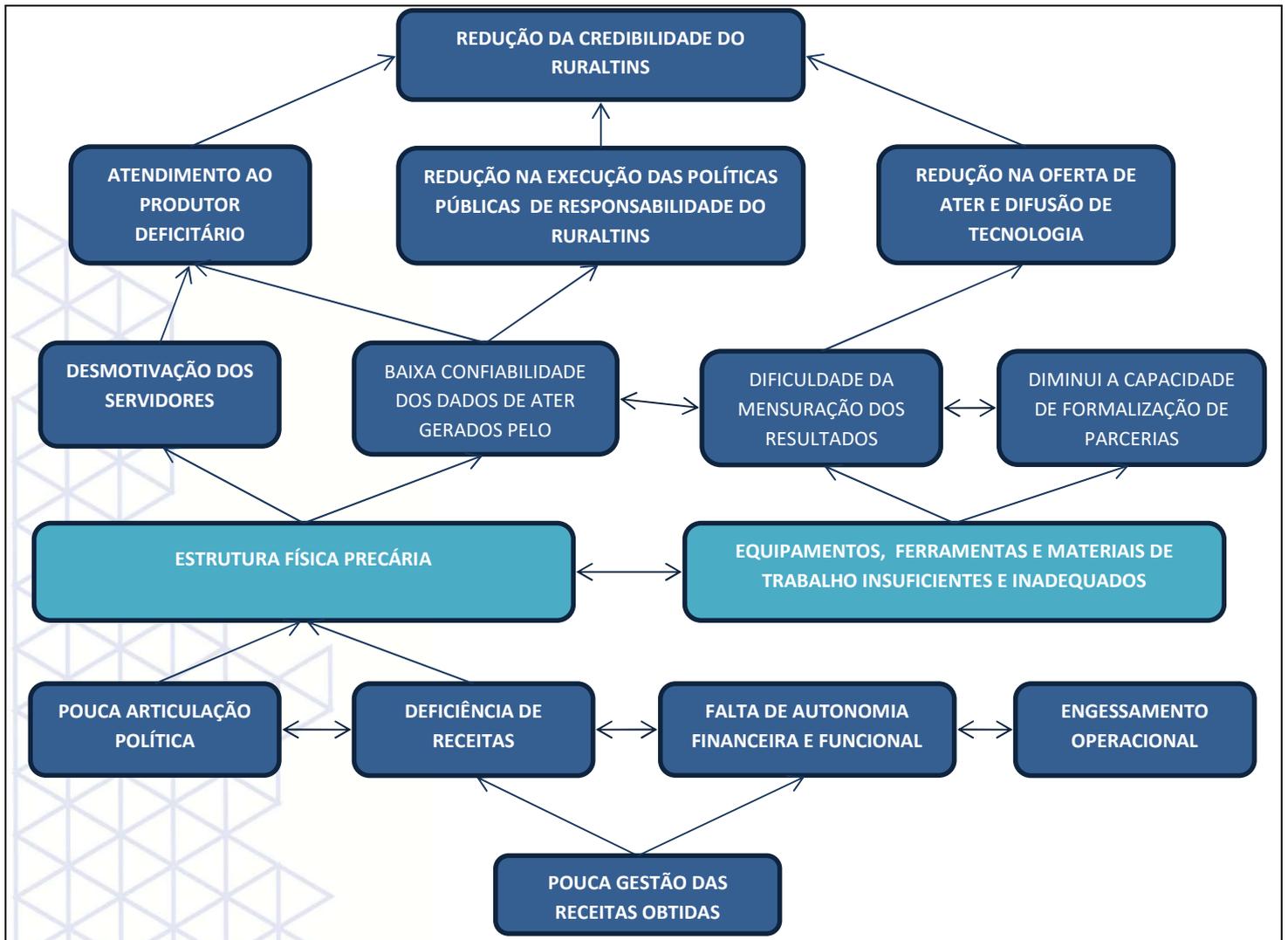
### ÁRVORE DE SOLUÇÕES – Invertendo a árvore de problemas:

A árvore de objetivos, além de possibilitar a solução de problemas e modificação das situações não desejadas, serve também para definir as alternativas de intervenção do planejamento. Todas as situações negativas serão convertidas em positivas, ou seja, cada problema (neg.) será substituído por uma solução (pos.). Teremos então:

Causas ➔ Meios e Efeitos ➔ Fins

- Transformar o problema central da árvore de problemas em uma objetivo desejado;
  - Transformar as causas em meios para alcançar o objetivo. A partir destes surgirão os Objetivos Específicos
- Transformar os efeitos ou conseqüências em fins, ou seja, os objetivos que serão alcançados em um prazo maior.

## ÁRVORE DE PROBLEMAS 1



## ARVORE DE SOLUÇÕES 1



## ARVORE DE PROBLEMAS 2



**ARVORE DE SOLUÇÕES 2:**



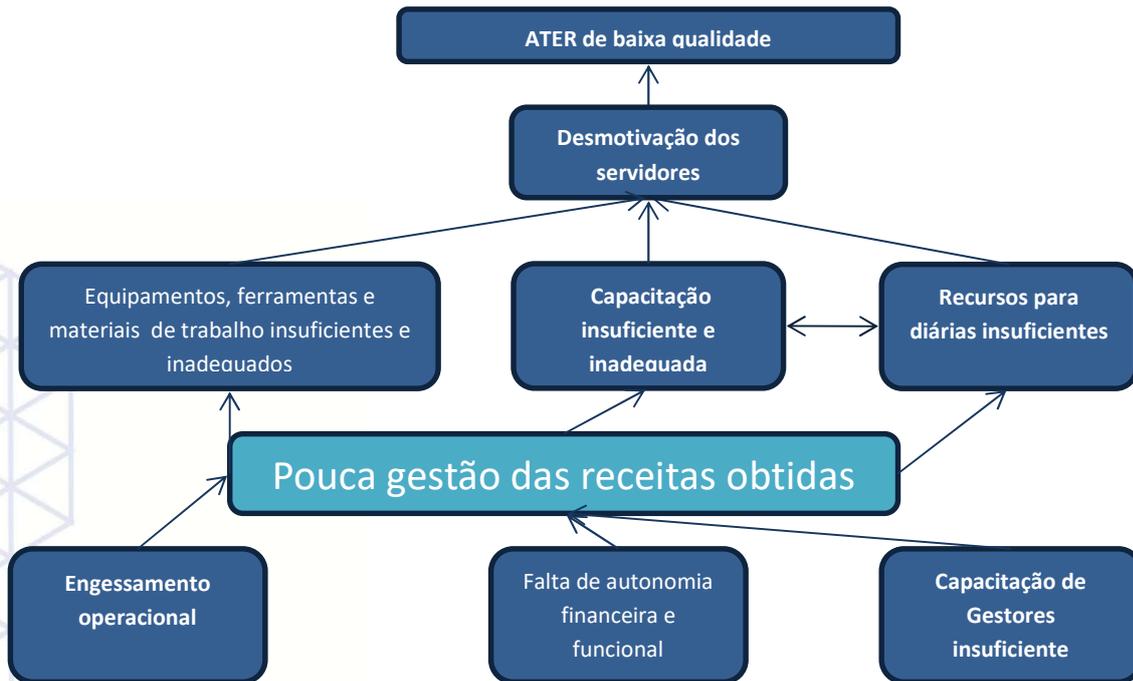
### ARVORE DE PROBLEMAS 3



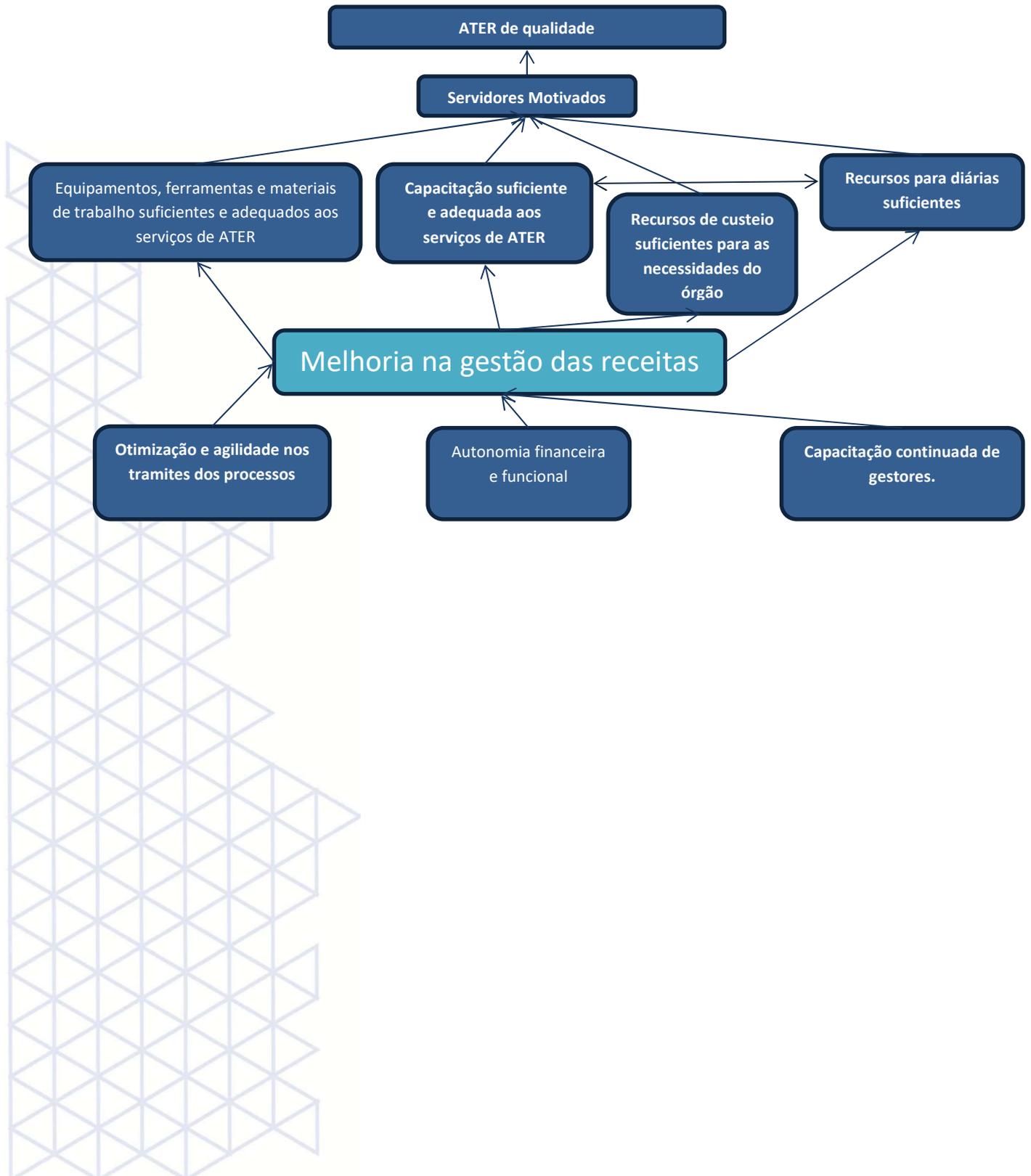
**ARVORE DE SOLUÇÕES 3:**



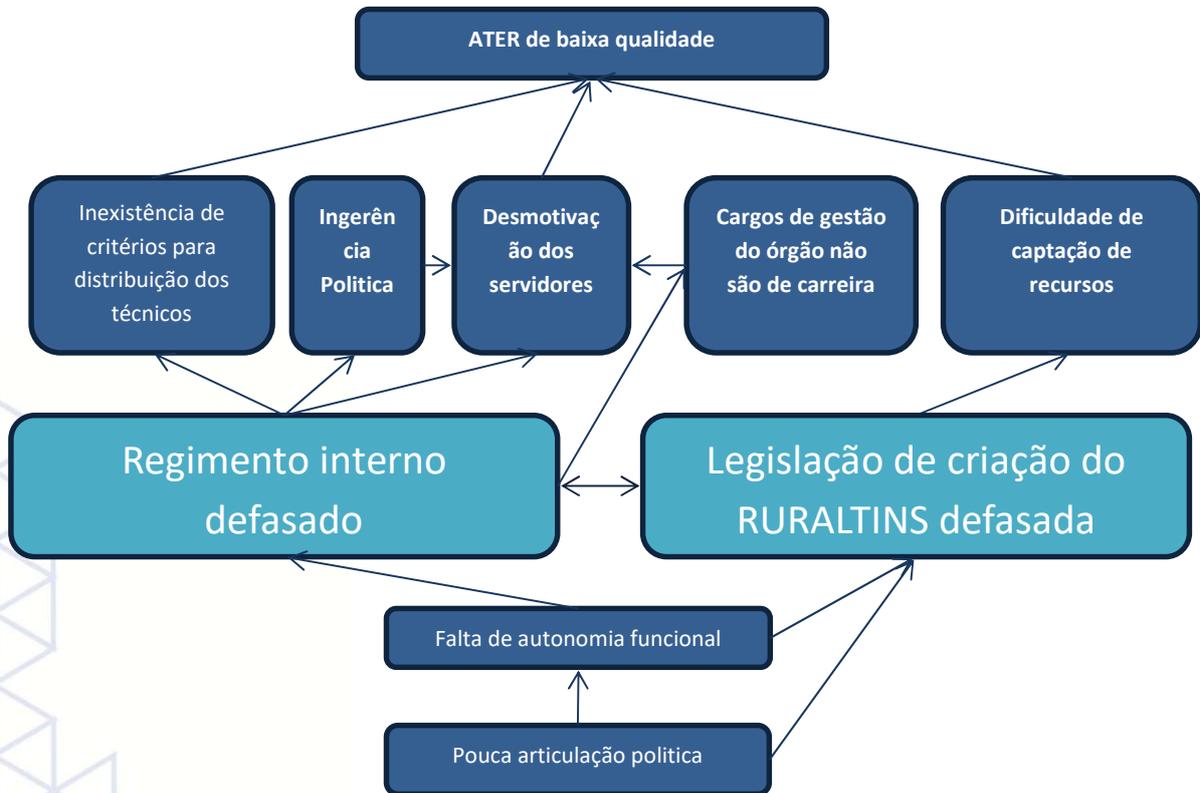
## ARVORE DE PROBLEMAS 4



## ARVORE DE SOLUÇÕES 4:



### ARVORE DE PROBLEMAS 5:



### ARVORE DE SOLUÇÕES 5:



**DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS:** Para construção dos objetivos estratégicos do RURALTINS, iniciamos realizando um alinhamento dos seus conceitos básicos:

## Objetivos

Os objetivos traduzem os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua Missão e de forma que permitem atingir a Visão definida pela organização. São resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa pretende alcançar num determinado espaço de tempo, devem ser desdobrados a partir da visão da empresa e funcionar como condutores do caminho da visão.

Funcionalmente, os objetivos precisam de ser transformados em metas, que são fragmentos de um objetivo.

Exemplo: Um objetivo é a conquista de 30% de um mercado num semestre; Metas mensais podem ser fixadas para conquistar 5% do mercado, atingido 30% no final do semestre.

## Objetivos SMART

Ao contrário da missão, que é definida de forma genérica, os objetivos devem ser definidos de forma concreta e devem apresentar as seguintes características (SMART):

**Specific** "Specific" (Específicos): Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender (não devem ser generalistas). Devem compreender algo que possa ser claramente atingido.

**Measurable** "Measurable" (Mensuráveis): Sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).

**Attainable ou Achievable** "Attainable" ou "Achievable" (Alcançáveis): Os objetivos têm que ser alcançáveis. Este aspecto implica que os objetivos sejam propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos.

**Realistics ou Relevant** "Realistics" (Realistas): Os objetivos devem ser tangíveis e realistas, deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados. "Relevant" (Relevantes): Só se faz planeamento de coisas importantes dentro da empresa, portanto, o objetivo em questão precisa ser relevante para o cumprimento da missão, visão e valores da empresa.

**Time Bound** "Time Bound" (Tempo): Os objetivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido (ou uma série de fases). Quando os objetivos de uma empresa satisfazem as características (SMART) acima enunciadas e são assentes num compromisso envolvendo a maioria ou a generalidade dos colaboradores da empresa, podem contribuir para a criação de diversas vantagens para a organização, nomeadamente:

- Fazem com que as coisas aconteçam: reforçam a pró actividade que deve existir nos vários tipos de planeamento estratégico.
- Contribuem para que o que foi planeado se torne realidade; Contribuem para a melhoria da comunicação.
- Evidenciam a necessidade de partilha de informação entre pessoas de diferentes departamentos.
- Contribuem decisivamente para o desenvolvimento da coordenação das actividades da empresa e dos seus colaboradores, evitando eventuais conflitos de hierarquia e coordenação que possam existir entre departamentos ou pessoas.
- Contribuem para um para o aumento da motivação, dando origem a comportamentos mais participativos e colaborantes.
- Desenvolvem mecanismos de controle.

Visando alcançar a visão de futuro e resolver os problemas expostos nas arvores contruidas pelos setores, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ELABORADOS PELOS TÉCNICOS DO RURALTINS:**

<b>OBJETIVO 1</b>	<b>FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS</b>
<b>OBJETIVO 2</b>	<b>ESTRUTURAR AS UNIDADES DE APOIO E EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATER.</b>
<b>OBJETIVO 3</b>	<b>MODERNIZAR, OTIMIZAR E AGILIZAR OS TRAMITES DOS PROCESSOS E OS SISTEMAS</b>
<b>OBJETIVO 4</b>	<b>FORTALECER O SETOR AGROPECUÁRIO</b>
<b>OBJETIVO 5</b>	<b>FORTALECER A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DO RURALTINS</b>

## DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

Visando ter maior conhecimento do que se propõe os objetivos estratégicos do RURALTINS foram estruturadas suas descrições, separados por temas estratégicos na seguinte forma:

### Tema 1: FORTALECER A GESTÃO

#### Objetivos Estratégicos:

1. **FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

**Descrição do Objetivo:** Garantir a economicidade e a melhor alocação dos recursos necessários ao alcance dos resultados, capacitar os servidores, desenvolver normas e conceitos eficientes afim de padronizar o fluxo dos processos e procedimentos administrativos gerais.

2. **ESTRUTURAR AS UNIDADES DE APOIO E EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATER. Descrição do Objetivo:** Estruturar os escritórios de forma adequada a atender os serviços de ATER.

3. **MODERNIZAR, OTIMIZAR E AGILIZAR OS TRAMITES DOS PROCESSOS E OS SISTEMAS**

**Descrição do Objetivo:** Melhorar a qualidade e a quantidade dos projetos e laudos de supervisão; gerar dados de ATER confiáveis de forma a facilitar a mensuração dos resultados, reformular a lei de criação e o regimento interno do Ruraltins, definindo as atribuições dos servidores e estabelecendo que os cargos de gestão sejam ocupados por servidores de carreira, efetivando a autonomia financeira e funcional e criar critérios para distribuição e capacitação dos técnicos de acordo com as necessidades do órgão.

4. **FORTALECER A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DO RURALTINS**

**Descrição do Objetivo:** Captar e gerir recursos de fontes diversificadas e suficientes para atender as ações de ATER..

## Tema 2: ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

### Objetivo Estratégico:

#### 1. FORTALECER O SETOR AGROPECUÁRIO

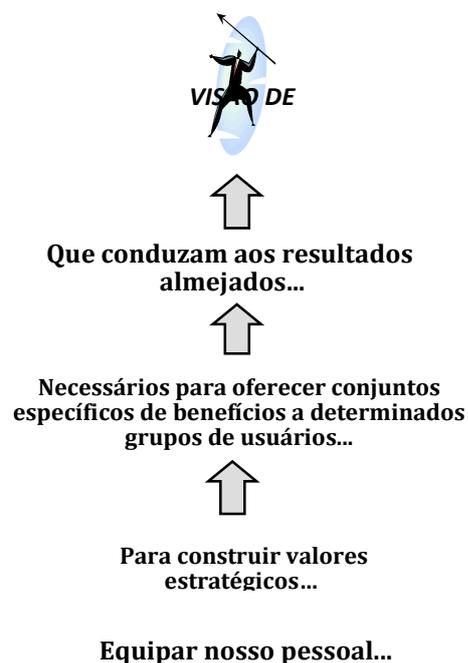
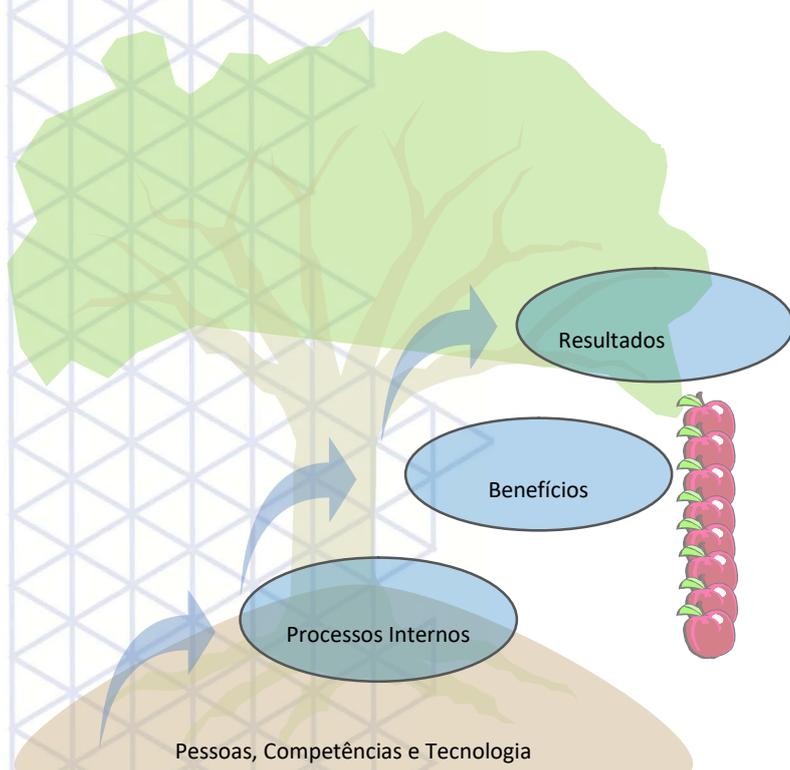
**Descrição do Objetivo:** Promover assistência técnica e extensão rural buscando a melhoria da qualidade e da quantidade de tecnologias difundidas, a elaboração de projetos, a oferta de ATER e conseqüentemente aumentar a credibilidade perante a sociedade, a articulação e a representação política do órgão. Promover a agregação de valor aos produtos da agricultura familiar a partir da execução de políticas públicas de responsabilidade do Ruraltins.

### Elaboração do Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2000), o **mapa estratégico do Balanced Scorecard** explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

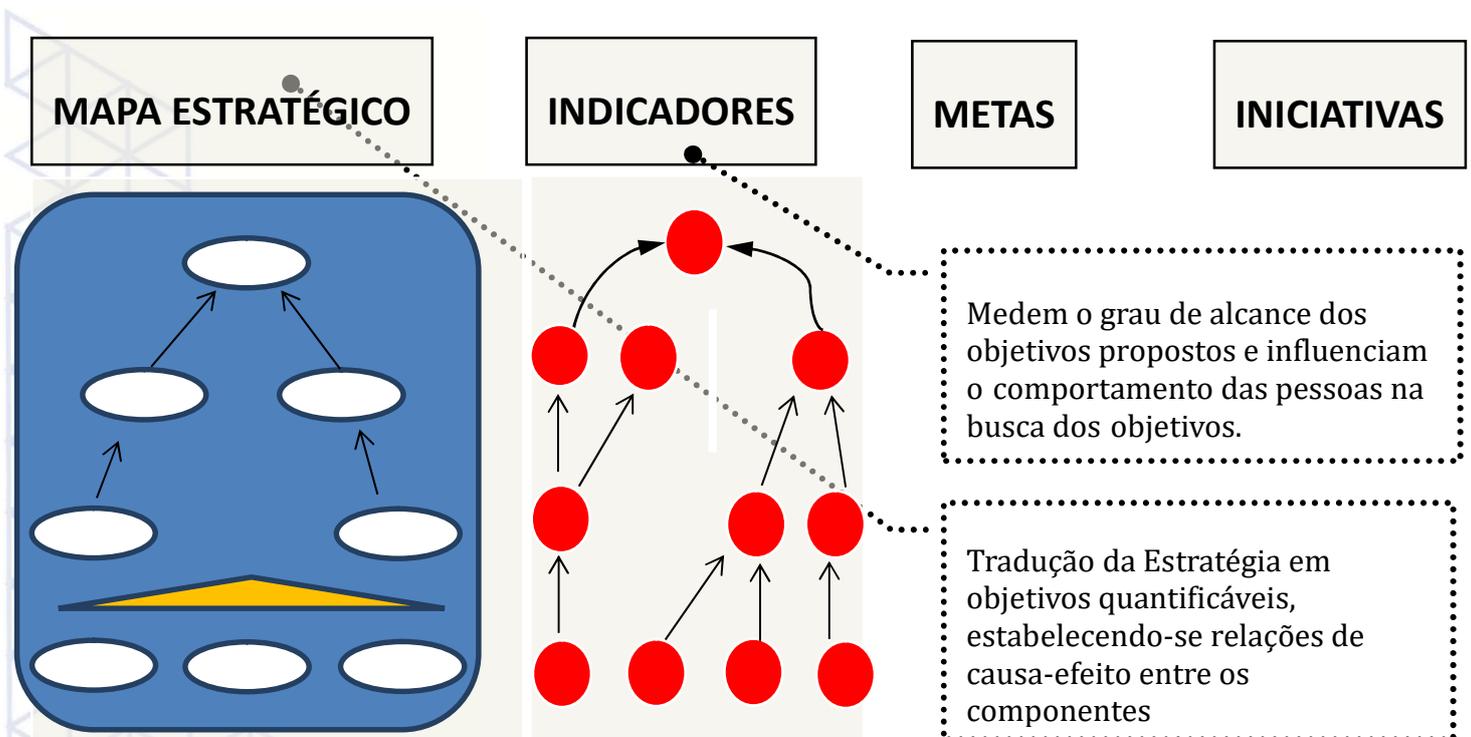
A metodologia para elaboração do mapa estreatégico do RURALTINS tiveram as seguintes diretrizes operacionais:

### LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO



## LÓGICA DO MAPA

As **METAS** e as **INICIATIVAS** fornecem a **VELOCIDADE** e a **PRIORIDADE** do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo



## MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

VISÃO DE FUTURO

**SER RECONHECIDO COMO EXCELENCIA E REFERENCIA EM ASSISTENCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL NO BRASIL**

PERSPECTIVA DE RESULTADOS

**ASSISTENCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL**

**FORTALECER O SETOR AGROPECUÁRIO**

PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO

**FORTALECER A GESTÃO**

**FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS**



**ESTRUTURAR AS UNIDADES DE APOIO E EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATER**

PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS INTERNOS E FINAIS

**MODERNIZAR, OTIMIZAR E AGILIZAR OS TRAMITES DOS PROCESSOS E OS SISTEMAS**



**FORTALECER A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DO RURALTINS**

## INDICADORES E QUADRO DE METAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 1. Objetivo Estratégico :

#### ➤ FORTALECER A GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS

Nome do indicador: Capacitação de servidores

Definição: Número de vagas ofertadas para capacitações aos técnicos e servidores de apoio

Intenção: Medir o número de capacitações disponibilizadas aos servidores do RURALTINS

Fórmula de Cálculo: Número de vagas ofertadas para capacitações

Unidade de medida: Número

Critério de acompanhamento: Acumulado do ano

Periodicidade de medição: Mensal

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Assistência Técnica e Extensão Rural

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 10º dia útil de cada mês

Polaridade: Maior é melhor

Tipo de indicador: Esforço

Fonte de dados: Sistema RURATER

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
269	330	330	330	330

### 2. Objetivo Estratégico :

#### ➤ ESTRUTURAR AS UNIDADES DE APOIO E EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATER.

Nome do indicador: Escritórios estruturados e equipados.

Definição: Aquisição de mobiliário, equipamentos e veículos que atenderão as unidades de apoio e execução de serviços propiciando aos técnicos, condições para prestar assistência técnica e extensão rural aos produtores rurais

Intenção: Melhorar o atendimento ao produtor rural

Fórmula de Cálculo: Percentual de escritórios estruturados e equipados em relação ao número total de escritórios do RURALTINS.

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Acumulado do ano

Periodicidade de medição: Mensal

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica e de Planejamento

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 10º dia útil de cada mês

Polaridade: Maior é melhor

Tipo de indicador: Esforço

Fonte de dados: Sistema RURATER

<b>QUADRO DE METAS</b>				
<b>Marco de Partida</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>
<b>100 ESCRITÓRIOS</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>

### 3. Objetivo Estratégico :

- **MODERNIZAR, OTIMIZAR E AGILIZAR OS TRAMITES DOS PROCESSOS E OS SISTEMAS**

Nome do indicador: Processos modelados e normatizados

Definição: Modelar em forma de fluxogramas, todos os tramites dos processos internos do RURALTINS

Intenção: Padronizar os tramites e processos de documentação do RURALTINS

Fórmula de Cálculo: Percentual de procedimentos modelados e normatizados em relação aos existentes anualmente.

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Acumulado do ano

Periodicidade de medição: Semestral

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica e de Planejamento

Status do indicador: Em construção

Data para disponibilização do indicador: 10º dia útil dos meses de Janeiro e Agosto

Polaridade: Maior é melhor

Tipo de indicador: Esforço

Fonte de dados: Assessoria Técnica e de Planejamento

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
20%	20%	20%	20%	20%

#### 4. Objetivo Estratégico :

##### ➤ FORTALECER O SETOR AGROPECUÁRIO

Nome do indicador: Produtores orientados e assistidos

Definição: Medir o número de produtores assistidos pelo técnico ao produtor rural, buscando a efetividade e eficiência das ações.

Intenção: Medir o número de atendimentos realizados pelo técnico aos produtores rurais, uma vez que nestas atividades, serão levadas informações e técnicas que irão aumentar seu conhecimento, sua renda e conseqüentemente melhorar sua qualidade de vida

Fórmula de Cálculo: Somatório do número de visitas, contatos, reuniões, cursos, mini-cursos, seminários, palestras, oficinas, dias de campo, intercâmbios, demonstrações de práticas e visitas a unidades demonstrativas realizadas no mês de referencia

Unidade de medida: Número

Critério de acompanhamento: Acumulado do ano

Periodicidade de medição: Mensal

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Assistência Técnica e Extensão Rural

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 10º dia útil de cada mês

Polaridade: Maior é melhor

Tipo de indicador: Esforço

Fonte de dados: Sistema RURATER

<b>QUADRO DE METAS</b>				
<b>Marco de Partida</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>
<b>13000</b>	<b>14000</b>	<b>15000</b>	<b>16000</b>	<b>17000</b>

**5. Objetivo Estratégico :**

➤ **FORTALECER O SETOR AGROPECUÁRIO**

Nome do indicador: Projetos contratados

Definição: Medir o percentual de projetos contratados pelos agentes financeiros em relação aos elaborados.

Intenção: Medir a eficiência da atividade de elaboração de projetos dos técnicos do RURALTINS, o que proporcionará maior renda e melhor qualidade de vida ao produtor rural.

Fórmula de Cálculo: Percentual de projetos contratados em relação aos elaborados

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Acumulado do ano

Periodicidade de medição: Mensal

Responsável pela disponibilização do dado: Diretor de Assistência Técnica e Extensão Rural

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 10º dia útil de cada mês

Polaridade: Maior é melhor

Tipo de indicador: Esforço

Fonte de dados: Sistema RURATER

<b>QUADRO DE METAS</b>				
<b>Marco de Partida</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>
<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>60%</b>	<b>65%</b>	<b>70%</b>

**6. Objetivo Estratégico :**

➤ **FORTALECER A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DO RURALTINS**

Nome do indicador: Volume de recursos captados

Definição: Medir o volume de recursos captados para atender as ações de ATER.

Intenção: Medir a capacidade de captação de recursos do RURALTINS.

Fórmula de Cálculo: Incremento percentual no valor de recursos captados no ano anterior

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Acumulado do ano em relação ao ano anterior

Periodicidade de medição: Trimestral

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica e de Planejamento

Status do indicador: Em construção

Data para disponibilização do indicador: 10º dia útil de cada trimestre

Polaridade: Mais é melhor

Tipo de indicador: Esforço

Fonte de dados: Assessoria Técnica e de Planejamento

**QUADRO DE METAS**

Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
R\$ 22.250.000,00	2%	2%	2%	2%

**7. Objetivo Estratégico :**

**FORTALECER A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DO RURALTINS**

Nome do indicador: Recursos aplicados nos resultados finalísticos

Definição: Medir e gerir os recursos para atender as ações de ATER.

Intenção: Aumentar o percentual de recursos aplicados nas ações finalísticas

Fórmula de Cálculo: Percentual de recursos aplicados nas ações finalísticas em relação ao total de recursos próprios

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Acumulado do ano

Periodicidade de medição: Trimestral

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica e de Planejamento

Status do indicador: Em construção

Data para disponibilização do indicador: 10º dia útil de cada trimestre

Polaridade: Mais é melhor

Tipo de indicador: Esforço

Fonte de dados: Assessoria Técnica e de Planejamento

<b>QUADRO DE METAS</b>				
<b>Marco de Partida</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>
<b>R\$ 1.800.000,00</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

#### **DEFINIÇÃO DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO:**

##### **Propostas de ações**

- Capacitação de servidores do RURALTINS
- Melhoria da infraestrutura das unidades do RURALTINS
- Aparelhamento das unidades do RURALTINS
- Estruturação dos procedimentos internos do RURALTINS
- Modernização da gestão de Tecnologia da Informação
- Assistência técnica e extensão rural para os produtores do Tocantins
- Aprimoramento da captação de recursos orçamentários e financeiros do RURALTINS

## **ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA**

A Gestão Estratégica é um método de gerenciamento institucional, que visa avaliar a situação da organização, elaborar os programas de mudanças necessários e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação.

A Assessoria de Planejamento do RURALTINS é responsável pelo acompanhamento da gestão estratégica de acordo com as diretrizes gerais do Planejamento Estratégico, tendo por objetivo, disseminar e implementar, de forma efetiva, entre os gestores do RURALTINS a cultura de gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à ASTEP a responsabilidade pela implementação gradual e acompanhamento da gestão estratégica e pela consolidação de seus resultados, fornecendo dados para que a Administração Superior tome decisões e ajuste os rumos da gestão, sempre que necessário.

Cabe ainda à mesma facilitar o processo de execução das iniciativas por meio de articulações entre os técnicos e gestores, visando a efetividade, eficiência e eficácia dos resultados esperados.

### **Acompanhamento da Gestão Estratégica no âmbito da Assessoria de Planejamento do RURALTINS**

O acompanhamento será realizado quadrimestralmente e terá como base duas perspectivas:

- Objetivos estratégicos, por meio das metas e dos Indicadores de resultados;
- Gerenciamento das iniciativas por meio das entregas relevantes.

### **Como a ASTEP – RURALTINS vai realizar as Reuniões de Análises Estratégicas – RAE's**

As Reuniões de Análise Estratégicas – RAE's são as essências do ciclo de aprendizado estratégico. A partir do aprendizado gerado pela execução das RAEs é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação. As referidas reuniões fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

A ASTEP adotará como ferramentas de acompanhamento da estratégia reuniões quadrimestrais que terão como finalidade o acompanhamento da evolução dos indicadores e metas dos objetivos que ora estão inseridos no Mapa Estratégico e nas Iniciativas.

Estas reuniões terão foco em objetivos que estão com seus desempenhos abaixo do esperado, em resultados de ações oriundas das reuniões anteriores e eventuais aspectos que possam impactar nas estratégias definidas, evidenciando todas as ações preventivas e corretivas, juntamente com o gerenciamento dos riscos

de forma a garantir que todas as ações de desvios do plano possam ser implementadas.

### As RAE's serão realizadas em três etapas:

**1ª Etapa:** Reunião entre responsável pelos objetivos setoriais, sendo analisados dados referentes às entregas relevantes das iniciativas e indicadores dos objetivos do Painel de Contribuição e do Mapa Estratégico;

**2ª Etapa:** Reunião ente Dirigentes setoriais do RURALTINS, sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

**3ª Etapa:** Reunião entre Presidente e o COMITÊ GESTOR da Estratégia. O nível de informação disponibilizado nesta etapa está adequado para tomada de decisão porque já houve uma avaliação anterior mais profunda, cuja resultante está descrita nos relatórios de análise de estratégia.

A regularidade do acompanhamento e as análises produzidas no âmbito do Sistema de Monitoramento dos Projetos Prioritários de Governo são realmente importantes para se verificar:

- a) se a execução está realmente acontecendo;
- b) se a partir dessa execução, é possível identificar os acertos e desafios a transpor; e
- c) permitir a correção ou manutenção das estratégias metodológicas, gerenciais e técnicas, assim como para subsidiar as tomadas de decisões políticas.

A ASTEP será responsável por:

1. Agendar reuniões com antecedência;
2. Enviar relatório com tempo suficiente para análise;
3. Ser o Facilitador das RAEs;
4. Analisar as mudanças de cenário que possam impactar na execução da estratégia;
5. Análise de Causa e Efeito.

O objetivo geral das reuniões de análise estratégica (RAE's) é proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado da organização em relação a sua estratégia para que se possa aprender e tomar decisões impactando favoravelmente o desempenho futuro.

**Outros objetivos:** Desenvolver uma comunidade de líderes para discutir o desempenho da organização frente à estratégia de forma mais consistente e contínua. Garantir que haja uma visão compartilhada da habilidade da organização de executar sua estratégia.

Segue abaixo o Processo de Avaliação da Gestão Estratégica proposto pela metodologia do Balance Score Card – BSC:



### O processo de preparação e realização da Reunião de Avaliação Estratégica:

1. Coletar Informações;
2. Preparar Relatório;
3. Preparar Líderes
4. Realizar a RAE
5. Comunicação pós RAE

**Reuniões bem preparadas e executadas**

**Foco, objetividade e resultados**

#### 1. Coletar Informações:

A ASTEP é responsável pela coleta de informações referentes às áreas temáticas que serão avaliadas tendo como foco as seguintes questões:

- Análise do tema estratégico:
  - Este pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?
  - As relações de causa-e-efeito estão se confirmando?
  - É a melhor forma de gerar os resultado que se quer?.
- Análise do Objetivo:
  - o objetivo reflete o foco da estratégia posta neste tema?
  - como seu desempenho afeta o resultado?
  - qual o impacto nos demais objetivos e qual o *timing*?.
- Análise do indicador e meta:
  - qual o valor apurado e quais a causas do apurado?
  - qual a projeção de resultado para os próximos períodos?
  - quais são os fatores que influenciam na meta?
  - o que se pode fazer para alavancar esta projeção? Quem?
- Análise da iniciativa

- qual a situação da iniciativa frente ao previsto e porque?
- quais os impactos dessa situação nos resultados previstos?
- qual a previsão da execução das próximas fases?
- como se pode otimizar o uso de recursos e gerar mais resultados?

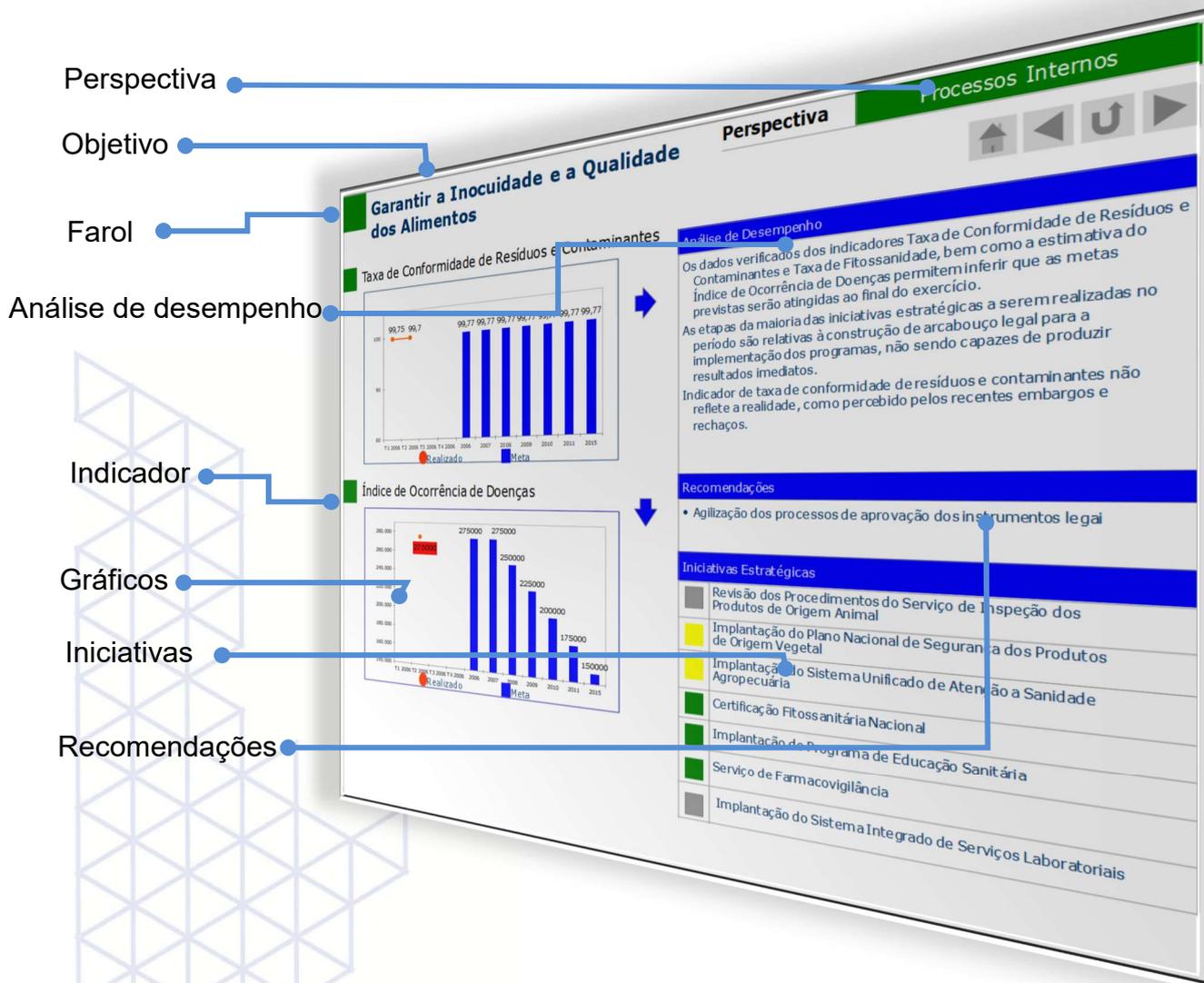
Uma boa síntese dos resultados da análise qualitativa deve ser composta por várias peças:

- (1) Síntese do resultado atual;
- (2) Ligações entre objetivos e indicadores;
- (3) Ligações com iniciativas;
- (4) Potenciais fontes de problemas;
- (5) Pontos de atenção;
- (6) Recomendações sobre o processo;
- (7) Riscos;
- (8) Recomendações sobre metas.

Exemplo de uma análise da situação da estratégia de uma empresa de transporte

**Comentários:** Segundo os dados, o nível de entendimento da estratégia pelos empregados está acima do previsto. A apuração ainda é baseada em dados não oficiais pois ainda não foi concluída a pesquisa sobre o entendimento dos empregados (última etapa do projeto de educar os empregados sobre a nossa estratégia). Os resultados mostram que o entendimento dos empregados está aumentando porque os líderes estão usando o mapa estratégico para comunicar de forma constante a estratégia da organização de uma maneira clara e sucinta. A região oeste, no entanto, parece ser nossa potencial fonte de atrasos. O Sr. Batista não tem usado o BSC e não investiu no treinamento dos seus gerentes. O não atendimento das metas deste indicador poderá implicar em desempenhos abaixo do previsto em todos os outros indicadores do mapa mas sobretudo nos indicadores L4 e P1. Foi proposto o uso do BSC para avaliação de desempenho e recompensa dos líderes. Por fim, devemos buscar ser mais agressivos no estabelecimento dos desafios e aumentar a meta para 100% (não serão inclusos os novos empregados com menos de 3 meses de empresa no cômputo do indicador).

Visando estabelecer um modelo de gestão a vista, pode se elaborar um relatório por objetivo visualizando no seguinte formato:



Após a realização da avaliação, necessário comunicar a ERA, estabelecendo com principal fator de comunicação os seguintes aspectos:

**(1) A comunicação deve conter (mínimo):**

- *Decisões tomadas;*
- *Responsáveis pela ação;*
- *Prazo de conclusão.*

**(2) A comunicação é crítica na implementação da estratégia. Antes de comunicar as decisões é necessário:**

- *Identificar os conteúdos a serem comunicados;*
- *Identificar os públicos-alvo de cada um dos conteúdos;*
- *Elaborar a mensagem conforme especificidades de cada público-alvo.*

(3) Contemplar tanto o ambiente externo (produtos, fornecedores, parceiros, etc.) como o ambiente interno (responsáveis de negócios, por objetivos estratégicos, gestores de projetos e processos críticos);

### **Considerações Finais**

Segundo a FAO - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura, dentre os dez maiores desafios para humanidade nos próximos anos, destacam-se: energia renovável, água, alimentos, meio ambiente e pobreza. Neste quesito a agricultura familiar tem reafirmado sua relevância, quando se verifica que é decisiva para o enfrentamento destes desafios postos a sociedade.

No entanto, cabe destacar que o serviço de assistência técnica e extensão rural - ATER é primordial neste processo, configura-se como ponte entre a pesquisa e a produção numa relação dialógica na construção de novos conhecimentos, contribuindo significativamente para o produtor rural aprimorar suas atividades no campo, estimular a inovação tecnológica, promover a agregação de valor aos produtos por meio do processamento, qualificar a gestão rural e fortalecer atividades econômicas.

A ATER tem como missão central a difusão do conhecimento e a promoção de políticas públicas para o setor rural,; Combate à Pobreza Rural – Brasil Sem Miséria; PRONAF; Programa de Aquisição de Alimentos - PAA; Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE; habitação rural; energia elétrica; água/saneamento; saúde; segurança alimentar e nutricional; inovação tecnológica; educação no campo; políticas para mulheres, jovens, idosos; reforma agrária; infraestrutura, fomento e organização rural.

A agricultura familiar se apresenta como uma categoria em ascensão no meio rural brasileiro, sendo composta por vários estratos como os quilombolas, ribeirinhos, pescadores, extrativistas, assentados dentre outros, os quais devem progredir integrados aos diversos setores da sociedade, considerando sua prioridade para a redução das desigualdades, o respeito à diversidade, a solidariedade e a busca pela cidadania plena.

Esta mesma agricultura familiar é responsável pela produção de cerca de 70% dos alimentos que chegam à mesa dos brasileiros, por 80% da mão-de-obra empregada na agricultura, por 9% do PIB nacional. A agricultura familiar é fundamental para preservação da agrobiodiversidade, a manutenção das famílias na atividade agrícola, a democratização dos meios de produção, e a criação de novas oportunidades de sustento, reduzindo assim, o êxodo rural.

Diante da situação de crise econômica que se instala no país, a definição do Ruraltins como órgão fundamental nas ações do Desenvolvimento Agrário e de fomento à Agricultura Familiar, vem de encontro com as necessidades básicas do produtor rural tocantinense que busca o aprimoramento de suas atividades econômicas e de cidadania.

Com o intuito de fortalecer a agricultura familiar do Estado do Tocantins, o órgão oficial de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado, o RURALTINS, deverá potencializar a difusão de tecnologias e inovações no meio rural, buscando a integração das diversas cadeias produtivas e geradoras de conhecimento, tanto formais como informais, fazendo uso dos recursos naturais como mecanismos de geração de emprego e renda no meio rural.

Nesta perspectiva os Serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, em sua estratégia de atuação nas comunidades rurais, contribui na elaboração, execução e gestão de uma série de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável e solidário, sendo o difusor mais presente no meio rural, não apenas no contexto da produção, mas de muitas outras funções o Estado, desenvolvendo um trabalho de divulgação e informação, capacitando agricultores quanto ao acesso ao crédito e conseqüentemente, aos insumos voltados para produção, tecnologias adequadas e assistência técnica continuada.

O Planejamento estratégico do RURALTINS não irá controlar o futuro, mas identifica e isola as ações que poderá influenciá-lo. O principal propósito é providenciar os meios para que os objetivos e metas sejam alcançados, servindo de base para as demais funções.

Destaca-se também sua importância como uma ferramenta útil para a gestão do RURALTINS, por ser um instrumento que contém decisões antecipadas de como atuará para o cumprimento de sua missão de **PRESTAR ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL, PROMOVER O AUMENTO DA PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE E CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DA SOCIEDADE TOCANTINENSE**, com isto, o planejamento estratégico do RURALTINS se objetiva também a motivação dos servidores, gerentes e diretores para o cumprimento do papel organização, fortalecendo o trabalho em equipe, fazendo com haja um aumento da sua capacidade produtiva através da mobilização dos esforços para consecução dos objetivos compartilhados.

O presente planejamento foi elaborado de maneira participativa e como direcionador do caminho que o Instituto deve seguir para o presente. Por ser uma estratégia própria, isto é, uma visão de como o RURALTINS precisa

funcionar hoje para o melhor Futuro, foi elaborado com base em uma visão do futuro e mais importante ainda, descrevendo uma estratégia para chegar lá. O grande desafio do RURALTINS por meio de seus gestores e servidores é colocar esse plano em ação, por observar-se que o mesmo inspira os desejos de toda a organização, e que o planejamento não somente deve ser feito, mas tem que ser executado, avaliado, monitorado e controlado e se necessário, replanejado para o alcance dos resultados esperados.

Em fim esse planejamento define de que maneira o Instituto de Desenvolvimento rural do estado Tocantins aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e a longo prazo, servirá de auxílio nas tomadas de decisões para que evitem possíveis erros, estabelecendo a direção a ser seguida, buscando sempre a interação dos fatores externos não controláveis.

## **BIBLIOGRAFIA**

- FERNANDES, Cláudio A. Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica: um estudo de caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/12736/>. Acesso em: 04/11/2007.
- GERBER, Michael. E. Empreender fazendo a diferença. Fundamento: São Paulo, 2004.
- GLADWELL, Malcolm. Palestra no TED. Technology, Entertainment, Design. Monterey, Califórnia, Estados Unidos. Fevereiro de 2004. Disponível em: <http://www.ted.com/index.php/speakers/view/id/21>. Acesso em: 01/06/2007.
- . The Ketchup Conundrum. Setembro de 2004. Disponível em: <http://www.gladwell.com>. Acesso em: 30/11/2007.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7ª Edição. Rio de Janeiro : Elsevier, 1997.
- . Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Edição. São Paulo : Atlas, 1998.
- LEV, Baruch. Intangibles: Management, Measurement and Reporting. Brookings Institution : Washington DC, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo : Atlas, 2006.
- INSTITUTE, Project Management: PMBOK® Guide 4rd Edition (PMI, 2008).*
- Almeida, Norberto. Metodologia de gerenciamento de portfólio: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2013.
- Young, Trevor L., Manual de Gerenciamento de Projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos; tradução de Henrique Amat Rêgo Paulo: Clio Editora, 2008.
- Prado, Darci Santos. Gerenciamento de portfólios, programas e Projetos nas Organizações. Nova Lima, editoração: INDG. 2012.

Robert S. Kaplan e David P. Norton. A execução Premium (tradução de Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro. Elsevier, 2008  
Cleland David. & Ireland, David. *The Project Manager's Portable Handbook*. New York: Mc Graw-Hill Inc., 2000;  
Goldratt, Eliyahu. *Critical Chain*. Great Barrington: The North River Press, 1997.  
Kerzner, Harold. *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 9<sup>th</sup> edition. New York: John Willey & Sons, 2006;  
Meredith, Jack & Mantel, Samuel. *Project Management: a managerial approach*. New York: John Willey & Sons Inc, 2000;  
Project Management Institute. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 3rd ed.2004*. Newtown Square: PMI, 2004;  
Vargas, Ricardo. Plano de Projeto – 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

**“É PRECISO TORNAR A ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE PREVER AS TEMPESTADES. DE TRANSPÔ-LAS E, POR FIM, DE NAVEGAR À FRENTE DELAS.”**

**Peter Drucker**

DE ACORDO EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA  
CARIMBO