

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE PLANALTINA

MAURÍCIO BEZERRA PAES LEME

*BALANCED SCORECARD: AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA,
PECUÁRIA E ABASTECIMENTO*

PLANALTINA – DF

2013

MAURÍCIO BEZERRA PAES LEME

*BALANCED SCORECARD: AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA
ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA,
PECUÁRIA E ABASTECIMENTO*

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
curso de Gestão do Agronegócio, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Gestão do Agronegócio.

Orientador: Dr. Jonilto Costa Sousa

PLANALTINA – DF

2013

RESUMO

O trabalho tem como objetivo analisar as ações de comunicação e capacitação da Assessoria de Gestão Estratégica no processo de construção, implementação e institucionalização da Gestão Estratégica praticada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, por meio de uma pesquisa qualitativa, sendo feito pesquisa de campo, documental e bibliográfica, utilizando Kaplan e Norton como principais autores e criadores do Método *Balanced Scorecard*, ferramenta de Gestão Estratégica. Além disso, foi utilizado um questionário desenvolvido e aplicado pela Assessoria. A partir da análise e resultados, percebeu-se que as ações de comunicação e capacitação, com intuito de disseminar importância e conhecimento no do método, estão atingindo os servidores do Ministério, já notando uma cultura organizacional voltada para Gestão Estratégica. Por fim, o trabalho evidenciou que o BSC pode ter êxito na Administração Pública, podendo ser adotado nas diferentes esferas do Governo, gerando assim ganhos não só aos órgãos públicos, mas para a sociedade em geral.

Palavras-chave: Gestão Estratégica – *Balanced Scorecard* – Comunicação e Capacitação

LISTA DE ABREVIATURAS

AGE – Assessoria de Gestão Estratégica

BSC – *Balanced Scorecard*

Casemg – Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais

Ceagesp – Companhia de Entrepósitos e Armazéns de São Paulo

Ceasa/MG – Centrais de Abastecimento de Minas Gerais

Conab – Companhia Nacional de Abastecimento

Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Ladic – Laboratório Nacional de Análise, Diferenciação e Caracterização de Cultivares

Lanagros – Laboratórios Nacionais Agropecuários

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

RAE – Reunião de Análise Estratégica

SDA – Secretaria de Defesa Agropecuária

SDC – Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo

SFAs – Superintendências Federais de Agricultura

SGRE – Sistema de Gestão de Resultados Estratégicos

SPA – Secretaria de Política Agrícola

SPAÉ – Secretaria de Produção e Agroenergia

SRI – Secretaria de Relações Internacionais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Administração Estratégica

Figura 2 – Visão Geral da Gestão Estratégica

Figura 3 – Funções do BSC

Figura 4 – Perspectivas do BSC

Figura 5 – BSC de uma Instituição Pública

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação em Eventos

Gráfico 2 – Conhecimento da Missão e Explica a Missão

Gráfico 3 – Conhecimento da Visão e Explica a Visão

Gráfico 4 – Conhecimento do Mapa Estratégico e Explica o Mapa Estratégico

Gráfico 5 – Recebeu o Plano Estratégico e Acesso às Peças de Comunicação

Gráfico 6 – Discutiu a Gestão Estratégica e Utilizou Instrumentos da Gestão Estratégica

Gráfico 7 – Entendimento de Gestão Estratégica e Nível de Comprometimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
2 JUSTIFICATIVA.....	9
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
3.1 MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO	10
3.1.1 Assessoria de Gestão Estratégica	11
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	12
4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	13
4.2.1 Balanced Scorecard (BSC)	17
4.2.1.1 Perspectiva Financeira	20
4.2.1.2 Perspectiva dos Clientes.....	22
4.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos	22
4.2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	23
4.2.2 Mapa Estratégico.....	25
5 METODOLOGIA	26
5.1 TIPO DE PESQUISA	26
5.2 POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	26
5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTO.....	27
6 ANÁLISE E RESULTADOS	28
6.1 PROCESSO HISTÓRICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO MAPA.....	28
6.2 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA AGE.....	30
6.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	31
7 CONCLUSÕES	38
REFERÊNCIAS.....	40
ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO.....	42
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO E APLICADO PELA AGE	44

1 INTRODUÇÃO

A sociedade e a economia passaram por mudanças significativas nos últimos anos, alterando a utilização dos recursos e padrões de comportamento e exigências, respectivamente. Segundo Castells (2003), essa nova economia competitiva estabeleceu uma base multicultural de interdependência entre os agentes econômicos. A ligação entre funções, pessoas e locais por todo mundo aconteceu por meio de tecnologia, redes de capital de trabalho, de informação e de mercados.

Pode-se ver então uma sociedade com maior acesso às informações e logo com exigências superiores às vistas em tempos passados. Para Chiavenato (2005), as organizações estão em busca de obter o compromisso de todos os seus membros em relação à melhoria contínua e ao atendimento total das necessidades do cliente. Isso não é diferente nas instituições públicas em que o cliente é a sociedade em geral.

Como propulsor dessas mudanças, pode-se destacar a passagem da Era Industrial para Era da Informação, tornando o fator humano o principal ativo das organizações e mudando o foco de investimento das mesmas, passando de ativos como máquinas e equipamentos para ativos intangíveis, como sistemas de informação e pessoal capacitado (ALVARENGA NETO, 2008). Com esse novo paradigma técnicoeconômico, as organizações se desenvolveram e adotaram uma abordagem com foco nas pessoas e em suas competências.

Com isso, a gestão nas organizações evoluiu para conseguir satisfazer as pessoas dessa nova economia e para aumentar o desempenho dos colaboradores em suas funções organizacionais. Logo, a estratégia foi incorporada do contexto militar pelas empresas, com as devidas contextualizações. A administração estratégica consiste em elaborar planos, estabelecer políticas, definir melhores caminhos a serem percorridos e efetivar ações para alcançar os objetivos (FERNANDES; BERTON, 2010). Nota-se nessa nova forma de gestão, um olhar voltado ao resultado e não aos processos, extraindo assim, maior produtividade e envolvimento dos colaboradores de toda organização.

Neste trabalho será abordada a ferramenta balanced scorecard (BSC) de Gestão Estratégica, que segundo Kaplan e Norton (1997) apóia a tradução da missão e das estratégias empresarias em um conjunto de indicadores de desempenho que serve de base para o controle e a avaliação da implantação das estratégias. Também serão detalhadas as quatro perspectivas do BSC: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

porém, o foco deste trabalho foi na perspectiva de aprendizado e crescimento, portanto foi realizada a análise da internalização do conhecimento do processo de Gestão estratégica por parte da gerência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e foi destacado as principais ações da Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) do ministério com intuito de disseminar conhecimento e as práticas desse método de gestão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como ações de comunicação e capacitação da Assessoria de Gestão Estratégica influenciaram na internalização do conhecimento de Gestão Estratégica pela gerência média do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O trabalho tem o objetivo analisar as ações de comunicação e capacitação da Assessoria de Gestão Estratégica no processo de construção, implementação e institucionalização da Gestão Estratégica praticada pelo MAPA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de construção, implementação e institucionalização da Gestão Estratégica no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- Detalhar as principais ações aplicadas para a disseminação do conhecimento da Gestão Estratégica no Ministério;
- Analisar as informações obtidas por meio do questionário desenvolvido e aplicado pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério.

2 JUSTIFICATIVA

A relevância do estudo se dá pela necessidade de melhorar os serviços prestados pelos órgãos públicos brasileiros e neste ponto que se nota a importância da Gestão Estratégica, que tem muito a oferecer e contribuir para que as organizações, de forma geral, consigam atingir seus objetivos com o tempo exigido e os recursos disponíveis e induzir a mudança organizacional em prol da excelência organizacional. Por meio desta nova forma de ver a administração pública, voltada para resultados, as pessoas conseguem perceber melhor suas funções e também tem um melhor *feedback* das ações executadas e logo maior racionalização para a resolução de problemas.

Outro ponto importante do trabalho é o fato de perceber a Gestão Estratégica com foco nas pessoas, já que o trabalho busca analisar as ações da AGE para disseminação do conhecimento do processo de Gestão estratégica para os gerentes médios. Essa abordagem do trabalho é explicada pela importância do fator humano na realização das ações para alcançar as metas estabelecidas, pois o desempenho nessas realizações é influenciado pela comunicação e capacitação dos servidores, por meio de ferramentas e mecanismos que incentive os funcionários da organização, induza a mudança organizacional e que ajude na difusão do conhecimento do processo Gestão Estratégica em todos os níveis gerenciais.

Esses pontos são essências para atingir os objetivos estratégicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e vão ao encontro também com a perspectiva do órgão em tornar o setor do agronegócio mais competitivo e que se desenvolva de forma sustentável.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

O MAPA é um ministério do poder executivo do Brasil e tem como competência, de forma geral, a formulação e implementação de políticas públicas para o desenvolvimento do agronegócio.

A estrutura do MAPA é composta por cinco secretarias finalísticas: Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA); Secretaria de Política Agrícola (SPA); Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC); Secretaria de Relações Internacionais (SRI); e Secretaria de Produção e Agroenergia (SPA). Além disso, existem as unidades descentralizadas, que são 27 Superintendências Federais de Agricultura (SFAs), cinco Laboratórios Nacionais Agropecuários (Lanagros) e um Laboratório Nacional de Análise, Diferenciação e Caracterização de Cultivares (Ladic). Ainda compõem a estrutura organizacional as entidades vinculadas: Companhia Nacional de Abastecimento (Conab); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); Companhia de Entrepósitos e Armazéns de São Paulo (Ceagesp); Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais (Casemg); e Centrais de Abastecimento de Minas Gerais (Ceasa/MG).

A missão da organização, ou seja, a razão de ser como instituição é “promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira”. Já a visão (o que a organização espera para o futuro) do MAPA, desenvolvida com o olhar para 2015, é “ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio”. Outro elemento da estratégia são os valores organizacionais, que fazem parte da cultura da organização. Os valores do MAPA foram descritos no Plano Estratégico: comprometimento; eficiência e eficácia; estratégia; ética; foco no cliente; inovação; liderança; organização; respeito; trabalho em equipe; e transparência.

Com relação as competência do ministério, são descritas pelo decreto nº 2.681, de 21 de julho de 1998, revogado pelo Decreto nº 3.152, de 26.8.1999:

Art 1º O Ministério da Agricultura e do Abastecimento, órgão da administração direta, tem como área de competência os seguintes assuntos:

I - política agrícola, abrangendo produção, comercialização, abastecimento, armazenagem e garantia de preços mínimos;

II - produção e fomento agropecuário, inclusive das atividades pesqueira e da heveicultura;

- III - mercado, comercialização e abastecimento agropecuário, inclusive estoques reguladores e estratégicos;
- IV - informação agrícola;
- V - defesa sanitária animal e vegetal;
- VI - fiscalização dos insumos utilizados nas atividades agropecuárias e da prestação de serviços no setor;
- VII - classificação e inspeção de produtos e derivados animais e vegetais;
- VIII - proteção, conservação e manejo do solo e água, voltados ao processo produtivo agrícola e pecuário;
- IX - pesquisa tecnológica em agricultura e pecuária;
- X - meteorologia e climatologia;
- XI - desenvolvimento rural, cooperativismo e associativismo;
- XII - energização rural, agroenergia, inclusive eletrificação rural;
- XIII - assistência técnica e extensão rural. (BRASIL, 1998)

3.1.1 Assessoria de Gestão Estratégica

O presente trabalho tem como objeto de estudo a AGE, sendo ela a responsável pela implantação do método balanced scorecard no Ministério, notando a importância da unidade para a instituição. O questionário aplicado na pesquisa foi elaborado e aplicado pela AGE com intuito de ter um feedback do resultado gerado pelas suas ações de comunicação e capacitação em Gestão Estratégica.

A AGE, unidade ligada diretamente ao Ministro de Estado, foi criada no final de 2005, quando houve o processo de reestruturação organizacional do Ministério. A AGE é uma Unidade de Gestão Estratégica e trabalha com dois focos principais, construção de cenários e estudos prospectivos do agronegócio mundial e brasileiro e a elaboração e gestão de estratégias que busquem aproveitar oportunidades e vencer desafios, ou seja, auxilia metodologicamente as áreas fins para conectar estratégia e operação. Segundo (FRESNEDA; MEDEIROS, 2009, p.3), assim como no MAPA, “a vantagem de se ter uma Unidade de Gestão Estratégica diretamente ligada ao líder maior da instituição é facilitar a interlocução com o patrocinador maior do processo e tratar com secretários e diretores a partir de uma alta posição hierárquica.”.

A seguir será apresentada a revisão bibliográfica acerca do tema Gestão Estratégica e mais especificamente o sistema utilizado pelo Ministério para construção e execução da estratégia.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

As estratégias organizacionais têm a finalidade de estabelecer quais são os caminhos que serão percorridos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 1991). O mesmo autor destaca também que o tema estratégias organizacionais está relacionado com os ajustes que as empresas deve fazer ao seu ambiente, que estão em constante mutação. Logo, em todo o processo de implantação das estratégias ocorrem mudanças, sempre alinhadas ao ambiente.

Segundo Castells (2003), com a nova economia baseada em informação existe a tendência da formação de redes na sociedade, e a consequência é maior interligação entre os agentes do ambiente e logo maior complexidade e dinamismo. Dessa forma, a estratégia como forma de ajuste das organizações ao ambiente se torna algo fundamental para a transformação organizacional e o alcance dos objetivos.

Outro ponto importante é a organização ter missão, valores e visão bem definidos, assim como objetivos e metas. Essa etapa requer criatividade e pensamento estratégico dos executivos. Segundo Oliveira (1999), a missão da organização é a razão de ser da empresa, ou seja, por que essa existe e deve traduzir o sistema de valores e crenças em termos de negócio e áreas básicas de atuação, considerando a filosofia estratégica e as tradições. A missão deve ser definida de modo formal, por escrito e deve ser definida por meio de uma análise do ambiente e também do interior da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

As organizações também possuem valores, que “representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.” (OLIVEIRA, 1999, p.67). Tais valores devem representar a as questões éticas e morais da organização e dessa forma servem também de vantagens competitivas. Já a visão é algo que a organização espera para um futuro desejado, ou seja, são as aspirações a respeito de seu futuro (QUIGLEY, 1993 *apud* OLIVEIRA, 1999, p.65). Outra definição é que visão é os limites que os executivos conseguem ver dentro de um período longe de tempo e até onde a organização irá conseguir chegar (OLIVEIRA, 1999).

Wright, Kroll e Parnell (2011) definem os objetivos gerais como fins almejados pela organização, para os quais são direcionados os esforços. Além desses, existem os objetivos específicos, que é uma versão menos generalizada dos objetivos gerais, são verificáveis a

partir de indicadores e quantificáveis. Tais esforços são as iniciativas ou ações que são formalizadas em planos. Oliveira (1999) diferencia objetivos, o alvo que se pretende alcançar, de metas, que se trata do objetivo quantificado, com prazos definidos e que necessitam de esforços extras.

Depois de estabelecer objetivos e metas, os executivos têm de alinhar as iniciativas estratégicas ou ações para alcançar os objetivos. Essas iniciativas visam à realização de metas de superação e são construídas de forma criativa pelos gestores (KAPLAN; NORTON, 1997). O procedimento de controle das metas e iniciativas é essencial em todas as organizações, para Wright, Kroll e Parnell (2011), controle estratégico significa a determinação da medida que as estratégias organizacionais chegam ao sucesso no alcance dos objetivos e metas. Essas medidas são chamadas também de indicadores de desempenho. Controle também pode ser visto como:

[...] processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de uma forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 1999, p.260).

Depois de todos esses procedimentos criativos e pensantes, os executivos formalizam tudo que foi definido em um documento físico chamado plano estratégico, que, segundo Oliveira (1999), trata do instrumento que tem intuito de esclarecer a missão, visão, valores, estratégias e desdobramentos da estratégia. O plano deve ser o direcionador das ações da organização e deve estar disponível para todos.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Primeiramente, é importante destacar que estratégia foi inicialmente utilizada no ambiente militar, e com as mudanças na economia, foi incorporada para o meio empresarial, com as devidas adaptações e com uma ideia a mais, a de mapear as futuras decisões com os recursos atuais. Para isto, é necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir os caminhos e efetivar ações (FERNANDES; BERTON, 2010).

Outro ponto de destaque é com relação ao conceito de estratégia, que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é um termo que, mesmo com uma definição consolidada, frequentemente é utilizada com a visão do senso comum. Corroborando essa afirmação, Cabral (1998) afirma que estratégia é um termo muito abrangente e apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, impedindo o registro

completo do seu conceito. Dependendo do contexto, estratégia pode representar ser políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros. Logo se percebe a complexidade em definir de forma clara (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia é um padrão, ou seja, consistência em comportamento. É o meio de se alcançar algo, a forma como você vai caminhar para chegar aos seus objetivos. Porter (1986), por sua vez, define estratégia como busca de uma posição competitiva favorável de uma organização, sendo que a escolha dessa estratégia está baseada no nível de atratividade do ambiente que em está inserida a organização. A estratégia também pode ser vista como a disciplina administrativa que se preocupa com a adaptação da organização ao seu ambiente (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001). Já Chandler (1962 *apud* WRIGHT, KROLL E PARNELL 2011, p.45) define como a determinação de metas e objetivos em longo prazo, bem como a adoção de linhas de ação e alocação dos recursos requeridos para o alcance dos objetivos e metas.

A Gestão Estratégia também tem uma relação íntima com o futuro, consiste no estabelecimento de providências a serem adotadas pelo gestor para que a situação do futuro seja diferente da do passado, pensando sempre no desenvolvimento da organização (OLIVEIRA, 1991). Outra definição da administração estratégia é a Fernandes e Berton (2005, p. 7), em que o termo é visto como “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.”, ressaltando que estratégia é uma forma de formalizar atitudes que mitiguem problemas futuros.

Com relação às etapas da Gestão Estratégia, para Oliveira (1999), compreendem: Planejamento Estratégia; Organização Estratégica; Direção Estratégica; Controle Estratégico; e Desenvolvimento Estratégico. Como pode ser vista na figura 1.

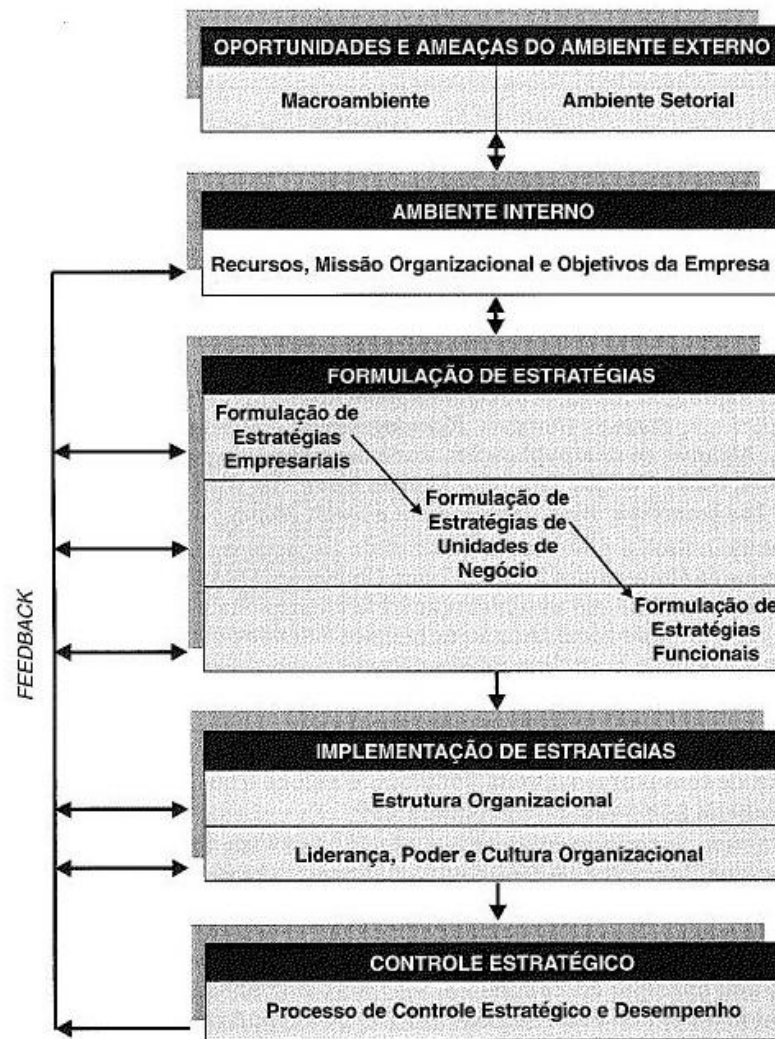


Figura 1 – Modelo de Administração Estratégica
 Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2011)

Nota-se logo o caráter cíclico da Administração Estratégica, assim como várias teorias da administração. Pensando na questão das etapas de formulação de estratégia, Fernandes e Berton (2005) destacam quatro etapas: 1º: Exame do negócio, análises do cenário e diagnóstico da organização; 2º: Definição dos objetivos, sempre do mais amplo para os mais específicos; 3º: Estabelecimento das ferramentas de avaliação do desempenho; 4º: Implantação da estratégia, controlando e aprendendo com os erros e acertos. Essas etapas podem ser melhor visualizada na figura 2.

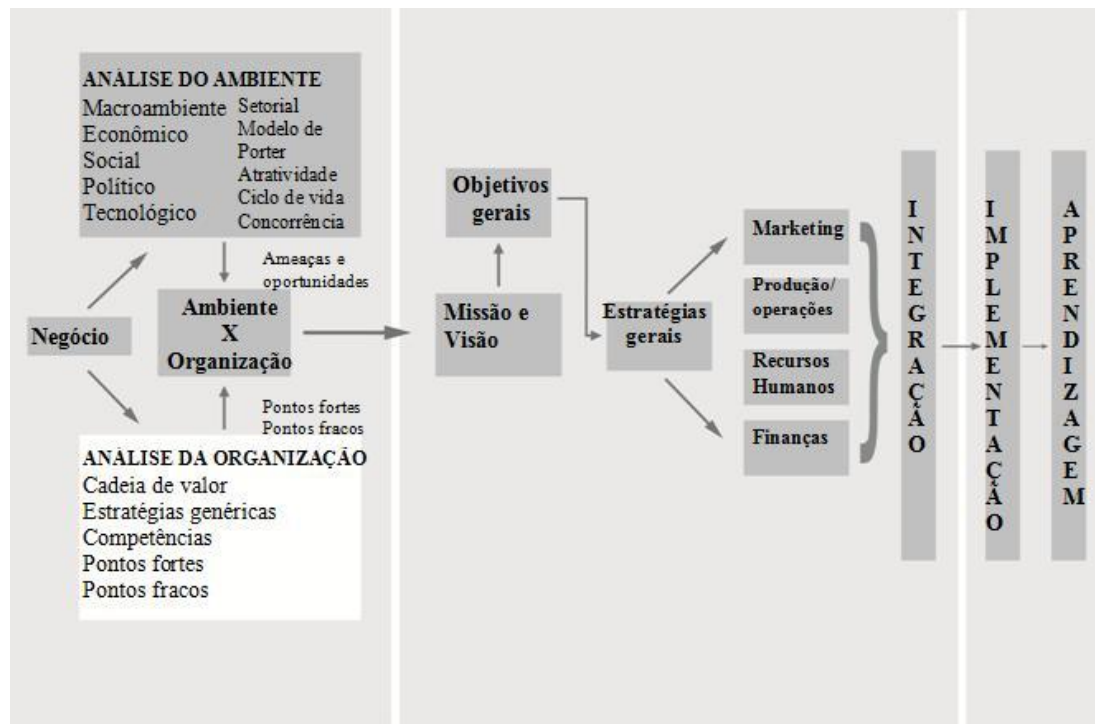


Figura 2 – Visão Geral da Gestão Estratégica
 Fonte: |Adaptado de Fernandes e Berton (2010)

Porém, na prática, a questão de formulação e implantação de estratégia é dinâmica e não segue etapas previamente definidas. É importante fazer uma análise antes, mas não totalmente separada da formulação, pois nessa parte é importante experimentar alternativas e corrigi-las (LYNCH, 2000 *apud* FERNANDES; BERTON, 2005, p. 14). A Gestão Estratégica é uma questão complexa e dinâmica, por isso a análise e a formulação devem estar sobrepostas e alinhadas e não ser vista com um processo sequencial.

A estratégia é algo muito abrangente e têm diferentes abordagens, assim Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.20) descreve, resumidamente, as escolas da estratégia em seu livro *Safari da Estratégia*:

Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção; Escola do Planejamento: formulação da estratégia como um processo formal; Escola do Posicionamento: formulação da estratégia como um processo analítico; Escola do Empreendedorismo: formulação da estratégia como um processo visionário; Escola Cognitiva: formulação da estratégia como um processo mental; Escola de Aprendizado: formulação da estratégia como um processo emergente; Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação; Escola Cultural: formulação da estratégia como um processo coletivo; Escola Ambiental: formulação da estratégia como um processo reativo; Escola de Configuração: formulação da estratégia como um processo de transformação.

Outra contribuição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), são os cinco Ps da estratégia, que mostram ainda mais a complexidade e as diferentes abordagens do tema. O primeiro P é a estratégia como plano, em que a estratégia é vista como um conjunto de plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de alcançar os objetivos. O segundo é estratégia como pretexto, em que essa é uma tática de enganar o concorrente, tentando enfraquecer e sair na frente na corrida competitiva do mercado. O terceiro P é a estratégia como padrão, visto como um fluxo de ações definidos por um plano estratégico e que suas ações bem sucedidas viram padrões na organização. O quarto é a estratégia como posição, que é a estratégia vista a partir do ambiente em que a organização se insere, ou seja, a partir de um mercado. Por fim, o último P é a estratégia como perspectiva, que é o contrário da anterior, a formulação surge a partir dos recursos da organização. Pensando nessa contradição, existe uma discussão sobre a formulação da estratégia. Essa formulação é de “fora para dentro” ou “de dentro para fora”?

Segundo Porter (1986), a estratégia consiste em se posicionar em um mercado competitivo, garantindo assim maiores lucros. Essa posição defende que as empresas devem olhar para o ambiente em que estão inseridas e definir suas ações a partir dele. Ao contrário do pensamento de Porter (1986), a estratégia é vista com olhar nos recursos que as organizações podem desenvolver e logo se fortalecer no mercado inserido, ou seja, com um olhar inicial para dentro das firmas (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

O assunto estratégia é complexo e os autores se dividem em vários pontos. Porém, o que pode ser visto em todas as abordagens é a importância do fator humano e que é essencial a avaliação e o *feedback* para a estratégia ter sentido e assim, a organização alcançar os objetivos. Em seguida, será destacada uma ferramenta interessante da Gestão Estratégica, o *Balanced Scorecard* (BSC).

4.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho, utilizado como apoio a gestão de grandes organizações com grande variedade de produtos e atividades, sofreram com críticas por não auxiliarem na avaliação de eficiência dos processos e da lucratividade dos produtos. Outro ponto bastante criticado foi o foco excessivo em medidas financeiras de curto prazo (COSTA, 2001). A partir dessa lacuna, Kaplan e Norton começaram estudos em 1990 que geraram o desenvolvimento do *balanced scorecard*.

Costa (2001) afirma que em um ambiente competitivo, de rápidas mudanças, os gestores são obrigados a avaliar se o desempenho está criando valor futuro, e não medidores que mensuram somente o passado. Para criação de valores futuros é necessária a exploração de ativos intangíveis, que na Era da Informação, possuem mais importância em investimento e administração do que os ativos físicos. O *scorecard* é o instrumento que auxilia na exploração dos ativos intangíveis para conseguir resultados tangíveis, pois não sofre da miopia dos medidores tradicionais, em que o foco é medidas financeiras de curto prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard*, que está amplamente sendo utilizado por organizações que pensam em longo prazo, é um sistema de Gestão Estratégica que traduz a missão e estratégias em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e assim apóia a Gestão Estratégica. Os indicadores são de caráter financeiro e não-financeiro, pois existe a necessidade de monitorar, junto com os resultados econômicos, o desempenho da organização frente a seus clientes, desempenho dos seus processos internos, pessoas, inovação e tecnologia. Kaplan e Norton (1997, p. 25) também afirmam que:

[...] as medidas do *Balanced Scorecard* devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Utilizado dessa maneira, o *scorecard* não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicional. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, não como um sistema de controle.

O BSC é um modelo que direciona o comportamento e o desempenho, possibilitando uma visão sistêmica da organização e para isso se deve utilizar instrumentos de mensuração em certa frequência adequada para verificar como anda a organização. Esse sistema da Gestão Estratégica tem quatro funções: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

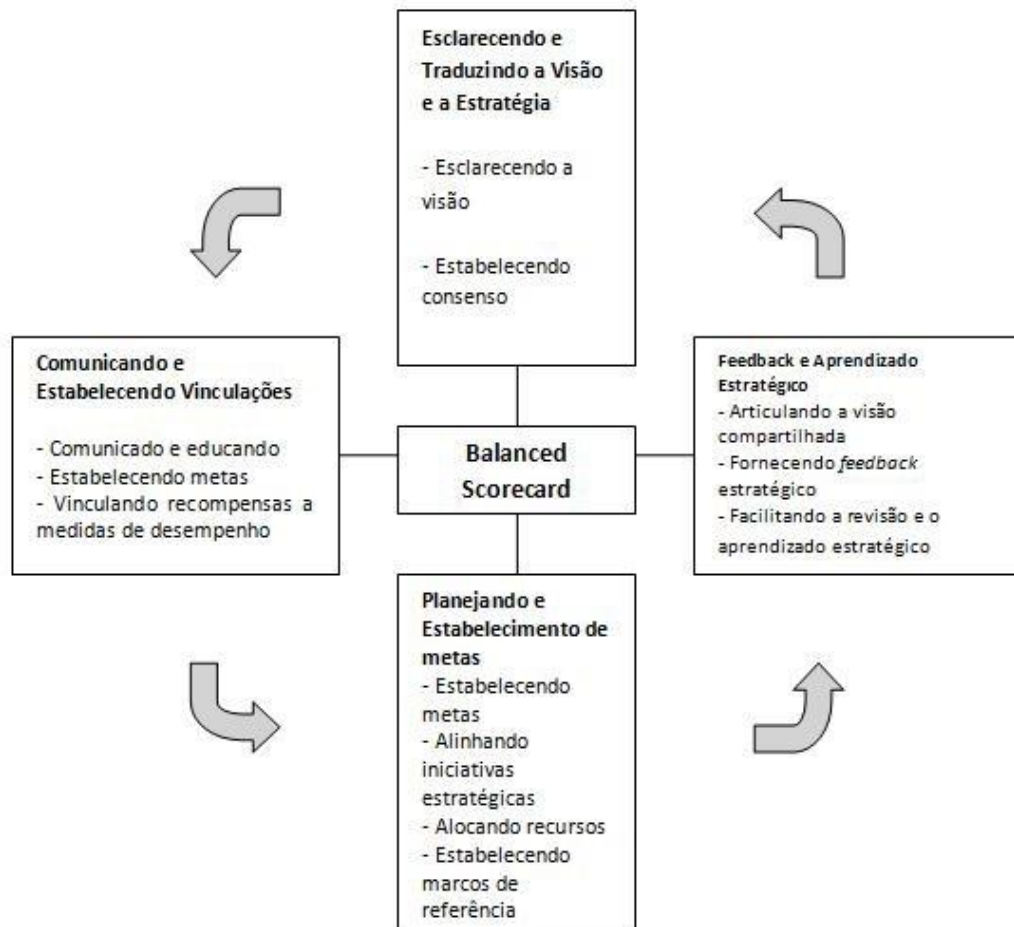


Figura 3 – Funções do BSC
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A figura 3 destaca essas quatro funções do BSC esclarecendo o que será feito em cada uma delas. Observando a figura fica claro a preocupação em ter definido formalmente todos os elementos estratégicos e a preocupação com a comunicação entre todos os níveis gerenciais.

Nota-se que o BSC não aborda somente a visão de controle da organização, essa ferramenta proporciona um ambiente com condições favoráveis para alcançar os objetivos estabelecidos. Esse sistema também é caracterizado por inovar em relação os indicadores não-financeiros e mais qualitativos do que os indicadores tradicionais, mostrando sua visão de longo prazo e a preocupação com os clientes.

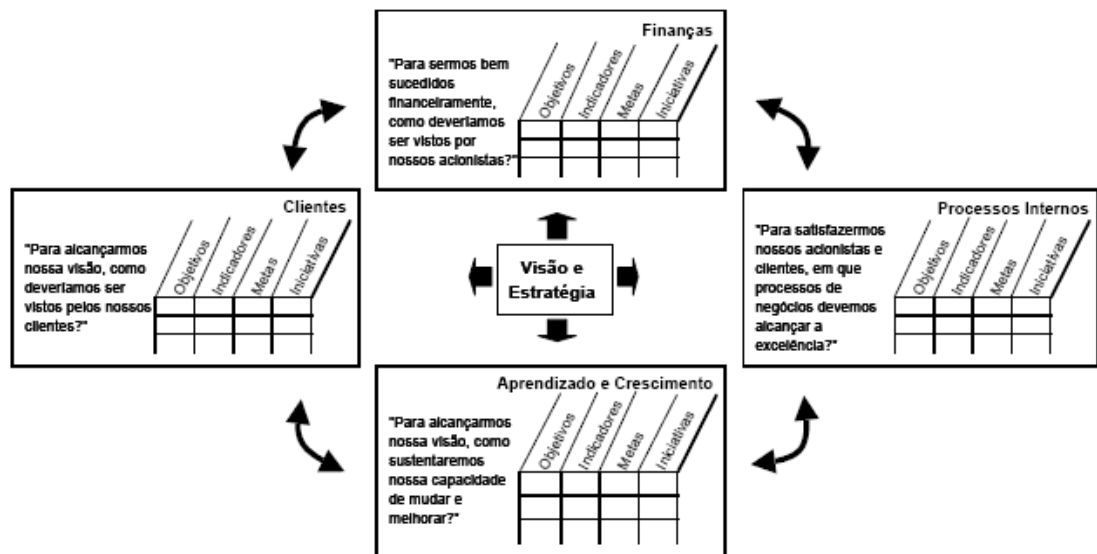


Figura 4 – Perspectivas do BSC
 Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Como visto de forma analítica na figura 4, o BSC é dividido em quatro perspectivas distintas: perspectiva finanças; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos; perspectiva do aprendizado e crescimento. Em cada perspectiva dessas são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, que durante todo o processo são acompanhados e avaliados. Cada uma dessas perspectivas tem um foco diferente, porém sempre pensando no crescimento da organização. A seguir serão abordadas as quatro perspectivas.

4.2.1.1 Perspectiva Financeira

Apesar de o BSC criticar os indicadores tradicionais (financeiros), o sistema conserva as medidas financeiras de desempenho. Tais indicadores indicam se as estratégias implantadas e executadas estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, porém a diferença dos indicadores tradicionais é que os novos são diferentes em cada unidade de negócio, pois muitas vezes os resultados econômicos vêm com tempos diferentes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo os autores, os executivos das unidades de negócios devem definir os indicadores financeiros adequados para seu setor e que estejam adequadas as suas estratégias específicas. Esses indicadores financeiros, juntamente com os objetivos, desempenham dois papéis importantes, o de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e indicadores de todas as outras três perspectivas. Logo se vê que mesmo com a crítica dos autores a uma visão somente financeira, destacam que a

perspectiva financeira é à base de todas as outras, pensando sempre em longo prazo e não em resultados imediatos.

Existem diferenças na perspectiva financeira nas organizações públicas e sem fins lucrativos, pois essa perspectiva representa uma limitação, não um objetivo, não sendo o foco das outras perspectivas, como o *scorecard* sugere. Isso porque os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. O autor destaca que o que indica é a satisfação dos clientes, ou seja, sociedade. Logo, a perspectiva de clientes passa a ser o foco das outras perspectivas e o sucesso delas passa a ser medido pelo nível de eficácia e eficiência com que atendem as demandas da sociedade, e pelo desempenho financeiro da organização (NIVEN, 2003 *apud* GALAS; FORTE, 2005, p. 5). A figura abaixo mostra como Niven adota o *balanced scorecard* para as organizações públicas.



Figura 5 – BSC de uma instituição pública
Fonte: Niven (2003)

Como pode ser visto na figura 5, todas as perspectivas buscam atender os clientes, pois o foco das organizações públicas é prestar serviços de qualidade à sociedade, buscando a excelência para contribuir com o desenvolvimento do país. A abordagem dada por Niven (2003) é muito interessante, uma vez que o objeto de pesquisa deste trabalho é uma instituição pública e é importante destacar o foco nos clientes em todas as perspectivas. Mais a frente será visto que o MAPA também contextualiza o BSC para sua realidade, não havendo a perspectiva financeira no seu mapa estratégico. No próximo tópico será detalhada a perspectiva dos clientes.

4.2.1.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes é essencial para o crescimento das organizações e a afirmação de Kaplan e Norton (1997, p.67) corrobora:

Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém as empresas que não compreendem as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes.

Kaplan e Norton (1997) observam que com essa perspectiva, o BSC auxilia a organização a alinhar seus resultados suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, com indicadores de desempenho que buscam medir satisfação, retenção, aquisição e lucratividade dos clientes em segmentos específicos. Além dessas medidas, devem-se escolher também indicadores relacionados às propostas de valor que a empresa oferecerá aos consumidores, pois a empresa deve proporcionar os atributos exigidos pelos clientes e dessa forma conseguir a fidelidade dos mesmos.

Os autores destacam que os objetivos e medidas relacionadas à perspectiva dos clientes são divididas em três classes de atributos: “Atributos de produtos e serviços: funcionalidades, qualidade e preço; Relacionamento com clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais; Imagem e reputação.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.90).

Outro ponto importante é que as organizações devem focar um segmento de mercado e uma classe de clientes que possuam características semelhantes, pois organizações que tentam alcançar todos os públicos acabam perdendo o foco e não consegue se desenvolver (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os processos internos permitem que as organizações ofereçam as propostas de valor a ponto de conseguir atrair e reter clientes do segmento de mercado desejado e também satisfazer os acionistas nas suas expectativas de ótimos retornos financeiros. Tais processos são o foco da perspectiva de processos internos, em que os executivos identificam os processos internos críticos em que a empresa deve alcançar a excelência (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo os autores, a perspectiva dos processos internos demonstra duas diferenças importantes entre a abordagem tradicional de mensuração e o *balanced scorecard*. Na

abordagem tradicional, o foco são melhorias dos processos já existentes, por meio de medidas financeiras, de qualidade e tempo. Já o *scorecard* busca identificar processos inteiramente novos em que as organizações devem atingir a excelência para alcançar seus objetivos, tanto financeiros quanto dos clientes.

A outra diferença é a incorporação de inovações como algo essencial nos processos internos, permitindo então que a empresa dê importância em pesquisas, projetos e desenvolvimento que resultem novos produtos, serviços e mercados. Ainda assim, os processos operacionais continuam com suas devidas importâncias, e as organizações devem identificar características de custo, qualidade, tempo e desempenho para que possam oferecer produtos e serviços de qualidade superior aos vistos por seus clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.2.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Essa última perspectiva visa identificar a infra-estrutura necessária que a organização deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, ou seja, promover um ambiente propício ao crescimento por meio do aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997). Os autores destacam que na intensa competição global, as organizações são obrigadas a melhorarem continuamente na capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas, e por meio dessa perspectiva a organização consegue alcançar tais objetivos. Existem três categorias dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.132) “na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribui para a empresa”. Os trabalhadores antes eram contratados para trabalhos braçais, porém com automatização dos trabalhos de rotina, os funcionários, hoje, são contratados para pensar. Essa mudança exige que a organização recicle seus colaboradores para que suas mentes e potencial criativo sejam mobilizados e alinhados aos objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para que os trabalhadores consigam trabalhar com eficácia no ambiente competitivo da nova era da economia, precisam de informações de qualidade sobre os clientes, processos internos e as consequências financeiras de suas decisões (KAPLAN; NORTON, 1997). Para os autores, por essa razão, as empresas devem investir em um sistema de informação que

atenda as expectativas e criar medidas acerca a disponibilidade e qualidade das informações deve ser criadas com intuito de melhorar o alinhamento informacional da organização.

Destacam que mesmo que o colaborador for competente e tiver acesso a excelentes informações não vão contribuir para o sucesso da organização se não forem motivados a agir em prol da empresa ou se não tiverem liberdade para tomar decisões e agir. Dessa forma, o objetivo da terceira categoria foca o clima organizacional para motivação e iniciativa dos trabalhadores. As etapas da motivação, *empowerment* e alinhamento são as seguintes: Implementação gerencial de cima para baixo; Implementação em nível individual; Plano de lucros/estabelecimento de metas; e alinhamento de metas pessoais. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Por fim, vale salientar que no que se refere à medição relacionada a habilidades de funcionários, disponibilidade de informação e alinhamento organizacional, as organizações ainda estão muito longe do ideal, sendo que nas outras perspectivas, os indicadores específicos estão mais evoluídos. Pensando nesse fato, Kaplan e Norton (1997, p.150) observam que: “essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.”.

Essa perspectiva é o foco desse trabalho, pois a abordagem dos dois é no fator humano da organização, uma vez que o trabalho objetiva a análise da internalização do conhecimento dos servidores sobre o processo de Gestão Estratégica e a perspectiva que propõem estratégias de capacitação e crescimento dos funcionários é a de aprendizado e crescimento. O conhecimento se tornou o principal ativo das organizações, sendo então o propulsor do alcance dos objetivos com excelência.

A seguir será apresentado o mapa estratégico, uma ferramenta que auxilia na formulação e implantação das estratégias, além da promoção do *balanced scorecard* entre os funcionários da organização. Essa ferramenta ajuda a visualizar melhor a visão, missão, estratégias, objetivos da organização e os demais elementos estratégicos.

4.2.2 Mapa Estratégico

Segundo a metodologia do *balanced scorecard*, o ponto de partida seria a construção do mapa estratégico, que norteia na definição do conjunto de indicadores a ser usado na disseminação e no controle da execução da estratégia em toda organização (KAPLAN; NORTON, 2004). Os autores afirmam que o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, pois mostra de forma sucinta como os objetivos, separados em suas perspectivas do *scorecard*, se relacionam para descrever a estratégia.

O mapa estratégico é uma ferramenta baseada nos princípios do *balanced scorecard* que tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, da estratégia e das relações de causa e efeito entre os objetivos de todas as perspectivas (ALEIXO; HOLANDA; ANDRADE, 2006). Os mesmos ainda afirmam que este instrumento pode ser usado tanto para empresas privadas, como para instituições públicas ou sem fins lucrativos, com sua devida adaptação. Nesse caso, tornou-se oportuna a adoção desse instrumento no Ministério.

Além de apontar os objetivos separados em cada perspectiva, o mapa também é mostrado todos os indicadores de desempenho, metas e os planos de ação para cumprir todos os objetivos (KAPLAN; NORTON, 2004). Os autores também destacam que, por meio da construção do mapa e da definição dos indicadores, é possível estabelecer um sistema que consegue disseminar a estratégia por toda organização e promover o controle das ações executadas.

Fresneda et al. (2009) destaca também que esse instrumento estratégico organiza os objetivos estratégico em diferentes temas e perspectivas organizacionais, ressaltando que as perspectivas utilizadas no Ministério, como pode ser visto no anexo A, são diferentes das convencionais e serão detalhadas mais a frente no trabalho. Os autores afirmam que a estratégia do MAPA foi sintetizada no mapa estratégico da instituição demonstrando os desafios a serem superados para consecução da sua visão institucional e realização da missão, sendo que são 25 desafios, ou objetivos estratégicos, separados em quatro perspectivas diferentes.

Em sequência será abordado a metodologia que foi utilizada em todo o processo de análise da pesquisa, apontando os métodos utilizados e seus conceitos. Também será detalhado o alvo da pesquisa, o instrumento utilizado e os procedimentos.

5 METODOLOGIA

5.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada se caracteriza como qualitativa, pois mesmo os dados sendo apresentados de forma numérica, não possui análises estatísticas. Segundo Vergara (2010), a qualitativa é o tipo de pesquisa em que os dados são apresentados de forma mais estruturada e são analisados simultaneamente a apresentação.

O trabalho, quanto aos fins, é de caráter explicativo, que segundo Vergara (2010), tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos esclarecendo quais fatores contribuíram para ocorrência de determinado fenômeno. Para Gil (2002), a pesquisa explicativa é a mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão das coisas. A pesquisa feita se enquadra nessas definições, pois a análise busca as principais ações executadas para a disseminação do conhecimento de Gestão Estratégica no ministério, sendo essas os fatores que influenciam no fenômeno.

Já quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo, bibliográfica e documental. A pesquisa de campo focaliza uma comunidade e é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo e também por questionários com informantes com intuito de captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (GIL, 2002). A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2003), abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, ou seja, tudo que já foi registrado formalmente. Segundo as autoras, essa pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato de tudo que já foi publicado sobre o tema estudado. Por último, a pesquisa documental é a realizada em documentos guardados dentro de órgãos públicos ou privados de qualquer tipo ou com pessoas (VERGARA, 2010), assim como os documentos do Ministério mostrados ao longo do trabalho.

5.2 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada à gerência média do MAPA, que é composta por coordenadores de equipes das diferentes unidades organizacionais. Ao todo foram distribuídos 40 questionários, sendo todos respondidos. Os gerentes médios fazem parte de um elemento chave no papel da AGE, já que sua principal função é a ligação entre o estratégico e o operacional e a gerência que faz essa conexão.

5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTO

O questionário (anexo B) foi desenvolvido com base no Plano Estratégico pela Assessoria de Gestão Estratégica e aplicado no período de Julho de 2013, a 40 servidores que ocupam cargo de gerência das diversas unidades do Ministério. O questionário é composto de 18 perguntas, sendo umas subtópicos de questões. Existem questões abertas e fechadas, sendo que somente serão consideradas as questões de um a 11 para a análise. A questão 7.1 também foi desconsiderada na análise. Existem as questões fechadas de “sim” ou “não” e as com escala com as opções “muito”, “satisfatório”, “pouco” e “não sei”.

Esse instrumento de pesquisa serve como avaliação das ações executadas pela AGE com intuito de disseminar o conhecimento e as práticas de Gestão Estratégica. Além do questionário, foi examinados livros e artigos do assunto Gestão Estratégica e documentos do órgão como Plano Estratégico, mapa estratégico (anexo A), CD-ROM com arquivos da Gestão Estratégica, entre outros documentos da instituição, e ainda houve a pesquisa de campo, observando as atividades desenvolvidas na Assessoria de Gestão Estratégica para conseguir alcançar os objetivos específicos e conseqüentemente o objetivo geral da pesquisa.

6 ANÁLISE E RESULTADOS

6.1 PROCESSO HISTÓRICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO MAPA

Primeiramente será descrita as duas etapas de elaboração e implementação da Gestão Estratégica do MAPA, descrevendo as duas fases: 2004-2006 – Fase da construção e implantação; e 2007-até o momento – Fase da institucionalização.

Antes de descrever as fases, é importante ressaltar um ponto fundamental nesse processo, o apoio do Ministro, patrocinando a ideia e apoiando a AGE na elaboração e implementação dos instrumentos de Gestão Estratégica. Segundo Fresneda e Medeiros (2009), a implantação da Gestão Estratégica é um processo de mudança, pois a organização terá que passar por transformações para cumprir a missão e alcançar a visão no prazo estipulado, sendo assim, é necessário um patrocinador que se comprometa com o processo desde o início e que lidere a construção e implantação. No MAPA, notou-se o apoio efetivo do Ministro e do Secretário Executivo, que também tem papel fundamental em todo o processo.

Na primeira fase, que ocorreu de 2004 a 2006, ocorreu a formação de equipes que iriam desenvolver o processo. As quatro equipes eram: Equipes de Líderes – Ministro, Secretário Executivo, Secretários Nacionais, Chefe de Gabinete do Ministro, Chefe da AGE e representantes das Superintendências Federais de Agricultura; Equipe de Líderes Ampliada – Diretores de Departamento, Diretores de Programa, Superintendentes, Chefes das Coordenações de áreas descentralizadas e representantes das Assessorias do Ministro; Equipe de Desenvolvimento – Servidores da AGE; e Força-Tarefa – Técnicos do MAPA.

Após a formação das equipes, houve a construção da estratégia, que segundo Fresneda et al. (2009, p.7) foi desenvolvida em cinco etapas:

(a) a etapa um, englobou a preparação das Equipes envolvidas, o treinamento da Equipe de Desenvolvimento, a revisão da Missão, a construção da Visão de Futuro, a definição dos Temas Estratégicos e a construção do Mapa Estratégico; (b) na etapa dois, ocorreu a definição dos Indicadores de desempenho e suas respectivas metas; (c) na etapa três, foi realizado o inventário e análise dos projetos existentes e definição do conjunto de Iniciativas Estratégicas; e, (d) nas etapas quatro e cinco, concluiu-se a construção e se iniciou a operacionalização do Modelo de Gestão Estratégica e a integração com demais processos de gestão existentes no MAPA, em especial, com o Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento.

Durante toda essa primeira fase ocorreu reuniões e oficinas com as equipes articuladas pela AGE com intuito de alinhar as ideias e discutir melhorias até a construção da estratégia, que foi sintetizada em um mapa estratégico (anexo A), notando que tais ações estão alinhadas

com o conceito de mapa estratégico de Kaplan e Norton (2004), em que esse mapa é visto como a representação visual da estratégia. Dentro do mapa estratégico do Ministério estão os 25 objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas de análise, que são diferentes formas de abordar a organização. Para o alcance de cada um dos objetivos estratégicos que compõe o mapa estratégico, existem ações ou iniciativas estratégicas que podem atingir um ou mais objetivos.

As quatro perspectivas que constituem o mapa estratégico são: Perspectiva da Sociedade; Perspectiva Agronegócios e Parceiros; Perspectivas de Processos Internos; e Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento. Como pode ser visto, as perspectivas não são as mesmas que no *balanced scorecard* tradicional, pois houve algumas adaptações por se tratar de uma instituição pública. Não existe a perspectiva financeira, pois essa perspectiva representa uma limitação, não um objetivo e por isso não é o foco das demais perspectivas. O foco do *scorecard* das instituições públicas é o cliente (sociedade), sendo essa a base para todas as outras perspectivas (NIVEN, 2003 *apud* GALAS; FORTE, 2005, p.5).

A segunda fase é a de institucionalização da Gestão Estratégica começou em 2007 e ocorre até os dias de hoje. É importante destacar que, por passar por mudanças de dirigentes com a troca de ministro, os instrumentos de Gestão Estratégica passaram por adaptações para ser confortável para os novos dirigentes e, ao mesmo tempo, não fugir das premissas do *balanced scorecard*. Nessa etapa foi criado o Sistema de Gestão de Resultados Estratégicos (SGRE), em que foram elaborados os resultados estratégicos distribuídos pelas diversas unidades organizacionais e também as tarefas/iniciativas a serem realizadas. Cada resultado desses tem um ou mais indicadores de desempenho que medem e acompanham sua execução trimestralmente juntamente com os objetivos estratégicos do Ministério, por meio de uma Reunião de Análise Estratégica (RAE).

Dessa forma, o foco e ênfase passaram a ser nos resultados estratégicos e na sua gestão, e não mais nos objetivos estratégicos do mapa estratégico. Mesmo assim, os resultados estratégicos estão alinhados com os objetivos, não tirando a importância do mapa estratégico e de todo o trabalho inicial de construção da estratégia (FRESNEDA et al., 2009).

Por fim, é importante ressaltar que, por meio de observação livre, notou-se que, do período de 2010 até o momento, ocorreu apenas ações isoladas como poucas oficinas de capacitação e distribuição de documentos de Gestão Estratégica para superintendências federais que são áreas descentralizadas por todos os estados do Brasil. Essa lacuna no histórico é resultado da alta rotatividade na alta administração e pelas trocas de Ministro e

consequentemente dos principais executivos da organização. Ainda assim, percebeu-se que a AGE conseguiu auxiliar as áreas com a realização das ações e também na mensuração dos resultados, não deixando o processo de Gestão Estratégica parado.

6.2 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DA AGE

A AGE, em todo o processo, trabalhou com ações de comunicação e capacitação em gestão. Logo no início, em 2005 e 2006, foi elaborado o Plano de Comunicação do projeto de implantação da Gestão Estratégica do MAPA, com os seguintes objetivos:

- (a) difundir os conceitos de Gestão Estratégica no MAPA; (b) promover o entendimento e a internalização da estratégia em si; (c) promover a compreensão sobre o Modelo de Gestão Estratégica baseado no Método *Balanced Scorecard*, para todos servidores do MAPA; e, (d) criar e implantar formas de adesão às estratégias visando a continuidade do Projeto de Gestão Estratégica (FRESNEDA et al., 2009,p.11).

Esse Plano de Comunicação, o qual não foi possível obter acesso, foi insumo para criação da Assessoria de Comunicação Social (ACS), área responsável pela comunicação interna e externa no MAPA. Porém, mesmo depois da criação dessa assessoria, a AGE ainda possui atividades de comunicação e trabalha junto com a ACS nos trabalhos de comunicação relacionados com a Gestão Estratégica.

Nesse período da criação do Plano de Comunicação, a AGE também lançou outra forma para o alinhamento das informações, o Boletim AGE, sendo enviado um *e-mail* a todos os servidores do Ministério em seus endereços eletrônicos institucionais após cada Reunião de Análise Estratégica ou oficinas de trabalho. Além disso, a AGE produziu diversas peças de comunicação para chamar a atenção do servidor e mostrar que sua participação é importante. Dentre as peças estavam cartazes informativos, cartilha explicativa de todo processo, o Plano Estratégico do MAPA, o mapa estratégico do Ministério, canetas, calendários institucionais, *mouse-pads* e CD-ROM com todos os documentos e materiais produzidos pela Gestão Estratégica, denominado CD Memória.

Além de todas essas ações relacionadas à comunicação, a AGE também articulou diversas reuniões e oficinas de capacitação em gestão, com servidores dos diferentes níveis organizacionais, desde que formulam estratégias até os que executam os projetos estratégicos do Ministério. O intuito das capacitações é institucionalizar a Gestão Estratégica, fazendo com que os servidores, cada vez mais, conheçam, entendam e apliquem o método utilizado na criação dos seus instrumentos (FRESNEDA et al., 2009).

6.3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como já dito, o questionário foi desenvolvido e aplicado pela AGE e é composto por diversas questões, tanto abertas quanto fechadas, e serve de base para o cálculo de um indicador de desempenho da AGE, ou seja, tem importância estratégica para a assessoria, servindo de *feedback* das ações realizadas de comunicação e capacitação.

A seguir será feita a análise das questões que compõem o questionário formulado e aplicado pela AGE, lembrando que as questões abertas 12 e 13 não serão analisadas, assim como a questão 7.1, por haver uma repetição da questão anterior e não se mostrar importante para consecução do objetivo do trabalho.

A primeira questão é relacionada à participação da gerência média do MAPA nos eventos articulados pela AGE, e como pode-se notar no gráfico 1, 65% dos servidores participaram de algum evento relacionado à Gestão Estratégica. Esse dado já mostra que os servidores estão se interessando pelo tema e vêm participando dos eventos. Um ponto importante seria que a AGE entrasse em contato com os chefes imediatos do pessoal da gerência média, para que esses incentivem a participação nos eventos, ampliando o envolvimento dos gerentes médios nos eventos de Gestão Estratégica, pensando alinhadamente na afirmação de Wright, Kroll e Parnell (2011) que a estratégia deve ter um efeito “cascata”, sendo descentralizada do topo da organização para os níveis mais baixos.

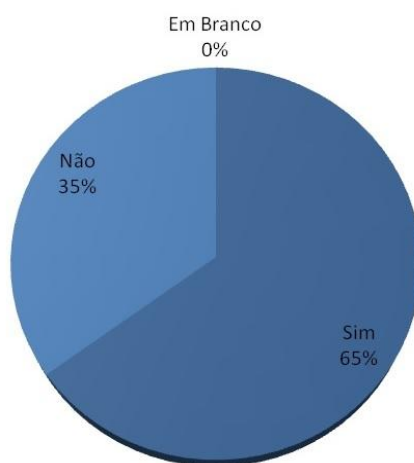


Gráfico 1 – Participação em eventos
Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 2.1 é para saber o quanto o evento contribuiu para o conhecimento do servidor no conceito de missão. Essa questão está relacionada também com a questão 3, que

pergunta se o servidor conseguiria explicar a missão, caso alguém pergunte. O gráfico 2 mostra os resultados.

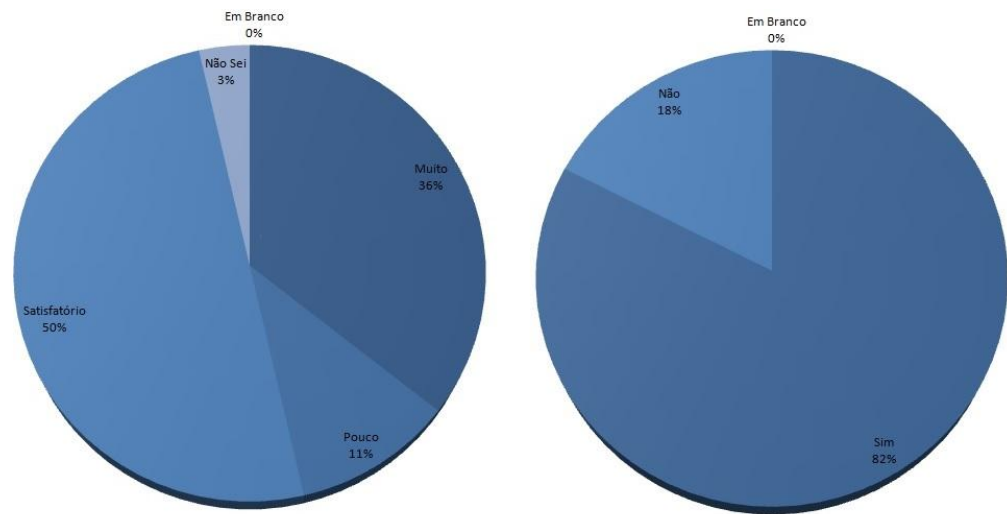


Gráfico 2 – Conhecimento da Missão e Explica a Missão
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Nota-se que o conhecimento em relação à missão institucional é satisfatório em sua maioria, com 50% com conhecimento satisfatório, 36% com muito conhecimento, 11% com pouco e 3% não tem conhecimento. Por outro lado, capacidade de explicar o conceito de missão é afirmativa em grande parte, com 83% dos entrevistados aptos à essa tarefa. Esse resultado positivo é influência direta das peças de comunicação desenvolvidas pela AGE em todo o processo e as oficinas de capacitação que sempre trabalham com a conceituação e contextualização dos elementos da estratégia.

Seguindo a mesma linha, a questão 2.2 e a questão 4 perguntam sobre a visão da organização. As questões tiveram resultados muito semelhante a missão, sendo somente um pouco inferior. Os dois resultados são positivos e mostram que as ações de disseminação dos conceitos básicos de Gestão Estratégica estão sendo bem executadas. O gráfico 3 esses resultados.

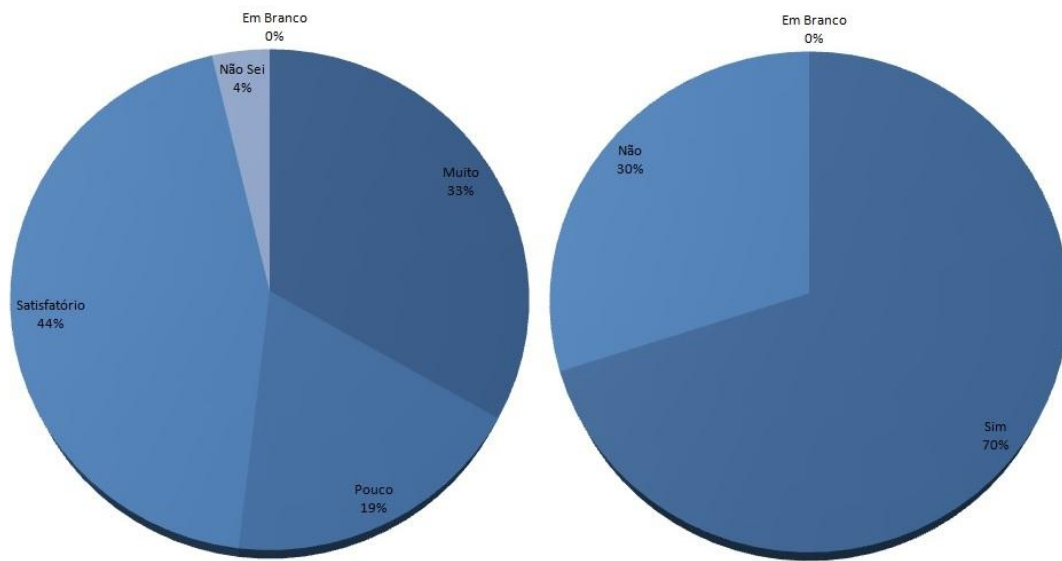


Gráfico 3 – Conhecimento da Visão e Explica a Visão
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Ainda na mesma linha de raciocínio, a questão 2.3 e 5 aborda o conhecimento do mapa estratégico da organização, ferramenta da Gestão Estratégica desenvolvida e descrita em um livro por Kaplan e Norton (2004). Como pode ser visto no gráfico 4, os resultados foram levemente inferiores, por se tratar de um conceito mais complexo, principalmente para quem não é da área de gestão, como boa parte dos servidores de gerência média do Ministério. Pouco mais da metade consegue explicar o mapa estratégico, caso seja questionado por alguém. Esse dado relata que os servidores têm um baixo conhecimento deste instrumento de gestão, pois, apesar de terem noção do conceito, não internalizaram o conhecimento. Ocorreram algumas oficinas de divulgação e explicação do mapa estratégico, porém fazem-se necessárias mais oficinas e também peças de divulgação do mapa, para que seu conceito seja entendido e que esse instrumento possa ajudar na visualização dos objetivos e estratégias, auxiliando no alinhamento das ações de cada servidor do Ministério.

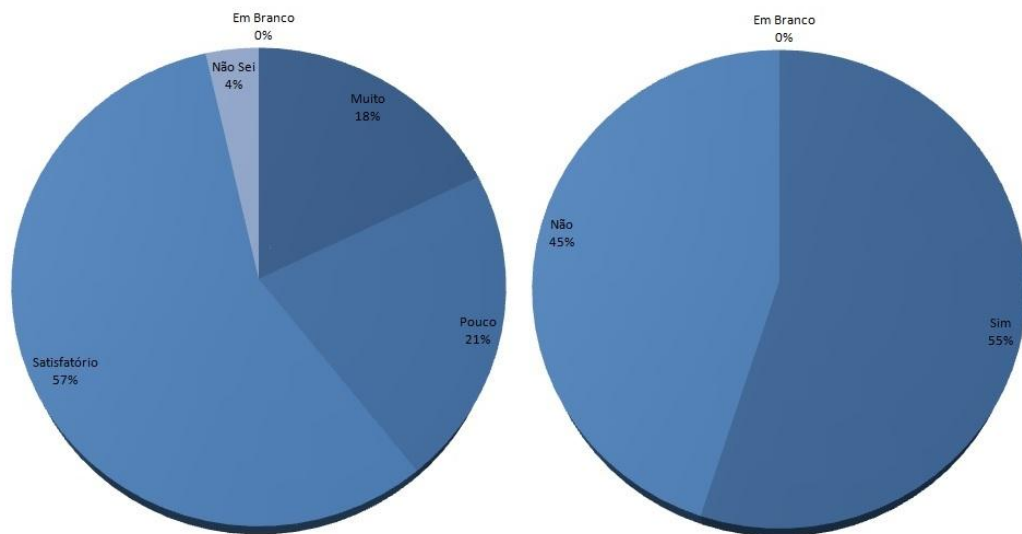


Gráfico 4 – Conhecimento do Mapa Estratégico e Explica o Mapa Estratégico
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Nas questões 6 e 7, os servidores da gerência média do Ministério respondem se receberam o Plano Estratégico e se tiveram acesso as peças de comunicação desenvolvidas pela AGE. Como nota-se no gráfico 5, a maior parte dos servidores foi alcançada nas ações de comunicação, sendo positiva a divulgação da estratégia por parte da AGE. O Plano Estratégico é o documento físico onde os executivos formalizam todos os elementos da estratégia com objetivo de esclarecê-los (OLIVEIRA, 1999), sendo essencial que todos os colaboradores da organização tenham acesso a esse documento e que o mesmo seja de fácil entendimento. Logo, quanto maior o alcance das ações de comunicação, mais fácil será a tarefa de reciclagem dos servidores.

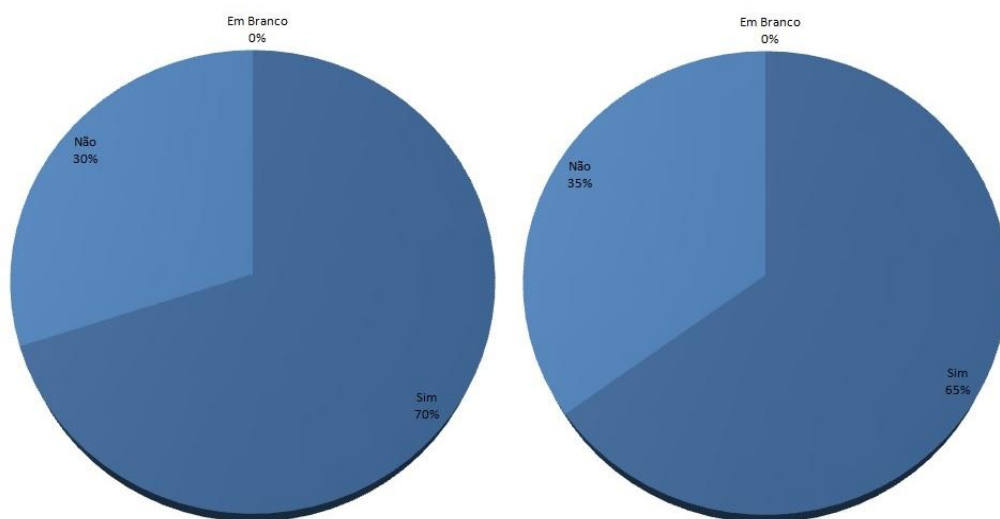


Gráfico 5 – Recebeu o Plano Estratégico e Acesso às Peças de Comunicação
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Referente à questão 8, o gráfico ilustra que, apesar de a estratégia ter atingido muitos dos servidores, o número de pessoas que discutiram Gestão Estratégica nas suas unidades organizacionais não é o ideal. Essa pergunta é interessante e no traz um dado importante, pois é necessário que os servidores alinhem as ações de suas unidades com a estratégia e os objetivos da organização, e a melhor forma é discutindo a Gestão Estratégica. O gráfico 6 mostra que 60% dos servidores discutiram Gestão Estratégica e o efeito nas atividades de suas áreas.

Na questão 9 pergunta se os servidores da gerência média utilizou os instrumentos da Gestão Estratégica e a 9.1 é uma questão aberta sobre quais foram esses instrumentos. Assim como na questão 8, o número não foi o esperado, pois os instrumentos de Gestão Estratégica devem ser usados em todas as áreas e somente 58% dos gerentes médios utilizaram. As respostas que apareceram com mais frequência na questão 9.1 foram que os servidores utilizaram dos instrumentos para elaborar os planos de ações de suas áreas, para fixar metas departamentais e para alinhar o plano operacional com o Plano Plurianual (PPA), que é um instrumento do planejamento de médio prazo que estabelece diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para um período de quatro anos. Essas respostas demonstram que, mesmo que poucos servidores utilizem dos instrumentos, as ferramentas de Gestão Estratégica estão auxiliando na definição das ações, sendo que segundo Oliveira (1999), os instrumentos de Gestão Estratégica devem servir de direcionador das ações de todos na organização e deve estar disponível a todos os colaboradores. O gráfico 6 demonstra as informações acima.

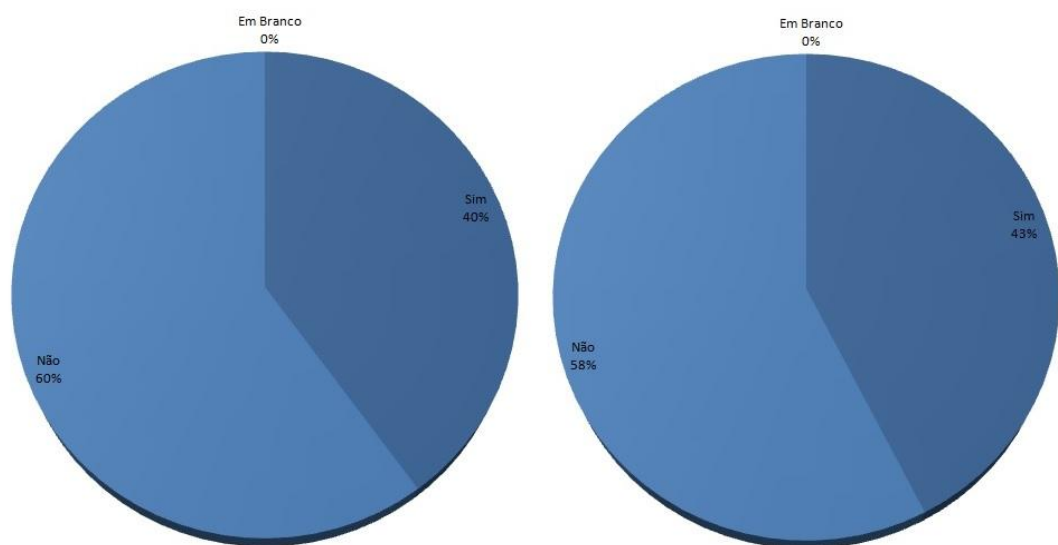


Gráfico 6 – Discutiu Gestão Estratégica e Utilizou Instrumentos da Gestão Estratégica
Fonte: Elaborado pelo Autor

Por fim, as questões 10 e 11, relatadas no gráfico 7, perguntam sobre o entendimento dos gerentes médios em Gestão Estratégica, ou seja, o quanto cada um internalizou do conhecimento sobre o processo e o comprometimento das suas equipes em relação ao alcance dos objetivos, na medição dos indicadores e na execução das ações estratégicas. O resultado do entendimento de Gestão Estratégica dos gerentes é regular, mostrando que o processo está sendo institucionalizado e que as oficinas articuladas pela AGE estão tendo resultado positivo. É necessário continuidade na capacitação dos gerentes médios para que o grau aumente e assim a estratégia seja passada a todos na organização.

Já o resultado do grau de comprometimento da equipe apontou um resultado melhor, ilustrando que as equipes estão executando as ações de acordo com a estratégia formulada, mesmo que os gerentes médios não possuem o grau de conhecimento ideal e nem a segurança para discutir o tema. Esse resultado positivo é em razão dos servidores da AGE trabalharem e cobrarem todas as unidades organizacionais para que se alinhem a estratégia da organização. Segundo Fresneda (2009), umas das vantagens da AGE está diretamente ligada ao Ministro de Estado é que a assessoria trata com secretários e diretores a partir de uma alta posição hierárquica.

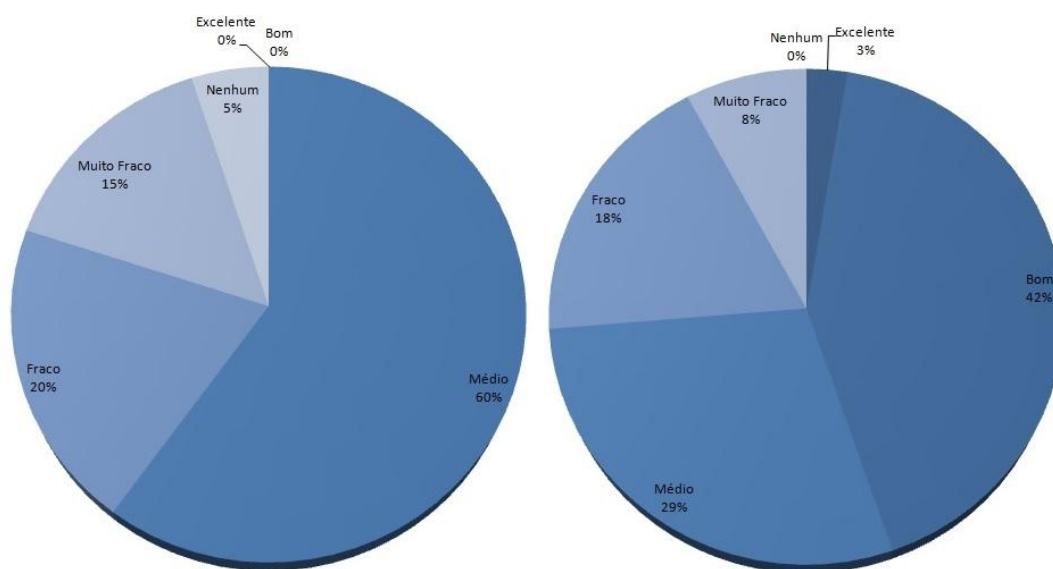


Gráfico 7 – Entendimento de Gestão Estratégica e Nível de Comprometimento

Fonte: Elaborado pelo Autor

É importante ressaltar também que foi notado que o instrumento de pesquisa desenvolvido pela AGE não consegue medir o grau de conhecimento, mas sim se o conhecimento relacionado à Gestão Estratégica foi internalizado pelos gerentes médios e se os mesmo estão realizando as práticas desse tipo de gestão. Para a definição de um grau de conhecimento, é necessária uma metodologia mais complexa do que simplesmente a pergunta

do nível de conhecimento do processo. Apesar disso, o questionário se mostra importante para área, relatando que as ações da AGE estão fortemente alinhadas aos objetivos da organização, considerando os resultados positivos que a instituição mostrou desde a implantação da nova forma de gestão, voltada ao resultado.

Adicionalmente, percebeu-se que as principais barreiras para a implantação da Gestão Estratégica no MAPA estão na rotatividade da alta administração, tanto por motivos de eleição, quanto por arranjos partidários e a desmotivação dos servidores; algo muito complexo na administração pública. Logo, para o sucesso do projeto, deve-se manter ações que desenvolvam uma cultura organizacional voltada à Gestão Estratégica, a partir da institucionalização dessa forma de gestão, de modo a garantir a sua continuidade. Outro ponto é a questão motivacional que requer ações que valorize e recompense o trabalho do servidor. A reformulação dos planos de carreira seria um ponto inicial para motivar os trabalhadores do Ministério.

7 CONCLUSÕES

A partir da análise e discussão dos resultados, percebeu-se que a implementação do processo de Gestão Estratégica foi possível por conta da criação da Unidade de Gestão Estratégica (AGE) e pelo comprometimento de todos os envolvidos no processo, principalmente pela participação efetiva do Ministro e do Secretário Executivo na etapa de construção e implementação da estratégia. Outro ponto importante foi a criação da AGE ligada diretamente ao Ministro, o que coloca a unidade em uma alta posição hierárquica, facilitando o processo de comunicação com o líder institucional e na forma de lidar com secretários e diretores.

Porém, a institucionalização da Gestão Estratégica é um processo de mudança que demanda investimentos altos e contínuos em comunicação e capacitação em Gestão Estratégica para reciclar os colaboradores, fazendo com que suas mentes e potencial criativo estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Este trabalho teve como problema de pesquisa: Como ações de comunicação e capacitação da Assessoria de Gestão Estratégica influenciaram na internalização do conhecimento de Gestão Estratégica pela gerência média do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento?. O trabalho foi realizado para atingir o objetivo de responder esse problema, analisando as ações desenvolvidas estrategicamente no processo de internalização do conhecimento e disseminação das práticas em Gestão Estratégica.

Mesmo se tratando de uma organização pública, onde os trabalhadores demonstram resistência a mudanças, os servidores do Ministério já mostram uma cultura de Gestão Estratégica, conforme evidenciado na análise e discussão dos resultados desta pesquisa. Essa cultura pode ser notada a partir do comprometimento dos servidores com a execução e medição das ações e com olhar para os objetivos organizacionais. Todo o resultado positivo no projeto é influência do trabalho da AGE, sempre visando à comunicação e capacitação dos servidores na gestão voltada a resultados.

O trabalho também descreveu o processo histórico da formulação e implantação da estratégia no MAPA, desde a criação da AGE. Na descrição foram destacados os momentos importantes e fatos que ajudaram e dificultaram a implantação da Gestão Estratégica. Ainda foi relatada as ações da AGE em todo esse processo, mostrando todo o trabalho feito para capacitar e comunicar os servidores sobre a Gestão Estratégica.

Na análise do questionário, ficou evidenciado que esse instrumento de pesquisa utilizado pela AGE não mede o grau de conhecimento, mas sim o entendimento dos gerentes em relação ao processo de Gestão Estratégica, ou seja, o quanto está sendo internalizado pelos servidores sobre o processo a partir das ações de comunicação e capacitação. Mesmo assim, o questionário consegue fornecer um *feedback* positivo as ações executadas pela AGE, denotando que o método *balanced scorecard* pode ser implantado na administração pública.

Com relação às limitações da pesquisa, pode-se citar que não houve análise estatística dos dados obtidos pelo questionário e que o mesmo foi aplicado somente a gerência média, sendo interessante em pesquisas futuras a aplicação de outros instrumentos de pesquisa à alta administração. Porém, mesmo com as limitações, o trabalho conseguiu atingir o objetivo de analisar as ações de comunicação e capacitação da AGE em todo o processo de formulação e implantação da estratégia.

. Enfim, o trabalho evidenciou que o método BSC aplicado pela AGE no MAPA por meio das ações de comunicação e capacitação corroboram para o êxito deste projeto no âmbito da Administração Pública. Infere, desse modo, que o BSC pode ser implantado em instituições públicas, com possibilidade de gerar ganhos não só aos órgãos, mas para a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

- ALEIXO, D.; HOLANDA, L. M. C. DE; ANDRADE, E. O. **A elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional: um estudo de caso no SEBRAE Caruaru-PE**. XIII SIMPEP, 2006.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. DE. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- BRASIL. LEIS, Decretos. Decreto nº. 2.681 (21 de julho de 1998). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2681.htm>. Acesso em 31/10/2013
- CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque mais realista**. XXII ENANPAD, 1998.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003. p. 1–527
- CHANDLER, A. J. **Strategy and structure: charters in the history of the industrial enterprise**. Massachusetts: MIT Press, 1962. *apud* WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- COSTA, A. P. P. DA. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard**. 2001.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.
- FRESNEDA, P. S. V. et al. **A experiência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na implantação de instrumentos de gestão estratégica**. 2009.
- FRESNEDA, P. S. V.; MEDEIROS, E. A. DE. **Implantando a gestão estratégica em uma organização pública da administração direta: o caso do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA**. 2009.
- GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública**. Revista de Administração Mackenzie, p. 87–111, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle no seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LYNCH, R. **Corporate strategy**. Essex: Prentice-Hall, 2000. *apud* FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 392

NIVEN, P. R. **Adapting the balanced scorecard to fit the public and nonprofit sectors**. 2003. *apud* GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública**. Revista de Administração Mackenzie, p. 87–111, 2005.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUIGLEY, J. V. **Vision: how leaders develop it, share it and sustain it**. New York: McGraw-Hill, 1993. *apud* OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO

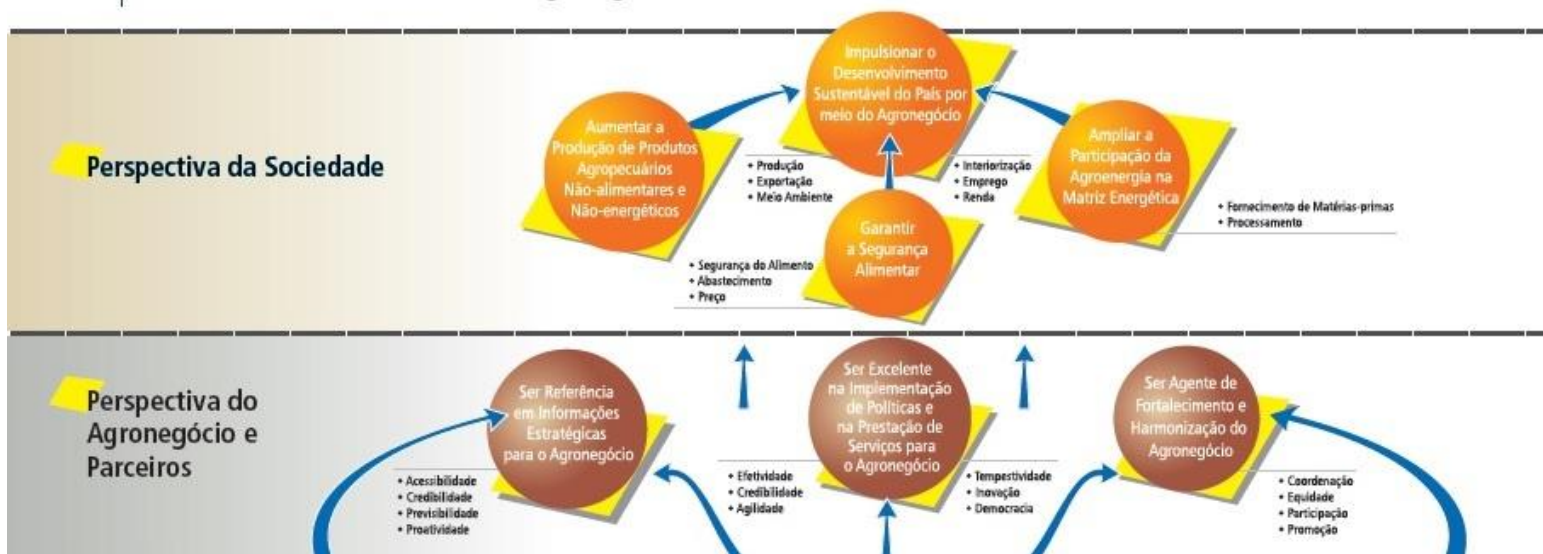
MAPA ESTRATÉGICO

■ Missão Institucional

Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira.

■ Visão 2006 - 2015

Ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.





ANEXO B – QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO E APLICADO PELA AGE



**PESQUISA SOBRE CONHECIMENTO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA POR PARTE DA GERÊNCIA DO MAPA**

Este questionário visa avaliar o grau de conhecimento da Gestão Estratégica pela gerência do MAPA.

Por favor, responda a pesquisa e encaminhe para o e-mail: estrategia@agricultura.gov.br

Não é necessário se identificar. O prazo se encerra em 19/07/2013.

QUESTIONÁRIO

1) Você assistiu a algum evento (palestra, curso etc) sobre a Gestão Estratégica do MAPA?

() Sim

() Não

2) Caso afirmativo, quanto você acha que o evento contribuiu para seu conhecimento sobre os seguintes temas?

2.1) Conceito de Missão e declaração de Missão do Ministério.

Muito () Satisfatório() Pouco () Não sei ()

2.2) Conceito de Visão e declaração de Visão de futuro do Ministério.

Muito () Satisfatório () Pouco () Não sei ()

2.3) Mapa Estratégico – a figura com o conjunto de objetivos estratégicos e suas relações.

Muito () Satisfatório() Pouco () Não sei ()

3) Caso fosse solicitado por um servidor ou por uma pessoa externa ao Ministério para explicar a Missão do Ministério, você saberia responder?

() Sim

() Não

4) Caso fosse solicitado por um servidor ou por uma pessoa externa ao Ministério para explicar a Visão do Ministério, você saberia responder?

() Sim

() Não

5) Caso fosse solicitado por um servidor ou por uma pessoa externa ao Ministério para explicar o Mapa Estratégico, você saberia responder?

() Sim

() Não

6) Você recebeu o documento “Plano Estratégico do MAPA”?

() Sim

() Não

7) Sua equipe teve acesso às peças de comunicação da gestão estratégica: agenda, cartilha, plano estratégico, mouse pad etc?

() Sim

() Não

7.1) Se afirmativo, assinale as peças:

() Plano Estratégico

() Agenda

8) Você discutiu com seus colaboradores sobre a Gestão Estratégica e seus efeitos nas atividades relacionadas à sua área?

() Sim

() Não

9) Você utilizou o conteúdo dos instrumentos de Gestão Estratégica (Mapa Estratégico, objetivos, indicadores e/ou iniciativas estratégicas) em algum tipo de planejamento / atividade da área sob sua gerência?

() Sim

() Não

9.1) Se afirmativo, que tipo? _____

10) Qual o grau de entendimento sobre a Gestão Estratégica que você acha que tem?

Excelente () Bom () Médio () Fraco () Muito Fraco () Nenhum ()

11) Qual o grau de comprometimento que você acha que sua equipe tem em relação à consecução dos objetivos estratégicos, indicadores e metas e na execução de iniciativas estratégicas que envolvam a sua área de atuação?

Excelente () Bom () Médio () Fraco () Muito Fraco () Nenhum ()

12) Utilize o espaço abaixo para enviar críticas e sugestões ao processo de comunicação da Gestão Estratégica no MAPA.

13) Se tiver sugestões de melhoria da Gestão Estratégica do MAPA e seus instrumentos associados, por favor, fornecê-las abaixo.
