



**EMATER**

AGÊNCIA GOIANA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA,  
EXTENSÃO RURAL E PESQUISA AGROPECUÁRIA

# Planejamento Estratégico EMATER - GOIÁS 2020-2023



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMATER - GOIÁS 2020 - 2023

**Pedro Leonardo de Paula Rezende**  
Presidente EMATER .

**Maria José Del Peloso**  
Diretora de Gestão Integrada.

**Antelmo Teixeira Alves**  
Diretor de Assistência Técnica e  
Extensão Rural.

**Domiciano Alves da Cruz Neto**  
Diretor de Pesquisa Agropecuária.



## SUMÁRIO

1. Apresentação .....	3
2. Metodologia .....	4
3. Identidade Organizacional .....	5
4. Diagnóstico Estratégico .....	6
5. Mapa Estratégico .....	8
6. Objetivos Estratégicos.....	9
7. Glossário.....	15





## 1. Apresentação

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma afirmação das aspirações das instituições públicas, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Premissa básica é compreender que não se trata de uma solução mágica e que a atuação de todos nos processos de elaboração e execução do plano estratégico é fundamental.

Sob esta ótica, consubstancia-se, neste documento, um trabalho realizado com a participação da Equipe EMATER e SEBRAE-GO, resultante, deste modo, de uma construção coletiva.

O Plano Estratégico 2020–2023 foi formulado para que a EMATER se tornasse apta a adequar-se com rapidez ao ambiente, em constante mutação, no qual está inserida, e apresentasse respostas consistentes à sociedade, produtores rurais e demais partes interessadas, considerando suas atribuições de instituição de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária.

Alguns objetivos foram definidos para serem alcançados nesse período, e para isso foi primordial a compreensão do que é a instituição, a razão de sua existência e de sua importância.

Ponto essencial foi entender o momento atual, ou seja, o elemento de partida da caminhada delineada nesse Plano, bem como retratar, com clareza, o patamar que a EMATER deseja atingir no contexto da Administração Pública, ou seja, definir o que ela almeja para o seu futuro.

A partir, então, do conhecimento da instituição na linha do tempo e de suas relações com o ambiente organizacional, objetivos e iniciativas estratégicas foram elencados para que a EMATER idealizada, com perfil atuante na Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária, fosse plenamente alcançado.

O exercício do planejar permitiu que a instituição refletisse sobre questões organizacionais que certamente serão abordadas, a partir desse trabalho, por meio de discussões e soluções mais adequadas, mais maduras e mais precisas.

Um olhar com perspectiva de longo prazo foi lançado. Uma visão ampliada de um conjunto de alternativas, entre as quais é possível se fazer uma escolha racional, foi estendida.

Com foco na modernização sistêmica da administração da instituição, a EMATER buscará, nesses próximos anos, orientado por esse Plano Estratégico, a excelência na realização de suas atribuições e na prestação de serviços à sociedade goiana.

Goiânia, 06 de agosto de 2020.





## 2. Metodologia

O mundo contemporâneo vive uma fase de transformações extremamente rápidas que impactam fortemente nas organizações. Gerenciar os riscos e as oportunidades vem sendo a direção tomada por gestores públicos, uma vez que um dos desafios que as instituições públicas precisam superar é o de priorizar processos organizacionais que atendam plenamente os anseios da sociedade.

Desta forma, é necessário planejar e aumentar a capacidade de controle sobre os resultados, sobre os riscos, e possibilitar a todos da organização conhecer claramente as estratégias adotadas, visualizando os resultados alcançados, suas ocorrências e suas causas.

Para traduzir a estratégia em objetivos e metas, elementos tangíveis à organização, utilizou-se o BSC (Balanced Scorecard) - indicadores balanceados de desempenho.

O BSC, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, permite descrever a estratégia de forma clara, por meio de objetivos estratégicos relacionados entre si em uma relação de causa-efeito. Além disso, essa metodologia promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação.



FIGURA 01 - ETAPAS

A Figura 1 apresenta, esquematicamente, as etapas executadas para a elaboração do Plano Estratégico 2020 - 2023 da EMATER.

A partir da concepção do Referencial Estratégico, foram avaliados e analisados os pontos fortes e fracos da instituição, componentes do ambiente interno, e as ameaças e oportunidades, componentes do ambiente externo. Com base nessas informações, definiu-se o sistema de medição – BSC – com os objetivos estratégicos já estabelecidos no Programa de Compliance Público.



### 3. Identidade Organizacional

Organizações são sistemas vivos com características próprias. Essas características são sua Identidade Organizacional, que diz quem é a instituição, o que faz e qual o seu propósito, além de evidenciar suas crenças e atitudes.

São elementos que compõem a Identidade Organizacional: Missão, Visão e Valores.

**MISSÃO:** É a razão declarada da existência da organização, a função que ela desempenha para tornar-se útil e justificar seus resultados perante as partes interessadas.

**VISÃO:** Refere-se à imagem instigante do futuro desejado para a organização em um dado horizonte de tempo.

**VALORES:** São as crenças, costumes e ideias em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a integração e coerência do trabalho.

A EMATER estabeleceu para si a seguinte Identidade Organizacional:



FIGURA 02 – MISSÃO, VISÃO E VALORES.



## 4. Diagnóstico Estratégico

O Diagnóstico Estratégico, no mundo do planejamento, em sua primeira etapa, consiste no levantamento de uma série de dados e informações de natureza global e abrangente sobre a organização estudada, proporcionando uma base confiável à elaboração posterior do planejamento.

Diagnosticar estrategicamente significa analisar, de modo aprofundado, os aspectos relacionados aos ambientes em que a organização atua, as tendências da organização ou de suas áreas, os objetivos para um determinado período, os pontos fortes e fracos e as ameaças e as oportunidades.

O Diagnóstico Estratégico permite que os gestores tenham uma visão mais precisa sobre a organização, sua estrutura, seus processos, as influências exercidas pelo meio-ambiente, e, assim, conhecedores da realidade organizacional, desenvolvam o processo do planejamento com mais efetividade.

É com base no diagnóstico estratégico que a organização poderá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes interno e externo.

Por meio das técnicas de Dinâmicas com Grupos Focais da Matriz, SWOT com os Regionais, estudo de Cenários, foram coletadas informações sobre o ambiente externo e interno da EMATER, sendo que esses ambientes podem ser favoráveis ou desfavoráveis para o cumprimento da missão e a construção da visão de futuro institucionais. São, eles, definidos como:

Ambiente Externo

**Oportunidades** – Fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar positivamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

**Ameaças** – Fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar negativamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.

Ambiente Interno

**Fraquezas** – Situações, fenômenos ou condições internas que podem dificultar a realização da missão e o cumprimento dos objetivos institucionais.

**Forças** – Fenômenos ou condições internas capazes de auxiliar, por longo tempo, no desempenho e no cumprimento da missão e dos objetivos da instituição.

A avaliação do Ambiente Externo e Interno foi subdividida por grupamentos:

GRUPO I – RESULTADOS COM PARTES INTERESSADAS E PARCEIROS



GRUPO II – MELHORIA DOS PROCESSOS INTERNOS

GRUPO III - DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO: PESSOAS, INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

GRUPO IV - DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO: ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Foram identificados, no Ambiente Interno, aspectos positivos (Pontos Fortes) relevantes:

- Capilaridade da EMATER no Estado;
- Credibilidade, Experiência e Capacidade de Mobilização da Equipe junto a Sociedade;
- Compromisso, Conhecimento, Experiência e Resiliência da Equipe EMATER;
- Multidisciplinariedade dos serviços oferecidos;
- Qualidade dos Serviços entregues ao cliente;
- Portfólio de pesquisa robusto;
- Implantação do Programa de Compliance Público;
- Construção do Complexo Predial;

E como aspectos negativos (Pontos Fracos):

- Quadro Técnico Reduzido;
- Idade média avançada do Quadro de Colaboradores;
- Ausência de Concursos Públicos;
- Ausência de política de valorização do servidor
- Comunicação interna ineficiente;
- Infraestrutura dos Regionais;
- Ausência de Treinamentos voltados ao desenvolvimento da equipe EMATER;
- Baixa divulgação dos serviços e resultados obtidos pela EMATER;

Em relação ao Ambiente Externo, as Oportunidades apontadas foram:

- Ampliação de parcerias com entidades e prefeituras:
  - Programa para apoio a hortas urbanas e comunitárias visando melhoria de renda e hortas escolares atuando na educação ambiental;
  - Participação na Organização e Programação de eventos Agropecuários em parceria com os Sindicatos rurais, cooperativas, associação de produtores e prefeituras;





- Ampliação da atuação junto o MP no programa “Ser Natureza” para demais municípios da regional;
- Promover o Intercâmbio com outras instituições de extensão rural e pesquisa agropecuária;
- Oferecimento de Cursos aos produtores;
- Utilização de redes sociais para divulgação da EMATER e resultado de suas ações;
- Ampliação da captação de recursos externos por meio de convênios;
- Melhoria na comunicação interna entre Matriz e Regionais com reuniões remotas em frequência estabelecida.

Quanto às Ameaças, que são aspectos negativos que envolvem a EMATER com potencial para comprometer as vantagens que ela possui, apresentaram-se:

- Reduzido nível de acesso do Produtor Rural ao Crédito;
- Crise financeira agravada pela Pandemia do COVID-19;
- Dificuldade de acesso a todos os pontos de atendimento do Estado de Goiás;
- Concorrência com os serviços oferecidos pelo Senar, Sebrae e empresas privadas.

A análise das interações entre as Ameaças e Oportunidades versus Pontos Fortes e Fracos conduziram à concepção de alternativas estratégicas que conduziram ao conjunto integrativo e dinâmico da estratégia organizacional representado pelo Mapa Estratégico.



## 5. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico pode ser compreendido como um referencial, proveniente da metodologia BSC, para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e criativa.

Trata-se de uma arquitetura lógica e abrangente utilizada para a descrição da estratégia, sendo um ponto de referência comum e compreensível na sua tradução para toda a organização.

O processo de construção do Mapa Estratégico inicia-se com a escolha de objetivos estratégicos específicos alinhados para a tradução da Visão e Missão organizacional. Nele, as informações contidas no Planejamento Estratégico são refletidas em uma cadeia de causa-efeito que, por meio de ações, conecta os impulsionadores (objetivos estratégicos das perspectivas inferiores do mapa) com elementos almejados (objetivos estratégicos das perspectivas superiores do mapa), resultando no cumprimento da Missão e na construção da Visão de futuro da organização.

No caso da EMATER, foram consideradas as seguintes perspectivas BSC para estruturação do Mapa Estratégico: Desenvolvimento e Crescimento, Melhoria e Resultados.



- Indicadores Estratégicos são sinalizadores do alcance de uma situação ou estado desejado. Refletem o desempenho da organização relacionado aos objetivos estratégicos, informando o "quanto" ela se encontra direcionada à sua Visão de Futuro. Podem ser traduzidos em: números, percentuais, descrições de processos ou fatos que indiquem a mudança quantitativa e/ou qualitativa de uma condição específica.
- Projetos são empreendimentos necessários à concretização das ações a serem executadas, com objetivos determinados, escopo definido, prazo delimitado e recursos específicos.

Sendo assim, as Tabelas 1, 2 e 3 apresentam os Objetivos Estratégicos com suas correlações com o PPA e os Indicadores para o período de vigência do Plano Estratégico.

### PERSPECTIVA RESULTADOS COM AS PARTES INTERESSADAS E PARCEIROS

#### PERPECTIVAS DE RESULTADO COM AS PARTES INTERESSADAS (CLIENTE)

##### INDICADORES:

**Objetivo:** Fornecimento de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária de qualidade;

- Produtor rural atendido/assistido;
- Unidade de transferência de tecnologia implantada;
- Sementes produzidas;
- Análises laboratoriais realizadas;
- Mudas produzidas.

##### INDICADORES:

**Objetivo:** Aumento da Satisfação do Cliente.

- Índice de Satisfação de Clientes

#### PERPECTIVAS DE RESULTADO COM PARCEIROS

##### INDICADORES:

**Objetivo:** Fortalecimento de Parcerias e Convênios.

- Participação/apresentação de trabalhos em eventos técnico-científicos;
- Convênios /parcerias estabelecidos.



## PERPECTIVAS DE RESULTADOS COM RESPONSABILIDADE SOCIAL

### INDICADORES:

**Objetivo:** Inovação na Gestão Pública da EMATER.

- Monitoramento da gestão por resultados.

### INDICADORES:

**Objetivo:** Desenvolvimento Rural Sustentável.

- Cadeia Produtiva Regional Trabalhada;
- Famílias da Rede de Inovação Rural (RIR) assistidas;
- Nascentes recuperadas;
- Práticas conservacionistas implantadas.

### INDICADORES:

**Objetivo:** Transparência na Gestão Pública da EMATER.

- Acessos ao painel dashboard;
- Balanço social elaborado.

## PERSPECTIVA MELHORIA DOS PROCESSOS INTERNOS

### INDICADORES:

**Objetivo:** Avaliação de projetos pelo Comitê Técnico Científico.

- Projetos de pesquisa avaliados e implantados;
- Projetos de pesquisa em andamento.

### INDICADORES:

**Objetivo:** Avaliação de publicações pelo Comitê de Editoração e Publicação.

- Publicações técnico-científicas.



## INDICADORES:

**Objetivo:** Qualificação de servidores com o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes.

- Servidores capacitados.

## INDICADORES:

**Objetivo:** Fortalecimento de lideranças.

- Servidores capacitados;
- Servidores com perfil de líderes selecionados.

## INDICADORES:

**Objetivo:** Incentivo à pro atividade e gestão por resultados.

- Servidores capacitados;
- Servidores premiados;
- Casos de sucesso divulgados.

## PERSPECTIVA PARA MODERNIZAÇÃO DA ESTRUTURA FÍSICA E DA TECNOLOGIA

## INDICADORES:

**Objetivo:** Finalização das obras da sede própria.

- Obra da sede concluída.

## INDICADORES:

**Objetivo:** Finalização da reforma do centro de treinamento (CENTRER).

- Reforma do Centrer concluída.

## INDICADORES:

**Objetivo:** Reforma das estações experimentais.

- Estações experimentais reformadas.

### INDICADORES:

**Objetivo:** Construção da subestação de energia.

- Subestação de energia na estação experimental Santa Vitória construída.

### INDICADORES:

**Objetivo:** Investimento em novas ferramentas como sistemas e aplicativos (Emater

- Aplicativo implantado.

### INDICADORES:

**Objetivo:** Reforma das unidades locais e regionais.

- Unidades locais e regionais reformadas.

## PERSPECTIVAS PARA O CRESCIMENTO DO ORÇAMENTO

### INDICADORES:

**Objetivo:** Busca contínua por fontes de recursos financeiros para manutenção, desenvolvimento de ações técnicas e científicas da EMATER para promoção do desenvolvimento rural.

- Aumento das Receitas (convênios federais, estaduais, etc.)
- Programas Internacionais estabelecidos;
- Convênios com a FAPEG pactuados.

## 7. Glossário



**Ameaças** ► São situações, atuais ou futuras, externas à organização, que, se não forem eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem influenciar negativamente a instituição.

**Análise SWOT** ► Corresponde à identificação por parte de uma organização de forma integrada os principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, contemplando uma análise de cenários interno e externo e focando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças organizacionais.

**BSC** ► Balanced Scorecard - Abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, que permite as organizações definirem sua visão e estratégias, traduzindo-as em ações.

**Desempenho** ► São resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

**Diretrizes Organizacionais** ► Trata-se do conjunto de orientações que a organização deve seguir, como, por exemplo, missão, visão, políticas e códigos de conduta.

**Efetividade** ► Capacidade de produzir um efeito real, que pode ser positivo ou negativo, comparando-se a um estágio inicial aferido previamente. É a relação entre os resultados alcançados (impactos/efeitos observados) e os objetivos (impactos/efeitos esperados) que motivaram a atuação institucional.

**Eficácia** ► Pleno atingimento dos resultados planejados. Ser eficaz é cumprir o que foi prometido, atingindo os fins almejados; grau com que os objetivos são alcançados; relação entre os resultados pretendidos e os resultados reais de determinada atividade.

**Eficiência** ► Mede a capacidade da organização em utilizar, com o máximo rendimento, todos os insumos necessários ao cumprimento de seus objetivos e metas. A eficiência se preocupa com os meios, métodos e procedimentos planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis.



**Estratégia** ► Caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo.

**Excelência** ► Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

**Indicadores** ► São dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos.

**Perspectivas** ► Dimensões referentes ao negócio que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir, mediante o ponto de vista de cada público de interesse. Originalmente, a metodologia do BSC era composta das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, as quais podem ser adaptadas conforme a peculiaridade de cada organização.

**Planejamento Estratégico** ► Processo mediante o qual a instituição estabelece sua identidade organizacional (Missão), analisa seu ambiente interno e externo, define o desejo da organização (Visão de Futuro), emite e desdobra diretrizes, elaborando planos de ação adequados às metas projetadas.

**Pontos Fortes (Forças)** ► São características internas da organização que podem influenciar positivamente no seu desempenho.

**Pontos Fracos** ► São características internas da organização que podem influenciar negativamente no seu desempenho.

**Processo** ► Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

