

Prioridades estratégicas do Mapa 2005-2006

Estela Alves de Medeiros¹
Marlene de Araújo²
Marcelo F. Belloni³
Renato B. de Aguiar Leonardi⁴
Eliana Teles Bastos⁵
Luciano M. dos Santos⁶
Paulo S. V. Fresneda⁷
Elisio Contini⁸

Resumo: O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) organiza-se para entrar num novo tempo e responder ao dinamismo do agronegócio brasileiro. Para enfrentar os novos desafios passou por uma reestruturação interna. Em 2005, pela primeira vez, definiu prioridades estratégicas para o período de curto prazo. Este documento objetiva apresentar de forma sucinta as prioridades estratégicas do Mapa para o período de 2005-2006.

Palavras-chave: gestão estratégica, prioridades estratégicas, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Introdução

Moderno, eficiente e competitivo, o agronegócio brasileiro é uma atividade próspera e rentável. Com um clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta, o Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais mais de 106 milhões ainda não foram explorados (MAPA, 2004). Esses fatores fazem do País um lugar de vocação natural para a agropecuária e todos os negócios relacionados à suas cadeias produtivas. O agronegócio é hoje a principal locomotiva da economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no País.

Atualmente o agronegócio brasileiro é responsável por 34% do PIB (R\$ 508,27 bilhões), 43% das exportações e 37% dos empregos, sendo 17,7 milhões desses empregos somente no campo, contribuindo significativamente para a diminuição dos índices de desemprego. Além disso, em 2004, as exportações do agronegócio superaram US\$ 39 bilhões, sendo responsável pela manutenção do superávit da balança comercial brasileira desde o ano 2000 (CONAB, 2005). Esses resultados são consequência da alta capacidade do setor em adaptar-se às conjunturas internas e internacionais e do acréscimo de tecnologia empregada na produção agropecuária com ganhos consideráveis de produtividade, dos quais podemos destacar a

¹ Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), em exercício no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), e Mestre em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB).

² Mestre em Política e Gestão de C&T e Coordenadora Editorial da Revista Política Agrícola e Assistente da Coordenação-Geral de Articulação Institucional na AGE/Mapa.

³ Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), em exercício no Mapa.

⁴ Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), em exercício no Mapa.

⁵ Economista e Assistente da CGPE/AGE/Mapa.

⁶ Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), em exercício no Mapa.

⁷ Coordenador Geral de Articulação Institucional da Assessoria de Gestão Estratégica do Mapa.

⁸ Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica do Mapa.

evolução da safra de grãos relativamente sem aumento da área cultivada no período de 1990-91 a 2004-05, conforme demonstrado na Fig.1. Nesse período, a produção aumentou 126,47%, passando de 57,8 milhões para 130,9 milhões de toneladas, enquanto a área plantada aumentou somente 28,57%, passando de 37,8 milhões para 48,6 milhões de hectares. Assim, a produtividade passou de 1,53 t/ha para 2,69 t/ha o que representa uma elevação de 75,82% em apenas 15 anos (CONAB, 2005).

Em consequência desse aumento de produtividade, o agronegócio brasileiro ganhou grande projeção no cenário internacional. Atualmente, o Brasil é o primeiro país no ranking de produção e exportação de açúcar, laranja e café e primeiro em exportação de carne, frango e soja. Outro aspecto importante a ser considerado é a conquista de novos mercados a exemplo do Oriente Médio e da Ásia.

Há um horizonte de crescimento para o setor agropecuário brasileiro. Estudos mostram que nos próximos 10 anos o Brasil terá que produzir 60 milhões de toneladas de grãos a mais para atender à demanda mundial. Isso significa, no mínimo, 2 milhões de hectares por ano. Antes de tudo, a preocupação do governo brasileiro é apoiar o crescimento setorial, evitar entraves burocráticos, organizar as cadeias

produtivas, estimular, motivar e coordenar as ações de forma sinérgica, para que o setor continue crescendo, gerando renda e empregos.

Visando trabalhar como propulsor do agronegócio, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento apresentou proposta de reestruturação, aprovada pelo Decreto 5.351/05. Ela foi resultado de um abrangente processo de consulta interna e externa, envolvendo lideranças do Ministério e segmentos significativos do agronegócio, e de um diagnóstico de auto-avaliação feito com base no Modelo de Excelência na Gestão Pública, com suporte do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que indicou um menu de planos de melhoria de gestão, incluindo a reorganização administrativa.

A reestruturação teve como principais pilares o fortalecimento da Defesa Agropecuária e das superintendências federais de agricultura, e a criação de uma Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio e da Assessoria de Gestão Estratégica.

Entre outras atividades, cabe à Assessoria de Gestão Estratégica a promoção da gestão estratégica do Mapa, a coordenação da elaboração do planejamento estratégico, o apoio à organização dos planos e programas de forma articulada e sistêmica e a coordenação da articulação institucional junto ao Ministro de Estado.

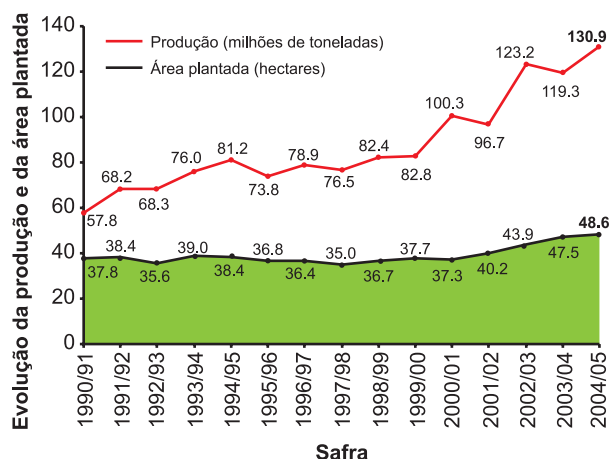


Fig. 1. Evolução da produção de grãos versus área plantada.

Fonte: Conab, 2004.

A construção do futuro

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento iniciou processo de gestão estratégica a partir de sua reestruturação administrativa. A gestão estratégica, que inclui o planejamento, o acompanhamento, a avaliação e a atualização das estratégias da organização e seus instrumentos de apoio, demanda alguns anos para ser concebida, desenvolvida, implementada e internalizada por toda a organização. Enquanto o processo de implantação formal da gestão estratégica vai sendo executado, é necessário trabalhar ações

de curto prazo que cuidem da situação atual das estratégias existentes, explicitadas ou não aos membros da organização. Assim, a Assessoria de Gestão Estratégica tem como primeira tarefa de curto prazo a descrição e a internalização das prioridades do Ministério para o biênio 2005-2006.

As prioridades estabelecidas estão em sintonia com os objetivos do Plano Plurianual 2004-2007 e com as demandas do setor privado. O Ministério deve atuar como alavanca para o crescimento do agronegócio, por isso a necessidade de trabalhar em parceria com os principais atores do mercado.

As prioridades descritas são as seguintes: a) controle sanitário; b) tecnologia para o agronegócio: biotecnologia; c) agroenergia; d) qualidade de produtos: agregação de valor, rastreabilidade e certificação; e) negociações internacionais e promoção comercial; f) interlocução com a sociedade: câmaras setoriais; g) política agrícola: novos instrumentos e seguro rural; h) desenvolvimento sustentável; i) cooperativismo e associativismo; e j) excelência administrativa.

O primeiro passo dado para implementação do processo estratégico foi a descrição de cada uma das prioridades propostas, em estreita colaboração com as áreas técnicas do Mapa, selecionando-se as ações que deverão ser realizadas para o alcance dos produtos desejados. Nessa descrição foram levadas em conta outras ações de caráter estratégico que o Mapa vem executando, tais como as constantes do Plano Plurianual (PPA) 2004-2007, elaboração de planos executivos e outras ações estratégicas internas, de forma a harmonizar e integrar com as prioridades estabelecidas para 2005-2006.

O passo seguinte é a internalização das prioridades para todos os servidores e colaboradores. Essa atividade está atualmente em desenvolvimento e o produto final é o alinhamento dos programas e projetos do Mapa com as propostas apresentadas no documento das Prioridades Estratégicas 2005-2006.

A descrição e a internalização das prioridades estratégicas são fundamentais para o trabalho da Assessoria de Gestão Estratégica, já que boa parte das prioridades, senão todas, estarão contempladas posteriormente no Mapa Estratégico do Ministério. Esse mapa reflete as escolhas feitas pela organização, a partir de sua missão e visão de futuro, e constitui valioso guia para a implementação dos objetivos estratégicos selecionados.

No documento interno Prioridades Mapa 2005-2006, produto das entrevistas, procurou-se definir e descrever cada prioridade; justificar a sua importância para a sociedade brasileira; levantar e citar os principais problemas para a consecução das respectivas prioridades; listar os objetivos e os principais produtos e resultados esperados, as ações prioritárias, os indicadores de desempenho e as principais unidades organizacionais envolvidas.

Este artigo é uma síntese do documento interno, do qual retirou-se a descrição das prioridades estratégicas do Mapa 2005-2006 e seus principais produtos.

Controle sanitário

O controle sanitário visa à erradicação e à prevenção das doenças dos animais e das pragas de vegetais, à inspeção e à classificação de produtos, seus derivados, subprodutos e resíduos, da inocuidade e da proteção ao meio ambiente. O objetivo é garantir a saúde pública para o consumidor brasileiro e para as exportações.

Os principais produtos esperados são:

- Combate e prevenção às principais doenças e pragas, inclusive a erradicação da febre aftosa e combate à ferrugem da soja.
- Ampliação e acesso a mercados externos.
- Integração do Sistema de Defesa Agropecuária.

- Revisão do Sistema de Defesa, do sistema de Inspeção e das legislações.
- Operação satisfatória e continuada do Sistema de Defesa.
- Conscientização da sociedade e dos produtores quanto à importância da defesa agropecuária.

Tecnologia para o agronegócio: biotecnologia

Processo de geração e difusão de tecnologia para o agronegócio brasileiro. A geração compreende a identificação de problemas, a elaboração de projeto de pesquisa, definição do problema, hipóteses, metodologia, busca de recursos necessários, execução do projeto em laboratório e/ou a campo, análise dos resultados e publicação, tendo em vista os pilares: agricultura, pecuária, alimentação, nutrição e saúde. A difusão compreende ações para tornar disponível aos clientes, principalmente aos produtores rurais, as tecnologias geradas, incluindo publicações técnicas, dias de campo, exposições e a incorporação dessas tecnologias pelo setor agrícola.

Os principais produtos esperados são:

- Direcionar pesquisas para prevenir e controlar pragas e doenças exóticas, como influenza aviária, ferrugem da soja e a sigatocaneira (banana).
- Domínio e aplicação da biotecnologia (genômica, transgenia e biossegurança).
- Tecnologias para a bioenergia.
- Aplicações de nanotecnologia na agricultura.
- Transferência de tecnologia para o Sistema Integrado de Grãos e Pecuária.
- Tecnologia para agricultura orgânica e produção integrada.
- Criação da Agência de Inovação.

- Promover estudos dos impactos sociais, econômicos e ambientais do ingresso de pragas ou doenças exóticas que possam representar riscos para as cadeias produtivas do agronegócio.

Agroenergia

Entende-se por energia de biomassa todo tipo de energia (térmica, mecânica ou elétrica) obtida a partir da biomassa (matéria-orgânica) de origem animal ou vegetal, disponível no meio ambiente. Parte dessa energia pode ser obtida a partir do aproveitamento de resíduos, como o gás dos aterros sanitários, a gordura de esgotos, e mesmo os resíduos de madeira, casca de arroz e bagaço e palha de cana-de-açúcar. Outros biocombustíveis são resultantes do esforço produtivo da agricultura, como o álcool, o carvão vegetal e as oleaginosas destinadas à produção de biodiesel.

Desse entendimento, decorrem outros dois conceitos. O primeiro, mais amplo, é o de "agroenergia", que envolve todo o esforço para a produção de energia a partir da agropecuária. Compreende tanto a produção de matérias-primas, como a cana-de-açúcar, o eucalipto e as diferentes oleaginosas, como também o aproveitamento de subprodutos ou resíduos de biomassa na atividade agropecuária, como a palha e o bagaço da cana, a casca de arroz, os resíduos florestais e resíduos de origem animal, como a gordura e o biogás.

O outro conceito, de escopo mais limitado, diz respeito à agricultura energética. Aqui não se incorpora o aproveitamento dos resíduos, mas apenas a atividade agrícola voltada para a produção de energias renováveis, ou seja, a produção de energia como a atividade finalística da agricultura, como: cana-de-açúcar, mamona e dendê.

Os principais produtos esperados são:

- Estímulos para aumentar a oferta e demanda no mercado de biocombustíveis e entre os mercados de agricultura energética e alimentar.

- Formação e gestão de estoques para garantir o abastecimento regular da biomassa e dos biocombustíveis ao longo do tempo, bem como a estabilidade de preços no mercado agroenergético e no alimentar.

- Novas tecnologias de processamento difundidas e adotadas.

- Estudos de viabilidade agrícola de potenciais regiões produtoras de biocombustíveis.

- Melhoramento genético, controle biológico, manejo de solo e água, fertilidade e adubação, zoneamento agrícola voltados para o setor sucroalcooleiro.

- Domínio do ciclo agrônomico e botânico de novas oleaginosas e desenvolvimento de novas cultivares visando a produção de biodiesel e aproveitamento dos produtos excedentes do processo de extração dos óleos.

- Criação e implantação da Embrapa Agroenergia.

Qualidade de produtos: agregação de valor, rastreabilidade e certificação

Qualidade dos produtos é um conjunto de procedimentos que visam ao controle de resíduos e contaminantes, aos riscos biológicos, à avaliação da matéria-prima, à embalagem, à coloração, ao odor, ao sabor e à origem, aliando segurança à saúde do consumidor.

A agregação de valor incorpora atributos de sustentabilidade e características aos produtos, resultando em maior valor econômico, menor risco ambiental e maior qualidade nutricional, assim como rastreabilidade e certificação.

Rastreabilidade é o processo de cadastro e registro de produtos (animais), identificação por meio de etiquetas ou código de barras; acompanhamento e auditoria do Mapa sobre o destino dos animais identificados.

Os principais produtos esperados são:

- Aumento na qualidade do processo de industrialização de alimentos.

- Controle de resíduos contaminantes e riscos biológicos.

- Proteção e segurança à saúde do consumidor.

- Insumos agropecuários com qualidade (fertilizantes, corretivos, inoculantes, agrotóxicos e rações).

- Redução de barreiras técnicas de outros países.

- Promoção comercial externa e abertura de novos mercados.

- Ampliação da renda da cadeia produtiva, gerando emprego e renda.

- Inocuidade e rastreabilidade dos produtos.

- Produtos elaborados com maior valor agregado (origem, qualidade).

- Apoio à produção orgânica e à produção agrícola certificada.

- Fomento a programas de indicação geográfica e denominações de origem controlada.

- Diminuição de perdas quantitativas e qualitativas durante o armazenamento.

Negociações internacionais e defesa comercial

Negociação internacional é um conjunto de ações, inclusive de promoção, com o objetivo de se firmar acordos comerciais e fitozoossanitários. Faz parte do processo de negociação a verificação do correto cumprimento dos acordos assinados e a iniciativa de tomada de ações de combate aos desequilíbrios de mercado; ao apoio doméstico distorcido e às barreiras tarifárias e não-tarifárias. Defesa comercial atua no combate às práticas desleais de comércio e na aplicação de medidas de salvaguarda.

Os principais produtos esperados são:

- Conclusão dos principais acordos regionais, bilaterais e multilaterais, para as áreas comercial e fitozoossanitária.
- Participação efetiva nas negociações de âmbito bilateral, regional e multilateral, garantindo a defesa das posições brasileiras.
- Estudos e informações qualificadas para subsidiar os negociadores brasileiros.
- Criação de uma imagem favorável à qualidade dos produtos do agronegócio brasileiro nos principais mercados mundiais (promoção comercial).
- Elaboração de estudos e informações qualificadas para subsidiar os negociadores brasileiros em fóruns internacionais.
- Identificação e divulgação de oportunidades comerciais para o aumento das exportações brasileiras.

Interlocução com a sociedade: câmaras setoriais

A interlocução com a sociedade visa estabelecer um diálogo e organizar suas demandas, dando maior visibilidade e efetividade às políticas públicas para o agronegócio. O diálogo se dá por meio do estabelecimento e acompanhamento das 26 câmaras setoriais e temáticas do agronegócio brasileiro (22 câmaras setoriais e 4 temáticas), a saber:

1. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Carne Bovina.
2. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Açúcar e do Alcool.
3. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Milho e Sorgo, Aves e Suínos.
4. Câmara Temática de Negociações Agrícolas Internacionais.
5. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Culturas de Inverno.
6. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Viticultura Vinhos e Derivados.
7. Câmara Temática de Ciências Agrárias.
8. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Hortaliças.
9. Câmara Setorial de Equideocultura.
10. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Leite e Derivados.
11. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Fruticultura.
12. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Fumo.
13. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais.
14. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Mandioca e Derivados.
15. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Agricultura Orgânica.
16. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Agronegócio do Cacau e Sistemas Florestais Renováveis.
17. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Caprinos e Ovinos.
18. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Citricultura.
19. Câmara Setorial de Insumos Agropecuários.
20. Câmara Temática de Financiamento e Seguro do Agronegócio.
21. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça.
22. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Arroz .
23. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Borracha Natural.
24. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Algodão.

25. Câmara Temática de Infra-estrutura e Logística do Agronegócio.

26. Câmara Temática da Cadeia das Oleaginosas Biodiesel.

Os principais produtos esperados são:

- Criação e acompanhamento dos trabalhos de câmaras setoriais e temáticas do agronegócio brasileiro.
- Implementação de políticas públicas de maior impacto no setor e na sociedade.
- Ações de caráter político para a defesa dos legítimos interesses desses segmentos ou do agronegócio.
- Transparência nas políticas e ações do Ministério (internet).
- Valorização do agronegócio e de seus componentes perante a sociedade.

Política agrícola: novos instrumentos e seguro rural

A política agrícola é um conjunto de instrumentos utilizados pelo poder público para propiciar os meios de que a iniciativa privada necessita para ser capaz de promover o crescimento mais acelerado da competitividade das cadeias produtivas do agronegócio brasileiro. Os instrumentos de política podem variar no tempo em função das dinâmicas de produção e de mercado. Os principais instrumentos atualmente utilizados são: Contrato de Opção de Compra de Estoques Públicos; Seguro Rural e os Títulos de Crédito - Títulos de Crédito Lastreados em Produção Depositada (Certificado de Depósito Agropecuário (CDA) e o Warrant Agropecuário (WA)); Títulos de Refinanciamento Lastreados em Recebíveis do Agronegócio (Certificado de Direitos Creditórios no Agronegócio (CDCA), Letra de Crédito do Agronegócio (LCA), Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA), Nota Comercial do Agronegócio (NCA) ou Agrinote e Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural.

Relativamente aos aspectos de sustentação de preços ao produtor e da regularidade do abastecimento de alimentos, insumos e matérias-primas, é importante adequar à situação econômica atual alguns instrumentos tradicionais que permitem o amparo direto ao produtor de pequeno porte e à formação de estoques reguladores. Esses instrumentos – o AGF e o Contrato de Opção de Venda – têm a função de admitir a intervenção governamental no equilíbrio da oferta e da demanda dos produtos agrícolas, com reflexos positivos no comportamento dos preços recebidos pelos agricultores, quando a pressão é da oferta e aqueles praticados no mercado consumidor, quando a pressão é da demanda.

Os principais produtos esperados são:

- Aumento da capacidade orçamentária de apoio à Política de Garantia de Preços Mínimos, visando a sustentação de preços ao pequeno produtor e a formação de estoques reguladores, como forma de melhorar a relação entre a oferta e a demanda.
- Garantia de preços futuros ao produtor rural e de viabilização de negócios futuros aos demandantes da produção agrícola (agroindústrias, cooperativas, criadores, etc).
- Maior integração e coordenação da cadeia de agregação de valor do agronegócio.
- Redução da oscilação de preços da produção agrícola.
- Maior proteção do produtor contra perdas decorrentes de fenômenos naturais e climáticos diversos.
- Maior liquidez e menores custos financeiros ao meio rural.
- Redução do risco das operações de crédito ao agronegócio levando a uma redução da taxa de juros dos empréstimos.
- Obtenção de um preço médio melhor, por meio da venda da safra em parcelas menores ao longo do ano.

- Ampliação da oferta de crédito privado ao produtor rural e ao agronegócio.

- Atração de recursos externos para o financiamento doméstico, alavancando o segmento exportador.

- Antecipação de divisas de exportação, fortalecendo as reservas líquidas do País.

- Aumento da disponibilidade de títulos para o público em geral, do número de operações e da rotatividade dos papéis. Nova política agrícola com o advento e consolidação de novas fontes de financiamento, gerando mudanças na composição do financiamento agrícola.

- Distribuição da demanda ao longo do ano, suavizando os movimentos sazonais.

- Manutenção de estoques disponíveis de alimentos e matérias-primas para garantir o abastecimento em momentos de escassez.

- Criação de um novo modelo operacional para o programa de subvenção do seguro rural.

- Consolidação de um modelo de apoio governamental pautado em regras claras e estáveis para o programa de subvenção do seguro rural.

- Consolidação do Seguro Rural no mercado de seguros e sua assimilação pelos produtores rurais.

Desenvolvimento sustentável

O desenvolvimento sustentável caracteriza-se por um processo harmonioso do uso equilibrado dos recursos naturais. Esse processo deve ser capaz de atender às necessidades e expectativas presentes, tanto nos aspectos sociais quanto nos econômicos e nos ambientais. Deve também considerar a utilização de recursos de forma que não provoque escassez, tendo em vista as necessidades das gerações futuras. As políticas, diretrizes e práticas do desenvolvimento sustentável devem, portanto, atender as três dimensões ou tripé que compõem a visão de sustentabilidade,

sendo elas: social (cultural, espacial e político-institucional), econômica e ambiental.

Os principais produtos esperados são:

- Uso racional dos recursos naturais.

- Programas de integração de bacias hidrográficas e conservação de solos.

- Implantação do indicador Índice de Sustentabilidade.

- Regulamentação da lei de produção de produtos orgânicos, especialmente no que se refere à definição de padrões e processos objetivando a validação internacional.

- Avaliação da possibilidade de revisão do projeto de lei que trata da preservação de topos de morro, nas áreas de produção de café.

- Incremento da produção de produtos diferenciados, ambientalmente corretos e socialmente justos, para atender ao mercado interno e externo.

- Melhorar as condições sociais e econômicas das populações das áreas agroextrativistas, com minimização do êxodo rural e manutenção dos níveis de empregabilidade nas zonas rurais devido a práticas conservacionistas.

- Maior difusão de práticas conservacionistas.

- Estímulo à tecnologia de plantio direto.

Cooperativismo e associativismo como instrumentos de inclusão social

O cooperativismo e o associativismo são instrumentos democráticos de união de forças de pequenos e médios produtores para melhorar suas condições de produção e comercialização de produtos agrícolas, num mercado competitivo e globalizado.

Os principais produtos esperados são:

- Implementação do Plano Brasil Cooperativo.

- Diminuição do índice de insucesso das entidades, profissionalizando suas gerências por meio de treinamentos.

- Controle dos recursos aplicados em convênios e parcerias.
- Interlocução com as cooperativas e associações para a definição de metas que desenvolvam o cooperativismo.
- Maior número de cooperativas nas regiões Norte e Nordeste.
- Incentivo ao crédito cooperativo.

Excelência administrativa

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, como um agente de definição e implementação de políticas públicas para o agronegócio, vive uma fase intensa de aperfeiçoamento e transformação de sua gestão, estratégica e operacional, para dar respostas às demandas dos vários públicos componentes do agronegócio brasileiro.

Essas ações de aperfeiçoamento e transformação objetivam dar mais qualidade (efetividade), agilidade e flexibilidade (eficiência) e proporcionar mudanças na cultura do Mapa. Em outras palavras, buscar a excelência administrativa.

A excelência administrativa representa o estágio final buscado por uma organização, resultante dos processos de aperfeiçoamento e transformação planejados e executados. No caso do Mapa, ela está direcionada com as mudanças que se iniciaram com a recente reforma da estrutura organizacional, objeto do Decreto nº 5.351/05. A partir da adequação de sua estrutura, o Mapa implementará uma visão de longo prazo, que articulará a gestão estratégica e a operacional; adotará processos simples, seguros e eficientes; capacitará e motivará os servidores.

Os principais produtos esperados são:

- Consolidação da reestruturação organizacional do Mapa.

- Implantação da Gestão Estratégica e Gestão por Processos no Mapa.
- Implantação da Gestão por Processos, para dar mais agilidade, rapidez e flexibilidade operacional.
- Aperfeiçoamento dos mecanismos de programação, monitoramento e avaliação dos planos, dos programas e das ações do Ministério.
- Estruturação e implantação sistema de educação corporativa.
- Elaboração e implementação de sistemas de gestão da informação, do conhecimento e da comunicação interna no Mapa.
- Modernização dos sistemas informatizados.
- Elaboração, complementação e aperfeiçoamento da legislação pertinente ao agronegócio.

Conclusão

A definição de prioridades estratégicas é uma forma eficiente da instituição pública divulgar interna e externamente as suas intenções futuras, definir rumos objetivando a redução do nível de tensão e atritos entre os seus públicos, fortalecendo a sua imagem institucional. É, também, uma demonstração de maturidade organizacional ao se reinventar apoiando-se no consenso obtido com os agrupamentos sociais que a defendem ou que dependem de seus serviços.

Referências

- CONAB. **Boletim de divulgação de safras**. Brasília, DF, 2005.
- MAPA. **O novo tempo: reestruturação**. Brasília, 2004. 51 p.