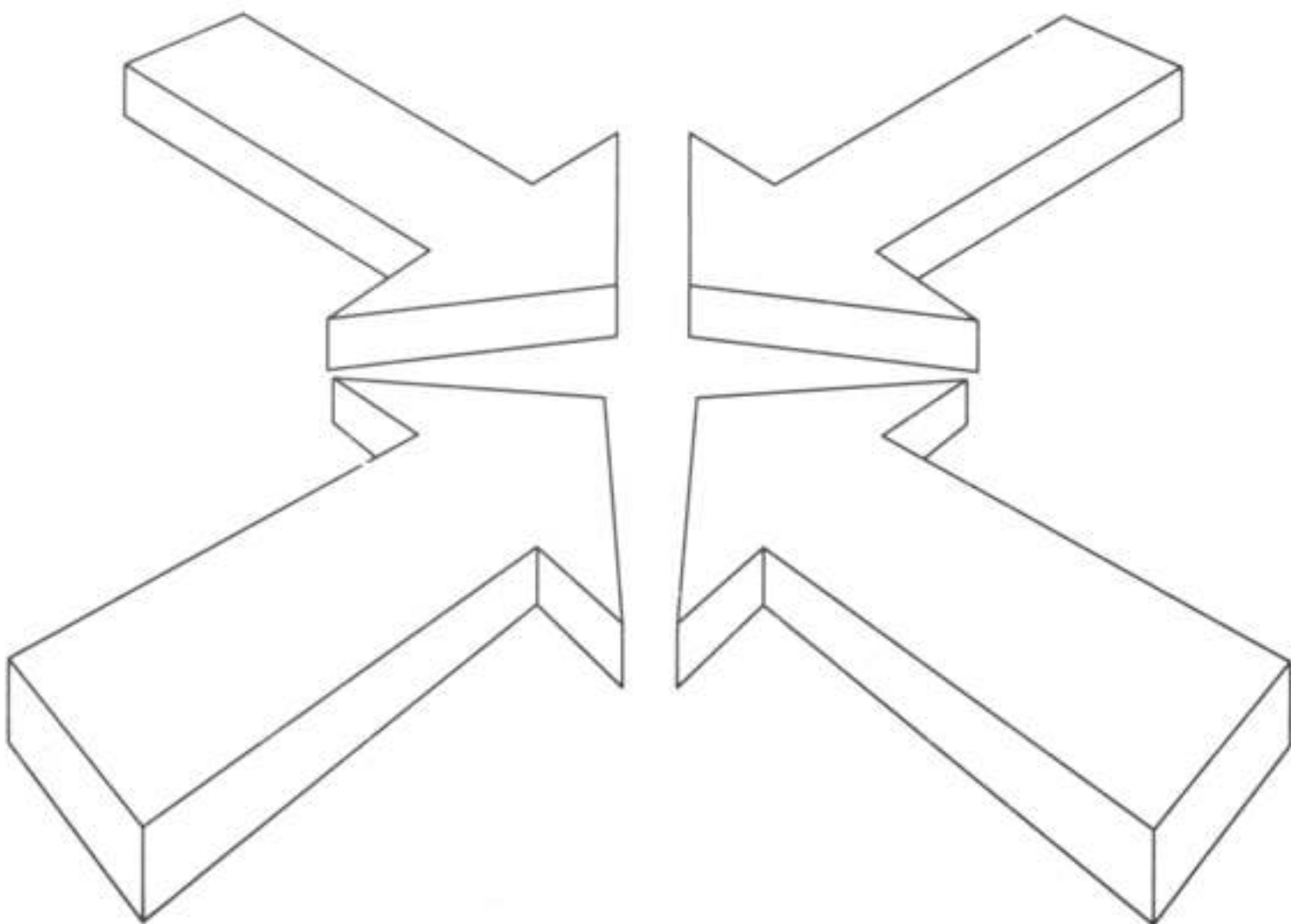


Modelo de Gestão Estratégica - MGE: descrição geral



Documentos 1

Modelo de Gestão Estratégica — MGE: Descrição Geral

Paulo Sérgio Vilches Fresneda
Marlene de Araújo
Antenor Turazi
Edla Maria Bezerra Lima

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos no:

Departamento de Organização e Desenvolvimento

Parque Estação Biológica – PqEB

Av W3 Norte (final)

CEP 70770-901 – Brasília, DF

Caixa Postal 040315

Fones: (61) 448-4490 / 272-3926

Fax: (61) 448-4234

www.embrapa.br

chefia.dod@embrapa.br

Comitê de Publicações da Embrapa Sede

Presidente: *Mariza Marilena T. Luz Barbosa*

Secretária: *Maria Helena Kurihara*

Membros: *Antônio Maria Gomes de Castro*

Guarany Carlos Gomes

Levon Yeganiants

Assunta Helena Sicoli

Orlando Campelo

Rosa Maria Alceblades Ribeiro

Supervisão editorial: *Edla Maria Bezerra Lima*

Normalização bibliográfica: *Jeane de Oliveira Dantas*

Ilustração da capa: *Cintia Pereira da Cunha*

Editoração eletrônica e tratamento de ilustrações:

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

1ª edição

1ª impressão (2002): 100 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Embrapa. Departamento de Organização e Desenvolvimento Modelo de gestão estratégica / Embrapa Departamento de Organização e Desenvolvimento. - Brasília, 2002. 51p. - (Documentos / Embrapa DOD, ISSN 1676-5699; n.1)

1. Gestão estratégica. 2. Planejamento Estratégico. 3. Balanced Scorecard I. Título. II. Série

CDD 658.4012 (21.ed)

© Embrapa 2002

Autores

Paulo Sérgio Vilches Fresneda

Ph. D. Information Management, Departamento de Organização de Desenvolvimento – DOD, Parque Estação Biológica – PqEB, Av. W3 Norte (final), Paulo.Fresneda@embrapa.br

Marlene de Araújo

BSc. em Administração, Departamento de Organização de Desenvolvimento – DOD, Parque Estação Biológica – PqEB, Av. W3 Norte (final), Marlene.Araujo@embrapa.br

Antenor Turazi

MSc. em Ciência da Computação, Departamento de Organização de Desenvolvimento – DOD, Parque Estação Biológica -- PqEB, Av. W3 Norte (final), Antenor.Turazi@embrapa.br

Edla Maria Bezerra Lima

MSc. em Geologia, Departamento de Organização de Desenvolvimento – DOD, Parque Estação Biológica – PqEB, Av. W3 Norte (final), Edla.Lima@embrapa.br

Agradecimentos

Aos facilitadores Fernando Garagorry Cassales e Ana Izabel Gregoldo, e aos formuladores Antônio Flávio Dias Ávila, Antônio Maria Gomes Castro, Beatriz da Silveira Pinheiro, Damares de Castro Maria Neshich, Edson Lobato, Elísio Contini, Emeleocípio Botelho de Andrade, Esdras Sundfeld, Kepler Euclides Filho, Lucas Antônio de Souza Leite, Luiz Gomes de Souza, Osmar Alves Carrijo e Fernando Antônio Araújo Campos.

Apresentação

O objetivo deste documento é apresentar uma descrição sucinta do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa (MGE Corporativo) que foi elaborado com base no III Plano Diretor da Embrapa (PDE), por meio de um processo sistemático e participativo, com a atuação efetiva de uma equipe de técnicos de várias unidades da Embrapa. A validação foi efetuada com a Diretoria Executiva, sendo posteriormente aprovado pelo Conselho de Administração da Empresa.

O MGE Corporativo objetiva operacionalizar e gerir a execução dos direcionamentos estratégicos explicitados no III PDE, que coloca efetivamente as Estratégias formuladas em execução, medindo o grau de sucesso do processo e o impacto na organização. Portanto, é um instrumento de gestão que propicia uma forma integrada e holística de gerenciar a Empresa à nível estratégico. O MGE utiliza um sistema de medição de desempenho organizacional, que orienta e monitora quanto aos rumos e velocidade que a empresa deve perseguir num determinado período de tempo, objetivando cumprir a Missão e a Visão declaradas nos planos estratégicos.

O MGE, adicionalmente, permite aos executivos e colaboradores, o aprendizado do processo de melhoria das Estratégias por meio do exercício permanente da execução das Estratégias e do *feedback* dos resultados alcançados. O modelo preconiza o gerenciamento estratégico da Empresa em quatro Perspectivas organizacionais: Institucional e Financeiro; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (ênfase atualmente em recursos humanos e informação).

Este documento destina-se a todos aqueles, interessados ou envolvidos em gestão de organizações e, em específico, em Gestão Estratégica, que querem obter informações básicas sobre o que é o Modelo de Gestão Estratégica, sua estrutura e componentes e sua inserção no âmbito da organização Embrapa.

Paulo Sérgio Vilches Fresneda
Chefe do DOD

Sumário

Modelo de Gestão Estratégica	
— MGE: descrição geral	11
Introdução	11
Componentes e Objetos de Gestão Estratégica	13
Conceituação	13
Missão	13
Visão	14
Estratégia	14
Perspectivas organizacionais	15
Tema estratégico	15
Objetivo estratégico	16
Gestão estratégica	16
Indicador de desempenho	16
Alvos de performance	16
Iniciativas e ações estratégicas	17
Modelo de Gestão Estratégica da Empresa	
MGE Corporativo	18
Missão, visão e objetivos globais	19
Perspectivas organizacionais e temas estratégicos	21
Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho	24
Iniciativas e ações estratégicas — Plano de ação estratégica (PAE) ..	33
Diagrama síntese do modelo de gestão estratégica	36
Responsabilidades	36
Referências	40

Anexos	41
Perguntas e respostas mais frequentes sobre o MGE Embrapa	41
Glossário	46

Modelo de Gestão Estratégica – MGE: Descrição Geral

Introdução

A Embrapa vem exercitando desde 1989, com sucesso, a elaboração de Planos Estratégicos, internamente chamados de PDE – Plano Diretor da Embrapa e PDUs – Planos Diretores das Unidades, com o objetivo de definir rumos e direcionamentos estratégicos institucionais, globais, de médio e longo prazos. O processo de Planejamento Estratégico, mesmo estabelecendo uma direção, tem se mostrado deficiente na implantação das ações estratégicas, isto é, daquelas ações que efetivamente conduzem a Empresa ao estado futuro desejado, explicitado na Missão, Visão e objetivos globais constantes dos planos estratégicos.

Esta situação levou a Empresa a buscar uma solução que viabilizasse, de forma efetiva, a implantação dos planos estratégicos, ou seja, que colocasse em execução a Estratégia formulada nestes planos. Para tanto, foi testada e adaptada a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvida na Universidade Harvard, Estados Unidos, por Robert Kaplan e David Norton. A aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* adaptada, por meio de estudos, avaliações, elaboração e implantação do projeto piloto na Embrapa Agroindústria de Alimentos no período de 1997 a 1999, gerou um Modelo de Gestão Estratégica (MGE), operacional e gerenciável, que declara todos os direcionamentos estratégicos contidos nos Planos Estratégicos, sejam estes a nível corporativo (PDE) ou das unidades (PDUs).

O presente trabalho visa definir os conceitos utilizados em Gestão Estratégica, de forma a orientar qualquer profissional interno ou externo a Empresa que trabalhe com Gestão Estratégica, item 2 e subitens, assim como, conceituar, detalhadamente, o Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa para os seus executivos e gerentes que atuam nos diversos níveis hierárquicos da Embrapa, item 3 e subitens correlacionados.

Componentes e Objetos de Gestão Estratégica

Conceituação

Nesta seção serão apresentados os principais componentes e objetos utilizados na modelagem estratégica, com uma conceituação adaptada em muitos casos, à situação e peculiaridades da Embrapa.

A ordem que os objetos são apresentados e descritos se inserem em escala desde a descrição geral até a específica, à saber: Missão, Visão, Estratégia, Perspectivas Organizacionais, Tema Estratégico, Objetivos Estratégicos, Gestão Estratégica, Indicadores de Desempenho, Alvos de Performance, Iniciativas e Ações Estratégicas.

Missão

É a razão de ser da organização; seus valores éticos nos quais declaram o que a empresa produz e benefícios prometidos ao seu grupo de clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997) "a declaração de Missão aponta as crenças essenciais e identifica os mercados alvos e produtos essenciais".

Kotler (1998) em sua obra sobre administração de marketing – *"Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control"* afirma que "A Missão deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo"

Visão

Expressa o estado que uma organização deve alcançar em um momento ou situação futura. Está relacionado ao ciclo de vida da empresa e de seus mercados.

O estado futuro a ser alcançado deve ser factível e, obviamente, distinto do estado atual.

Kaplan e Norton (1997) referencia que a “Visão é representada pelo *Balanced Scorecard* - BSC, sendo esclarecida e comunicada através dos objetivos e medidas”.

Estratégia

Os conceitos de Estratégia segundo alguns especialistas da área de administração são:

“Conjunto de meios que as organizações utilizam para alcançar seu objetivo, e envolve a escolha da ação a ser posta em prática, considerando os recursos de que dispõe” (HAMPTON, 1983).

“Conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da Empresa no ambiente e/ou arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades” (OLIVEIRA, 1989).

“Determinação de metas básicas a longo prazo, dos objetivos de uma empresa, adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (CHANDLER, 1962).

Kaplan e Norton (1997), definem Estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, preconizando para o BSC que a Estratégia deve “refletir a estrutura da organização para a qual foi formulada”, assim como, “não define ou origina a Estratégia corporativa”.

O Banco do Brasil em seu suplemento especial intitulado “Estratégia Corporativa 2000-2002 (2001), define que “Estratégia é um conjunto de regras de tomada

de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Considera-se, entre outras coisas, os níveis de interferência do ambiente e as diversas visões sobre o futuro. Quando a trajetória é desenvolvida para a empresa como um todo, chama-se Estratégia corporativa”.

Em outras palavras, a essência da Estratégia é fazer escolhas difíceis sobre o que é possível ser executado e criar inteligentemente novas oportunidades a partir de recursos limitados.

Perspectivas Organizacionais

São enfoques, formas de ver uma organização em função dos seus principais interessados “*stakeholders*”, que são os acionistas, clientes e colaboradores. A forma de ver a organização traz implícita a lógica: colaboradores com competências e informações adequadas, trabalhando em um ambiente orientado por processos, produzindo produtos e serviços que satisfaça aos clientes, que por sua vez geram os lucros esperados pelos acionistas. Nelas são alocados os Objetivos Estratégicos (Estratégias) visando o desenvolvimento equilibrado. Por isso o termo “*balanced*” da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997) as Perspectivas servem para avaliar a performance do processo de gestão. As Perspectivas são quatro: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Na Embrapa criou-se a Perspectiva institucional, a qual foi somada à Perspectiva financeira, em função da natureza e finalidade da empresa: organização sem fins lucrativos com objetivos sociais.

Tema Estratégico

Pode ser entendido como um objeto de modelagem estratégica que serve de transição entre a Visão (altamente agregada e geral) e os Objetivos Estratégicos (átomo da Gestão Estratégica). Assim, um Tema Estratégico é uma parte da Visão e o conjunto de Temas Estratégicos de uma organização devem compor o que é essencial na Visão da organização.

Objetivo Estratégico

Kaplan e Norton (1997) afirmam que um Objetivo Estratégico é a “declaração sobre o que a Estratégia deve obter e o que é crítico para o seu sucesso”, que dentro do método *Balanced Scorecard* são definidos para cada Perspectiva de gestão (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento).

Um conjunto de Objetivos Estratégicos detalham os Temas Estratégicos, decompondo-os nos menores itens estratégicos que a organização deve alcançar.

Gestão Estratégica

Gestão Estratégica ou Administração Estratégica é um sistema de gestão, no qual ocorre o exercício efetivo das Estratégias selecionadas pela organização.

Essas Estratégias devem enfatizar flexibilidade e agilidade da organização, colaborando para o aparecimento de ações inovadoras. Nessa técnica de gestão, avalia-se tanto o desenvolvimento do potencial da empresa para mudanças futuras quanto o desempenho a curto prazo.

Kaplan e Norton (1997) entendem a Gestão Estratégica como a “administração da Estratégia a longo prazo”.

Indicador de Desempenho

Medidas ou “métricas” pelos quais os Objetivos Estratégicos terão sua consecução mensurada.

Kaplan e Norton (1997) definem como “marcos de referência para cada medida por período determinado e se constituem em referenciais para a avaliação do processo em curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo na empresa.

Alvos de Performance

É o “nível de performance ou taxa de melhoria necessária da organização”, (KAPLAN e NORTON, 1997). E pode ser comunicada em percentuais, números reais e em valores de grandeza e estão sempre associados a um ou mais indicadores de desempenho. Kaplan e Norton (1997), também afirmam que “no

BSC, as metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da empresa; ou seja; são percentagens de melhoria dos objetivos do *Scorecard*, e devem ser programadas com três a cinco anos de antecedência, de forma a produzir transformação de modo positivo na empresa”.

Iniciativas e Ações Estratégicas

As Iniciativas estratégicas são as ações que devem ser executadas visando a consecução dos Objetivos Estratégicos. Portanto, são os resultados gerados pelas Iniciativas estratégicas que contribuem para as mudanças da organização segundo o estabelecido pelos seus direcionamentos estratégicos (Visão e Objetivos Globais).

As Iniciativas estratégicas são os objetivos do MGE que representam “O COMO” enquanto os demais objetos (Missão, Visão, Perspectivas e Objetivos) representam “O QUE”. Em síntese, as Iniciativas podem ser explicadas como o início do “COMO” obter os resultados e se decompõem em Ações Estratégicas que são definidas como a realização de um ato, de um feito, de uma obra.

Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa – MGE Corporativo

É um instrumento de gestão que propicia uma forma integrada e holística de gerenciar a Empresa a nível estratégico. O MGE utiliza um sistema de medição de desempenho organizacional, que orienta e monitora quanto aos rumos e velocidade que a empresa deve perseguir num determinado período de tempo, objetivando cumprir a Missão e a Visão declaradas nos planos estratégicos. Adicionalmente permite, aos executivos e colaboradores, o aprendizado de melhoria de Estratégias por meio do exercício permanente da execução das Estratégias e subsequente *feedback* dos resultados alcançados.

O modelo preconiza o gerenciamento estratégico equilibrado da empresa em quatro Perspectivas permanentes de gestão: Institucional e Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (ênfase em recursos humanos e informação).

No âmbito da Embrapa foram construídos MGEs para a Corporação (MGE Corporativo) e para as Unidades Descentralizadas – UD.

O MGE Corporativo está fundamentado nos pilares do III PDE: Missão, Visão, Objetivos Globais, diretrizes estratégicas e projetos estruturantes. Ressalta-se que todas as informações sobre Missão e Visão foram obtidas no documento III PDE da Embrapa, 1998.

O MGE das Unidades Descentralizadas está fundamentado na Missão e Visão da UD, como também, dá ênfase as Diretrizes Estratégicas, Projetos Estruturantes

do Plano Diretor da Unidade (PDU), visando respeitar as intenções do grupo de profissionais de cada unidade de pesquisa e das tendências de seus respectivos mercados.

A integração entre MGE Corporativo e MGE das UD's se dá pelos Temas Estratégicos, Perspectivas Organizacionais e pelos Objetivos Estratégicos comuns a toda empresa, representados e hachurados no diagrama da figura 1, que são:

- Incrementar o impacto social e econômico e minimizar o impacto ambiental dos produtos e serviços.
- Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade.
- Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade.
- Ampliar e melhorar a capacidade para transferência, distribuição e promoção de produtos e serviços.
- Desenvolver projetos de P&D focados no mercado.

Missão, Visão e Objetivos Globais

Segundo o III Plano Diretor da Embrapa (EMBRAPA, 1998), a Missão, a Visão e os Objetivos Globais são descritos como

Missão

“Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias em benefício da sociedade” (EMBRAPA, 1998).

“A Missão será cumprida levando-se em conta a promoção do agronegócio brasileiro em consonância com as políticas governamentais e as expectativas do mercado”.

Visão

“Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela:

- Excelência de sua contribuição técnico-científica.
- Capacidade de catalisar e viabilizar parcerias e novos negócios de base tecnológica.

Modelo de Gestão Estratégica Corporativo da Embrapa

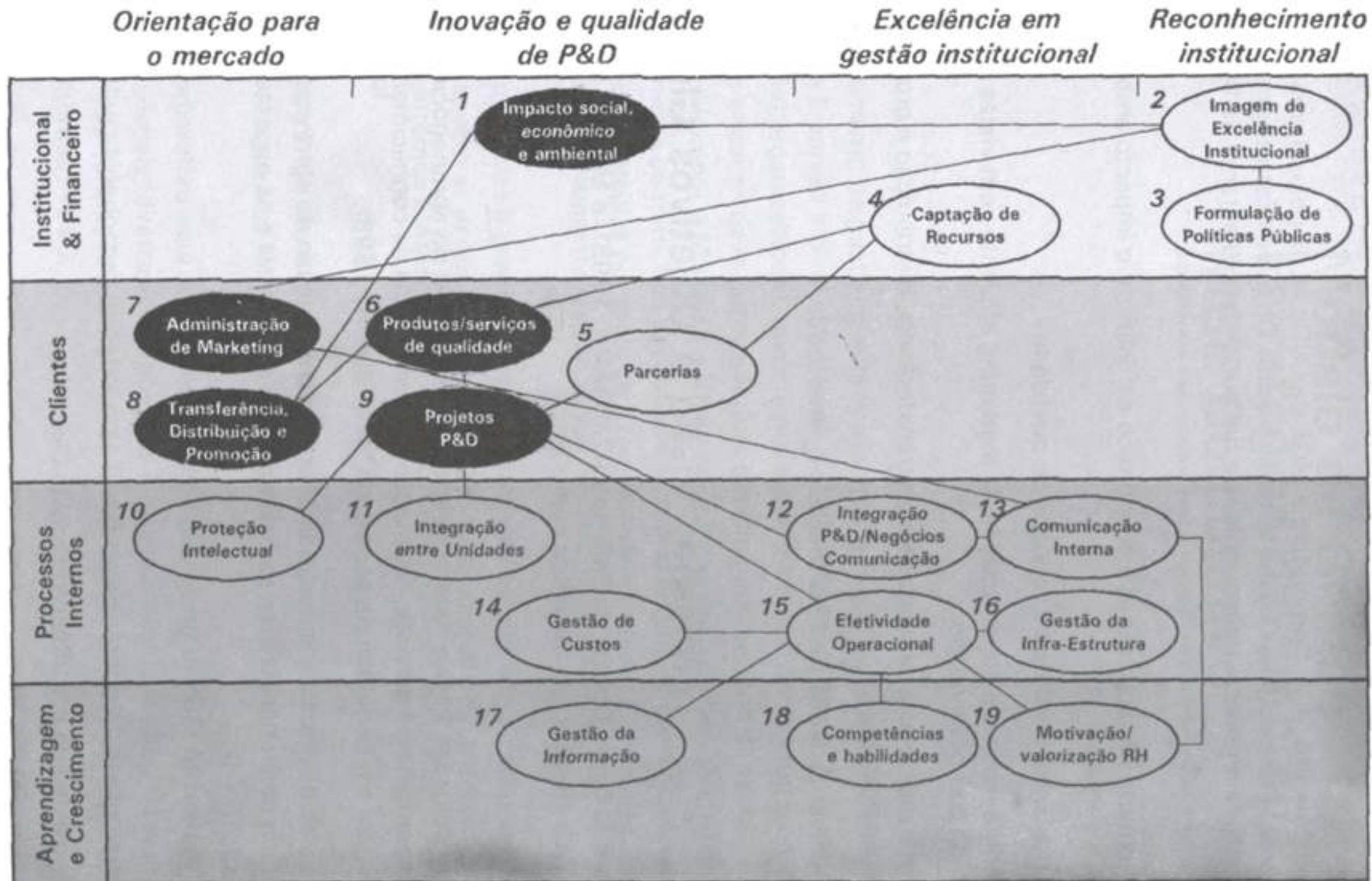


Fig.1. Diagrama do MGE, com os objetivos comuns entre o modelo corporativo e o modelo das UD's em cor.
Fonte: Embrapa. Secretaria de Administração Estratégica. Modelo de gestão estratégica. Brasília, 2000. P.14-15.

- Capacidade de oferecer soluções adequadas e oportunas para o mercado e para a sociedade.
- Estrutura leve e ágil, concentrada na atividade-fim” (EMBRAPA, 1998).

Objetivos Globais

Os objetivos Globais são em número de quatro e se encontram especificados no III PDE da Embrapa (EMBRAPA, 1998). São eles:

“Viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento de um agronegócio competitivo em uma economia global”.

“Viabilizar soluções tecnológicas para o agronegócio que promovam a sustentabilidade das atividades econômicas com equilíbrio ambiental”.

“Viabilizar soluções tecnológicas que contribuam para diminuir os desequilíbrios sociais”.

“Viabilizar soluções tecnológicas para fornecimento de matérias-primas e alimentos que promovam a saúde e a melhoria do nível nutricional e da qualidade de vida da população”.

Perspectivas Organizacionais e Temas Estratégicos

Perspectivas Organizacionais

As quatro Perspectivas, com o tipo de conteúdo identificado para a Embrapa como um todo, são

- Na Perspectiva Institucional e Financeira, os Objetivos Estratégicos e suas respectivas Iniciativas estarão dirigidos para avaliar e incrementar o impacto social, econômico e ambiental, ampliar a captação de recursos financeiros, privilegiando fontes externas ao Tesouro, incrementar a contribuição da Embrapa na formulação de políticas públicas para o agronegócio e C&T e aprimorar a imagem de excelência institucional, com ênfase em P&D.
- Na Perspetiva Clientes, os Objetivos Estratégicos, através de métodos, comportamentos, Iniciativas e processos, buscam implantar a administração de marketing na empresa, aperfeiçoar o processo de transferência de tecnologia ao

mercado, reforçar as parcerias e a execução de produtos e serviços com qualidade, e aprimorar os projetos de P&D, tornando-os mais voltados para os clientes.

- Na Perspectiva Processos Internos, o conteúdo foi no sentido de implantar ou redesenhar processos de trabalho que aumentem a eficiência e a efetividade operacional, especialmente relacionados a gestão de custos, gestão de infra-estrutura, implantar o processo de proteção intelectual, melhorar o processo de comunicação interna, integrar as Estratégias e ações das Unidades de Pesquisa e as políticas de pesquisa & desenvolvimento, comunicação institucional e mercadológica com as diretrizes e normas de negócios de tecnologia.

- Na Perspectiva Aprendizado e Crescimento, a Embrapa depende da capacidade de trabalho e do conhecimento dos seus recursos humanos, os quais precisam ser captados e gerenciados para que a Organização realize sua Visão e Missão. Nesta Perspectiva estão Objetivos Estratégicos que otimizam o aumento da motivação e à valorização dos recursos humanos, profissionalização, capacitação e formação para ampliar as competências. Também, nesta Perspectiva, são colocados Objetivos Estratégicos ligados à melhoria na gestão da informação, tanto as gerenciais como as técnico-científicas, que serão ferramentas de promoção do aprendizado e desenvolvimento permanente em toda a Empresa.

Temas Estratégicos

A Visão foi subdividida em quatro Temas Estratégicos, que refletem as intenções estratégicas da Empresa e facilitam a identificação e operacionalização dos Objetivos Estratégicos.

Os Temas Estratégicos objetivam facilitar a compreensão dos empregados da mensagem contida na Visão, que também pode ser entendida como as intenções importantes que a Embrapa tem que perseguir/alcançar no sentido de ter sua Missão/Visão realizada e existência justificada. São eles:

- Orientação para o mercado.
- Inovação e qualidade em P&D.
- Excelência em gestão institucional.
- Reconhecimento institucional.

A descrição de cada um dos temas estratégicos é apresentada a seguir.

Orientação para o Mercado

As ações de P&D deverão tornar disponíveis produtos e serviços de qualidade, baseados em demandas identificadas no mercado, visando contribuir para o aumento da competitividade do agronegócio. Esses produtos e serviços deverão ser testados, validados, transferidos e acompanhados junto à clientela, com vistas a:

- Buscar constante melhoria do nível de vida da população, enfatizando nutrição e saúde.
- Contribuir para diminuir os desequilíbrios sociais.
- Promover o equilíbrio entre a produção e o ambiente.

Inovação e Qualidade em P&D

A inovação em P&D consiste na geração e adaptação de conhecimentos e tecnologias visando oferecer produtos e serviços de qualidade, originais e adaptados para os diversos segmentos do mercado, por meio de:

- Prospecção científica e tecnológica.
- Integração interdisciplinar e interinstitucional.
- Utilização de métodos e procedimentos adequados.
- Uso eficiente e eficaz dos recursos.

Excelência em Gestão Institucional

A gestão da Embrapa buscará a satisfação dos seus clientes internos e externos direcionada para a sua atividade-fim por meio de:

- Uma estrutura leve, flexível, ágil, descentralizada.
- Integrada horizontalmente pela adoção da gestão por processos.
- Definição clara de objetivos e metas, delegação de responsabilidades e avaliação de resultados.
- Pessoal capacitado, desenvolvido e motivado, mediante uma política de incentivos direcionada para o alto desempenho (produtividade, eficácia e efetividade).

Reconhecimento Institucional

Reconhecimento Institucional é o resultado da percepção e da posição alcançada pela Instituição junto à sociedade em razão das soluções e benefícios viabilizados para a clientela, a comunidade e o país, assim como, da qualidade e relevância do trabalho desenvolvido.

Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho

O Objetivo Estratégico no Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa é o menor componente, consistindo no “átomo” da Estratégia. Portanto, os Temas Estratégicos foram decompostos em dezenove (19) Objetivos Estratégicos, onde a cada um deles foram associados até dois indicadores de desempenho, os quais servem para medir o grau de consecução do objetivo ou parte de suas intenções.

A seguir são apresentadas as descrições dos dezenove Objetivos Estratégicos e de seus Indicadores de Desempenho.

Objetivo Estratégico 1 – Incrementar o impacto social, econômico e ampliar a sustentabilidade ambiental dos produtos e serviços da Embrapa

Promover a competitividade do agronegócio, melhorando a sustentabilidade dos recursos naturais, reduzindo os desequilíbrios sociais e contribuindo para o aumento dos níveis de nutrição e da melhoria da saúde da população.

Indicador de Desempenho:

- Nível de impacto sócio-econômico e sustentabilidade ambiental dos produtos e serviços transferidos.

Objetivo Estratégico 2 — Aprimorar a imagem de excelência institucional, com ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento — P&D

Planejar, organizar, executar e gerenciar as ações que interferem na forma pela qual indivíduos ou grupos de indivíduos vêem a Instituição, visando tornar essa percepção externa cada vez mais positiva e consolidada.

O aprimoramento da imagem de excelência institucional em P&D depende, essencialmente, da competitividade dos produtos e serviços da Embrapa e avanço nos processos de negociação tecnológica e de comunicação empresarial. Também contribuem para a formação dessa imagem atributos como: a excelência de sua gestão, a excelência de seu atendimento e seu compromisso com a responsabilidade social. Todos os atributos acima citados devem levar seus públicos prioritários ao reconhecimento de uma identidade única da Empresa.

O objetivo contempla atividades relacionadas a marca Embrapa, com o posicionamento da Empresa perante a opinião pública de suas tecnologias, produtos e serviços, que lhe proporcionam reputação e imagem institucional.

Indicadores de Desempenho:

- Índice de percepção da imagem da Embrapa;
- Índice comparativo de desempenho da Embrapa na mídia impressa.

Objetivo Estratégico 3 – Incrementar a contribuição na formulação de políticas públicas para o agronegócio e C&T

A Embrapa assumirá atitude pró-ativa na formulação de políticas públicas para o agronegócio e C&T, a nível federal, regional, estadual e municipal. Com esse propósito, a Embrapa influenciará a formulação de políticas para produtos, segmentos de produtores, cadeias e temas de interesse do agronegócio e de C&T, por meio de:

- Formulação de propostas.
- Fornecimento de informações básicas.
- Participação em fóruns de debates, em comitês.
- Outras formas de colaboração.

Indicadores de Desempenho:

- Número de empregados que participaram em fóruns ou comitês para a elaboração de políticas públicas.
- Número de propostas da Embrapa incorporadas em políticas públicas oficiais.

Objetivo Estratégico 4 – Ampliar a captação de recursos financeiros privilegiando fontes externas ao Tesouro Nacional

Buscar formas para aumentar receitas próprias (diretas e indiretas) que, no curto prazo, financiem as despesas da pesquisa.

Devem ser criados e/ou desenvolvidos mecanismos de negociação e articulação mais agressivos de captação de recursos, considerando tanto a “venda” de projetos de pesquisa quanto a de produtos e serviços.

Indicadores de Desempenho:

- Receita própria direta proveniente do mercado/total de receita com custeio e investimentos provenientes do Tesouro.
- Receita própria direta e indireta/total realizado com o recurso do Tesouro.

Objetivo Estratégico 5 – Incrementar as parcerias com organizações nacionais e internacionais

A Embrapa promoverá, implantará e institucionalizará relações de parceria junto às organizações nacionais e internacionais, para executar projetos de P&D interdisciplinares, visando usar complementariedades de competências para gerar produtos e serviços de qualidade, troca contínua de experiências e captação de recursos.

Indicadores de Desempenho:

- Número total de parcerias propostas e negociadas/número de parcerias efetivadas.
- Grau de satisfação do parceiro em relação às ações de parcerias implementadas e executadas.

Objetivo Estratégico 6 – Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade

A Embrapa deverá viabilizar soluções tecnológicas que atendam às necessidades dos clientes, disponibilizando produtos e serviços de qualidade.

Os produtos e serviços deverão:

- Ser orientados para aumentar as vantagens competitivas do agronegócio (por meio do aumento da produtividade, redução de custos e incorporação de atributos diferenciados de qualidade, tamanho, cor, sabor etc.);
- Minimizar impacto no ambiente.
- Promover equidade social.

Indicadores de Desempenho:

- Número de produtos e serviços incorporados ao agronegócio (cultivares, equipamentos e processos).
- Índice de aprimoramento do processo de melhoria de P&D/total de processos de P&D.

Objetivo Estratégico 7 – Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade da Empresa

Implantar o conjunto de atividades básicas que visam facilitar e consumir relações de troca entre Embrapa e seus parceiros e clientes. O conjunto de atividades básicas deverá ser orientado para o cliente com o objetivo de satisfazê-lo e para o atendimento das metas organizacionais. Nas atividades básicas estão incluídos:

- Prospecção de demandas.
- Seleção dos mercados-alvos (grupo de clientes).
- Desenvolvimento do composto de marketing (produto, preço, planejamento, empresa e execução de atividades de promoção dos produtos, serviços e distribuição).
- Gerenciamento e controle das Estratégias de marketing.

Indicadores de Desempenho:

- Índice de satisfação de clientes com os produtos e serviços gerados e adaptados pela Empresa.
- Percentual de Unidades com método para elaboração de portfólios implantados/total de Unidades.

Objetivo Estratégico 8 – Ampliar e melhorar a capacidade para transferência: distribuição estratégica e promoção de produtos e serviços

Melhorar a capacidade de promoção e transferência de produtos e serviços, comunicando adequadamente a parceiros e a clientes sobre os seus benefícios. Desta forma, este objetivo contempla o planejamento e organização da distribuição direta e indireta dos produtos e serviços, visando um resultado efetivo, ou seja, produtos e serviços adequados à clientela, para os lugares apropriados, nos momentos certos, com menor custo, como também planejamento, organização e execução de atividades de promoção.

Indicadores de Desempenho:

- Número de tecnologias lançadas em relação ao número de tecnologias geradas pela Unidade (SAU).
- Número total de transferência de tecnologias realizadas em relação aos eventos totais (SAU).

Objetivo Estratégico 9 – Desenvolver projetos de P&D focados no mercado

A Embrapa deverá desenvolver projetos de P&D focados no mercado que:

- Primem pela qualidade técnica da proposta.
- Tenham a perspectiva da geração de um produto final, acabado e competitivo.
- Gerem benefícios e sejam executados com eficiência no uso dos recursos naturais, financeiros e técnicos, com vistas a qualidade de vida da população e do desenvolvimento do País.

Indicadores de Desempenho:

- Índice de atendimento das demandas priorizadas pelos programas.
- Índice de projetos de P&D que resultaram em tecnologias adotadas.

Objetivo Estratégico 10 – Aperfeiçoar e internalizar a gestão de proteção da propriedade intelectual

Aperfeiçoar e internalizar as diretrizes, os mecanismos e os procedimentos normativos e operacionais para o processo de proteção intelectual de produtos e serviços. Analisar a conveniência de manutenção de sigilo no âmbito da Embrapa e das relações com parceiros.

Os procedimentos operacionais envolvem: seleção de produtos e processos passíveis de proteção, instrumentos jurídicos, em especial os relativos a sigilo e recompensa por resultados.

Indicadores de Desempenho:

- Número de pedidos de proteção solicitados.
- Número de licenças concedidas a terceiros.

Objetivo Estratégico 11 – Incrementar e manter a integração e articulação entre as Unidades da Embrapa

A promoção da integração e articulação entre as Unidades da Embrapa é fundamental para a utilização das competências técnicas complementares, visando ações de P&D e de transferência de tecnologias. As ações resultarão em:

- Aumento da sinergia nas equipes de trabalho.
- Maior competitividade na busca de recursos.
- Minimização de custos.
- Redução de superposição de esforços.
- Redução de tempo para a obtenção de resultados.

Indicadores de Desempenho:

- Percentual de projetos de P&D e de transferência de tecnologia envolvendo parcerias internas em relação ao número total de projetos.
- Número de produtos e serviços gerados por meio de parcerias internas.

Objetivo Estratégico 12 – Promover a integração entre as ações de P&D, de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial

Institucionalizar e promover a integração entre as ações de P&D, de negócios tecnológicos e de comunicação empresarial, visando realizar atividades coordenadas, interativas, favorecendo a consecução de resultados compatíveis com a realidade do agronegócio.

Indicador de Desempenho:

- Número de projetos envolvendo, explicitamente, as três políticas em relação ao total dos projetos em execução.

Objetivo Estratégico 13 – Melhorar a comunicação interna

Melhorar a comunicação interna, formal e informal, visando disponibilizar informação relevante para a Instituição e seus empregados, de modo compreensível, contextualizada e ágil, em veículos e formas apropriadas e complementares (mídias diversas: impressas eletrônicas e orais), estimular o diálogo, a influência recíproca, a interação e a troca de experiências na Embrapa. A comunicação interna deve ser entendida como um processo de construção do relacionamento entre empresa e seus públicos internos e deles entre si. É um processo de múltiplos enfoques técnicos, envolvendo a direção da Empresa (alta direção e gerentes em todos os níveis) e todos os empregados na busca do bom desempenho da Empresa e da melhoria do ambiente de trabalho.

Indicadores de Desempenho:

- Índice de compreensão/nivelamento interno sobre os rumos do negócio da Embrapa/Unidade.
- Índice de satisfação dos empregados com o processo de comunicação interna.

Objetivo Estratégico 14 – Implantar, exercer e manter a gestão de custos para valoração dos produtos e serviços

A Embrapa deverá implantar e melhorar mecanismos de aferição e análise de custos de seus produtos e serviços, identificando os custos operacionais da

Empresa, relacionados com as atividades de pesquisa, de apoio e suas composições. Comparar custos entre atividades operacionais intra e inter-unidades da Empresa e entre esta e fornecedores de produtos e serviços, provendo informações gerenciais que permitam administrar a redução de custos e a terceirização.

Indicadores de Desempenho:

- Número de UDs com Sistema de Custos “ABC” implementados;
- Número de pessoas treinadas no Método de Gestão de Custos “ABC”.

Objetivo Estratégico 15 – Aumentar a efetividade dos processos de P&D, gerenciais e administrativos

A efetividade e a eficiência operacional são entendidas como:

- Bom desempenho dos processos de P&D, administrativos e gerenciais.
- A plena satisfação dos clientes com os resultados desses processos.
- A consciência dos empregados na execução das suas atividades com a Visão de processo.
- A execução dos processos em equipe com rapidez, qualidade, produtividade, redução de desperdícios e eliminação de retrabalho.

Indicadores de Desempenho:

- Percentual de processos de P&D, gerenciais e administrativos, melhorados e implantados.
- Percentual de empregados treinados em gestão de processos.

Objetivo Estratégico 16 – Implantar a Gestão Estratégica da infra-estrutura

A Gestão Estratégica da infra-estrutura deve ajustar as disponibilidades de recursos físicos às necessidades da Empresa, tendo como referência a sua programação atual e potencial, buscando utilizar, implementar, manter,

modernizar e desmobilizar, estrategicamente, bens patrimoniais em geral, visando a melhoria da eficiência e eficácia das operações da Empresa.

Indicadores de Desempenho:

- Percentual de gastos em manutenção/outras custeios.
- Uso da infra-estrutura/capacidade instalada.
- Percentual de utilização de animais na pesquisa/animais existentes.

Objetivo Estratégico 17 – Implementar a gestão da informação para apoiar as atividades técnico-científicas, administrativas e gerenciais

Implantar e gerenciar o processo pelo qual pessoas, equipamentos e procedimentos coletam, armazenam, integram, tratam e disseminam as informações necessárias, precisas e atualizadas para apoiar, em tempo hábil, as atividades técnico-científicas, gerenciais e administrativas da empresa.

Indicadores de Desempenho:

- Número de base de dados técnico-científicas organizadas e disponibilizadas.
- Número de sistemas de informação implantados e em operação para apoio à gerência, administração e às atividades técnico-científicas.

Objetivo Estratégico 18 – Desenvolver e incorporar competências e habilidades para atender as necessidades estratégicas da Embrapa

Investir em incorporação, formação e capacitação de capital humano, envolvendo as dimensões interdependentes do conhecimento (cognição), de habilidades e de atitudes relevantes para a obtenção de alto desempenho no trabalho e atendimento às necessidades estratégicas da Embrapa.

Indicadores de Desempenho:

- Taxa de renovação do quadro de pessoal ligado às necessidades estratégicas da Embrapa.
- Índice de adequação entre a execução do plano de incorporação e de capacitação das competências estratégicas necessárias.
- Taxa de empregados da área técnico-científico treinados em temas estratégicos.

Objetivo Estratégico 19 – Elevar a motivação e a assistência dos recursos humanos, valorizando a eficiência e a criatividade

Investir em programas de motivação, incentivo ao desempenho e a criatividade de equipes interdisciplinares e do indivíduo, que promovam a cooperação e a solidariedade interna, incentivando o compromisso com a Instituição, minimizando a obsolescência e elevando o alcance de resultados.

Indicadores de Desempenho:

- Índice de satisfação dos recursos humanos.
- Número de ações visando a valorização dos RH.

Iniciativas e Ações Estratégicas – Plano de Ação Estratégico – PAE

O PAE é o instrumento para o planejamento dos Objetivos Estratégicos. A sua abrangência pode ser anual, bienal ou no prazo estabelecido para a Visão.

Os Objetivos Estratégicos (OEs) têm os seus conteúdos detalhados em Iniciativas, ações, responsáveis, OEs relacionados (clientes e fornecedores), o prazo, a estratégia de implantação (o como) e resultados esperados. Cada um desses componentes são melhor detalhados na seqüência do texto e demonstrados nas Fig. 2 e 3.

a) Número da ação: utiliza-se uma forma que identifique o OE e a Iniciativa Estratégica os quais a ação está associada.

O número tem a seguinte estrutura:

OO.II.AA, onde:

OO = Número do objetivo estratégico

II = Número da iniciativa estratégica

AA = Número da ação estratégica

Exemplo: no OE 9, Iniciativa 1 e Quarta ação proposta para a execução deste Objetivo, conforme Fig. 3:

Ação nº 9.1.4: Implantação do modelo de referência do SEP.

b) Ação prevista para o período: descrever a ação de forma clara, utilizando o verbo no infinitivo, para que possa ser entendida por todos que irão participar da formulação e execução do PAE.

c) Responsáveis e Parceiros: nome da(s) pessoa(s) que será(ão) responsável(is) pela execução de toda ou parte da ação.

Iniciar o processo de atribuição de responsabilidades, quando não for possível identificar pessoas, colocar o nome da unidade ou espaço organizacional que será responsável pela execução da ação.

Entende-se por espaço organizacional: comitês, equipes, grupo de trabalho e processos.

d) OEs Relacionados: nesta coluna devem ser listados todos os OEs impactados pela execução dessa ação estratégica pois, uma iniciativa/ação pode ter relação/ impacto em outros OEs do MGE.

e) Prioridade Negociada: A chefia da UD firma um conjunto de metas com a Diretoria Executiva para a UD alcançar em um dado ano.

f) Caso a ação contribua diretamente para o alcance da meta negociada, indicar nesse campo colocando a palavra SIM, caso contrário deixar em branco.

g) NIA: índice de impacto dessa atividade a ser atribuído, nas atividades relacionadas com essa ação no SAAD-RH. Com isso, alinha-se pessoas aos direcionamentos estratégicos da UD.

h) Prazo: data em que se encerra a ação. Quando a ação possuir a característica de processo (nunca termina), coloca-se a palavra PERMANENTE. É importante associar algumas datas a resultados mensuráveis da ação planejada.

i) Estratégia: deve ser entendida "COMO" o responsável pela iniciativa/ação estratégica irá mobilizar os recursos e o modo de sua execução.

j) Resultados ou produtos esperados: é o que se espera obter com a ação executada, no prazo estabelecido.

Modelo de Gestão Estratégica
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Ano de Trabalho: 2001

Plano de Ações Estratégicas por Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico: 6 - Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade

Gerentes: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Iniciativa: 1 - Aprimorar a gestão de processos para a melhoria contínua de P&D

Nº da Ação	Ação prevista para o período	Responsável	OEs Relacionados	Prioridade	NIA	Prazo	Estratégia de Implantação	Resultados Esperados
6.1.1	Promover o alinhamento das metas do SEP com o PPA	XXXXXX	2,15,17			31/12/2000	1 - Mapear a relação entre as metas dos programas do PPA e do SEP	1 - Documento com o alinhamento das metas elaboradas
6.1.2	Promover uma análise das implicações e desdobramentos que o PPA terá sobre o SEP	XXXXXX	2,15,17			31/12/2000	1 - Com base no documento de alinhamento, negociar internamente com os segmentos envolvidos da empresa, a gestão dos objetivos maiores do PPA e do SEP	1 - Documento com proposição negociada
6.1.3	Análise crítica da experiência do SEP após o primeiro ciclo (1994-2000), visando o seu aprimoramento	XXXXXX	2,8,9,12,13,14,15,17			31/12/2000	1 - Utilizando metodologia participativa, comparar fundamentos conceituais do SEP, com experiência verificada nos últimos 5 anos, identificar gargalos e propor aprimoramento para o desempenho de Gestão.	1 - Documento com diretrizes para aprimoramento geral do SEP atendendo os princípios de melhoria na geração e adaptação de produtos e serviços
6.1.4	Análise crítica da experiência do modus operandi dos CTIs e CTPs visando a melhoria contínua da qualidade da programação de P&D	XXXXXX	11,13,15,19			31/12/2000	1 - Associada à ação anterior, utilizando-se metodologia participativa e técnicas de análise de processo, analisar a operação desses mecanismos de articulação, identificando pontos de estrangulamento e propor aprimoramento para o desempenho de Gestão.	1 - Documento indicador que subsidiará o produto da ação anterior.

Fig. 2. Exemplo do PAE para o Objetivo Estratégico 6.

<p style="text-align: center;">Modelo de Gestão Estratégica Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária</p> <p style="text-align: right;">Ano de Trabalho: 2001</p>								
Plano de Ações Estratégicas por Objetivo Estratégico								
<p>Objetivo Estratégico: 9 - Desenvolver projetos de P&D focados no mercado Gerentes: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</p>								
<p>Iniciativa: 1 - Estabelecer e validar modelos de referência para avaliação de projetos de P&D com relação ao foco do mercado</p>								
Nº da Ação	Ação prevista para o período	Responsável	OEs Relacionados	Prioridade	NIA	Prazo	Estratégia de Implantação	Resultados Esperados
9.1.4	Implantação do modelo de referência do SEP	XXXXXX				31/12/2000		
<p>Iniciativa: 2 - Estabelecer e implantar processos de coleta e análise de dados dos indicadores de desempenho</p>								
Nº da Ação	Ação prevista para o período	Responsável	OEs Relacionados	Prioridade	NIA	Prazo	Estratégia de Implantação	Resultados Esperados
9.2.1	Definir estratégia para coleta e avaliação de indicadores de desempenho sobre projetos de P&D focados no mercado	XXXXXX		1		31/12/2000		
9.2.2	Coleta experimental de indicadores de desempenho em amostra de programa e unidade	XXXXXX		1		31/12/2000		

Fig. 3. Exemplo do PAE para o Objetivo Estratégico 9.

Diagrama Síntese do Modelo de Gestão Estratégica

O diagrama síntese do MGE, Fig. 1, apresenta de forma compacta todos os componentes do MGE, mostrando os Objetivos Estratégicos conectados entre si pelas relações de causa e efeito mais relevantes e espacialmente distribuídos entre os Temas Estratégicos e as Perspectivas Organizacionais.

Responsabilidades

A orientação da empresa para à Gestão Estratégica envolve uma nova percepção “olhar” da organização, o qual necessita de novas responsabilidades, como: empenho para a promoção de lideranças, Visão sistêmica e de processo, especialmente, em planejamento, execução, acompanhamento e avaliação dos planos estratégicos, como também, priorização da gestão da informação visando possibilitar o relacionamento eficiente com os clientes; educação e habilitação das pessoas para a obtenção dos resultados; respeitando, assim, a filosofia das normas gerais de qualidade total.

Cabe a Diretoria Executiva — DE no Âmbito da Embrapa

- Designar os gerentes de Modelo do Gestão Estratégica, sendo eles: o gerente do MGE Corporativo e representantes de MGEs regionais para compor o Colegiado Gestor da Estratégia — CGE;
- Sugerir e aprovar as Iniciativas estratégicas para planos de curto prazo.

Cabe à Secretaria de Administração Estratégica — SEA e ao Departamento de Organização e Desenvolvimento — DOD:

- Nivelar conhecimento, tendências e diretrizes resultantes da elaboração do PDE para subsidiar a implantação por meio do Modelo de Gestão.
- Coordenar o processo de elaboração/revisão do Modelo de Gestão Corporativo.
- Orientar os gerentes de Objetivos Estratégicos quanto a congruência e consistência das Estratégias planejadas.

- Orientar os gerentes de Objetivos Estratégicos quanto as relações de causas e efeitos entre as Estratégias, Iniciativas e ações multidisciplinares e interdepartamentais.
- Promover capacitação para melhorar o processo de aprendizado da formulação, elaboração e avaliação da performance individual.
- Implantar, acompanhar e avaliar por meio de Indicadores Estratégicos e Indicadores Operacionais a implantação da Gestão Estratégica, acompanhamento e avaliação dos resultados.

Cabe ao Macroprocesso de Gerenciamento do Modelo de Gestão:

- Aplicar a metodologia já desenvolvida e testada.
- Organizar grupos de trabalho e explicar as dinâmicas de trabalho.
- Preparar a versão preliminar do Modelo de Gestão.
- Liderar as decisões, visando debater a versão preliminar.
- Capacitar facilitadores metodológicos.
- Apoiar o desenvolvimento dos gerentes de Objetivos Estratégicos.
- Elaborar, promover, executar ou facilitar a todos os empregados o acesso as informações sobre Gestão Estratégica.

Cabe à Chefia da Unidade Descentralizada – UD:

- Organizar colegiado para elaborar, acompanhar, monitorar e avaliar a consistência e congruência dos Objetivos Estratégicos que vêm sendo implantados na Unidade.

Cabe aos Gerentes do MGE e Gerentes de OEs:

- Atuar em colegiado para desenvolver Objetivos Estratégicos, delegar alterações nas Iniciativas e Ações, rever metas e adequar indicadores, como também, avaliar e acompanhar o processo de implementação de cada OE.

- Aplicar a metodologia de acompanhamento e avaliação desenvolvida no Macroprocesso MGE/DOD.

Cabe ao Gerente do MGE

- Zelar pela manutenção da integridade e consistência do MGE.
- Fazer contato permanente com todos envolvidos na execução do MGE: Chefia da UD, gerentes de linha e gerentes de Objetivos Estratégicos.
- Efetuar a integração do MGE com as demais ferramentas gerenciais da empresa. Ex.: Sistema de Avaliação das Unidades -- SAU, Plano Anual de Trabalho -- PAT, Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual -- SAAD-RH, Sistema Empresa de Gestão - SEG, Sistema de Informação Gerencial da Empresa -- SIGER, Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados -- SAPRE; e cobrar da Chefia a *comunicação para todos os empregados da UD sobre o andamento da implementação do Modelo de Gestão Estratégica, dos resultados obtidos e das ações corretivas necessárias para a realização da Visão e Missão da Unidade.*

Perfil do Gerente de MGE

Espera-se do empregado que vir assumir essa atividade:

- Trânsito livre em todos os setores da UD, principalmente na chefia e gerência média.
- Boa Visão do negócio e funcionamento da UD.
- Ser comunicativo(a).
- Boa capacidade de análise e síntese de conceitos abstratos.
- Capacidade de gerenciamento.
- Capacidade de liderança.
- Interesse/conhecimento/experiência em desenvolvimento organizacional.

Em geral, sugere-se que um dos facilitadores locais (ou os dois) assumam esse papel tendo em vista a experiência e o conhecimento acumulado durante a elaboração do MGE da UD.

Cabe ao Gerente de OEs:

O empregado ou chefe de área funcional que vir a assumir o papel de gerente de OE, tem como atividades:

- Gerenciar a consecução do Objetivo Estratégico sob sua responsabilidade, incluindo a *proposição de novas Iniciativas, proposição/revisão de Indicadores de Desempenho e de Alvos de Performance.*
- Acompanhar e avaliar os resultados das Iniciativas.
- Informar/comunicar à Chefia quanto aos progressos e às dificuldades na execução das Iniciativas Estratégicas.
- Elaborar planos de execução das Iniciativas em conjunto com os responsáveis pelas Iniciativas Estratégicas afetas ao seu Objetivo Estratégico.

O gerente de OE opera como uma extensão da supervisão da Chefia da UD nos temas afetos ao seu OE.

Perfil do Gerente de OE:

Espera-se do empregado que vir a assumir essa atividade, que possua:

- Capacidade de organização de pessoas e atividades (processos e métodos).
- Visão geral da UD e de seus negócios.
- Capacidade de trabalho em equipe.
- Criatividade, inovação e comunicação.

Referências

BANCO DO BRASIL. **Profissionalização: o diferencial da competitividade: Estratégia corporativa 2000-2002**. Brasília, 2001. 15p. Suplemento Especial, 11.

CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and structure; charter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962.

EMBRAPA. Secretaria de administração Estratégica (Brasília, DF). **III Plano Diretor da EMBRAPA 1999-2003**. Brasília: EMBRAPA-SPI, 1998. 40p.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. Tradução de Lauro Santos Blandy e Antônio Cesar Amaru Maximiano. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 494p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**. 5ed. Rio de Janeiro: campus, 1997. 344p.

KOTLER, P. **Administração de marketing, análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

Anexos

Perguntas e Respostas mais Frequentes sobre o MGE Embrapa

Qual a relação do Plano Diretor da Embrapa – PDE – com o Modelo de Gestão Estratégica – MGE?

Plano Diretor da Embrapa é o documento de determinação e orientação do caminho a ser seguido pela Embrapa no sentido de realizar os seus objetivos planejados. Mas, o PDE é um documento. Não é um processo ativo. É “o que fazer” e não o “como fazer”. O Modelo de Gestão Estratégica é um instrumento que visa tornar o plano – o PDE – factível e colabora para orientar a consolidação da Visão de futuro da Embrapa dentro de um determinado tempo e numa determinada velocidade. Portanto, são complementares. Na elaboração do Modelo de Gestão Estratégica utiliza-se totalmente as informações do PDE como referência.

O mesmo raciocínio acima é aplicável ao Plano Diretor da Unidade – PDU – e ao MGE da UD.

O PDU é o conteúdo do planejamento estratégico da Unidade; representa o que fazer para garantir sobrevivência e crescimento da unidade de pesquisa. O Modelo de Gestão Estratégica traça Estratégias no sentido de como fazer para operacionalizar o planejamento estratégico proposto no PDU.

Quais são as competências exigidas para os Gerentes de Objetivo Estratégico?

O gerente de Objetivo Estratégico deve ser uma pessoa tecnicamente habilitada no principal tema ou assunto tratado pelo Objetivo Estratégico que venha a gerenciar. Caso não esteja habilitado deve ser preparado para tal.

No exercício da administração Estratégica, o gerente deve ser hábil em utilizar métodos para a solução de qualquer problema gerencial, que geralmente envolve percepção da necessidade de decisão ou oportunidade; deve saber propor e formular alternativas de ação; ter capacidade de analisar e avaliar as alternativas em termos de suas respectivas contribuições e fazer escolhas entre estas para fins de execução.

No Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa (Corporativo) esses gerentes trabalham junto com a Diretoria Executiva, a qual supervisiona o gerenciamento a nível estratégico, de forma conjunta com os chefes de Unidades Centrais, Embrapa Negócios Tecnológicos e Embrapa Informação Tecnológica.

A quem competirá a avaliação dos parâmetros de planejamento que este gerente de Objetivo Estratégico venha a estabelecer?

Esses parâmetros serão acompanhados e avaliados, semestralmente, pelo grupo que estará trabalhando na implantação e execução dos Planos de Ação Estratégica (PAE), do Modelo de Gestão Estratégica, o qual passa por um processo permanente de acompanhamento e avaliação visando adequação dos Objetivos Estratégicos e procurando relacionar os pontos fracos na implantação e que mereçam correção. É um trabalho de equipe entre as Chefias das Unidades Centrais e Descentralizadas, gerentes de Objetivos Estratégicos e demais empregados. Há sempre reuniões entre os vários grupos visando o acompanhamento do processo de implantação da administração Estratégica.

Existe uma hierarquia entre os Objetivos Estratégicos representados, sinteticamente, no Diagrama de Objetivos Estratégicos?

Não, não existe hierarquia entre os Objetivos Estratégicos. O diagrama e suas ligações de causa e efeito (representadas por linhas que conectam os Objetivos Estratégicos) representam a melhor hipótese de gestão, proposta pela equipe de formuladores do MGE, que se deve fazer para realizar de fato a Visão de futuro

da Embrapa. Os executivos, ao exercitarem essas relações de causa e efeito, podem perceber que alguns Objetivos Estratégicos são mais relevantes que outros no sentido de cumprir a Visão, sendo assim, podem alocar mais recursos, atenção, energia e pessoal propiciando a operacionalização destes objetivos.

Como o Modelo de Gestão Estratégica e o Sistemas de Acompanhamento e Avaliação do Trabalho Individual (SAAD-RH) se relacionam?

No Modelo de Gestão Estratégica existe a figura dos Objetivos Estratégicos, os quais demandam gerenciamento e Plano de Ação Estratégica (PAE). No PAE são explicitadas as grandes Iniciativas e ações estratégicas que serão operacionalizadas por pessoas de várias áreas da Empresa. Essas pessoas terão que registrar tais ações em seus planos individuais de trabalho (SAAD-RH), com o nível de prioridade (NIA) estabelecido no PAE.

Como a forma de trabalho estruturada na figura de Gerentes de Objetivos do Modelo de Gestão Estratégica funciona com a estrutura organizacional existente na Embrapa?

A estrutura existente na Empresa, baseada no trabalho em forma hierárquica, voltada para o controle e de orientação vertical, deverá conviver com uma nova forma de organizar o trabalho, induzida pela Gestão Estratégica, que é voltada para resultados, processos interdepartamentais e de orientação horizontal da pirâmide organizacional e trabalhos em equipes. Este é um processo de transformação organizacional que para ser bem sucedido, precisa respeitar a cultura da Empresa.

Desta forma, a implantação e administração do MGE irá provocar ações de integração nas áreas administrativas e nos departamentos, levando a empresa a trabalhar na forma de processos horizontais.

Essas alterações têm como consequência tornar a Empresa mais ágil, flexível e voltada para resultados.

Como será feita a integração entre o Modelo de Gestão Estratégica da Unidade e o Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa?

Assim como os PDUs devem estar alinhados ao PDE, de forma que as Estratégias das unidades descentralizadas da Embrapa estejam sintonizadas e coerentes com as Estratégias corporativas, os MGEs das UD's têm que estar

alinhados ao MGE Embrapa, uma vez que este é uma expansão detalhada do PDE e os MGEs das UD's, dos PDU's.

Com vistas a induzir um alinhamento entre o MGE Embrapa e os MGEs das UD's, a Diretoria Executiva estabeleceu que devem ser parte dos MGEs das UD's os quatro temas estratégicos e os Objetivos Estratégicos comuns, do MGE Embrapa, abaixo relacionados.

a) Temas Estratégicos:

- Orientação para o mercado.
- Inovação e qualidade em P&D.
- Excelência em gestão institucional.
- Reconhecimento institucional.

b) Objetivos Estratégicos Comuns:

- Objetivo Estratégico 1 — Incrementar o impacto social e econômico dos produtos e serviços da Embrapa.
- Objetivo Estratégico 6 — Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade.
- Objetivo Estratégico 7 — Implantar e manter administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade da Empresa.
- Objetivo Estratégico 8 — Ampliar e melhorar a capacidade para transferência: distribuição estratégica e promoção de produtos e serviços.
- Objetivo Estratégico 9 — Desenvolver projetos de P&D focados no mercado.

É necessário ter um gerente para cada Objetivo Estratégico?

Na realidade os "gerentes" dos Objetivos Estratégicos são os próprios chefes hoje existentes, haja vista serem estes os responsáveis pela formulação e

execução das Estratégias da Unidade Organizacional sob sua responsabilidade, quer sejam de toda a Empresa (Conselho de Administração e Diretoria Executiva), quer de uma UD (Chefia).

Não é obrigatoriamente necessário envolver outros técnicos como gerentes de Objetivos Estratégicos, a chefia existente na Unidade é suficiente. No entanto, com a finalidade de distribuir a carga decisória e assim agilizar o processo de execução das Estratégias da empresa e envolver mais pessoas no processo, tem-se incentivado que os Objetivos Estratégicos sejam gerenciados por técnicos não detentores de cargo de chefia. Também, é importante que fique claro que se pode alocar um gerente para dois Objetivos Estratégicos, diminuindo assim o número de pessoas necessárias para desempenharem o papel de gerentes de OE, mantendo o cuidado de não sobrecarregar as atividades individuais.

Glossário

Cliente — É todo indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujo sucesso em suas atividades dependa dos produtos e serviços oferecidos pela Embrapa e seus parceiros.

Cliente potencial -- Para Embrapa e seus parceiros, é todo aquele que, apesar de necessitar do produto ou do serviço, não o está demandando ou está buscando nas instituições concorrentes.

Competência — Qualidade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes.

Cultura Organizacional — Sistema comum de normas e valores que prevalecem num ambiente empresarial. A cultura organizacional tem traços explícitos (arquitetura dos prédios, uniforme, logotipo, produtos, etc.) e elementos implícitos (padrões de comportamentos, costumes e crenças).

Efetividade — Implica em se fazer a coisa certa, de modo certo, mas que atenda as necessidades de um público.

Eficácia — Critério para avaliação de desempenho de uma figura programática, equipe ou organização. Mede a capacidade do avaliado em produzir impactos sociais, econômicos, ambientais ou no avanço do conhecimento.

Eficiência — Critério para avaliação de desempenho de uma figura programática, equipe ou organização. Mede a capacidade do avaliado em atingir objetivos e utilizar racionalmente os recursos alocados.

Estratégia – 1. Arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades. 2. Caminhos a seguir ou planos de ação estabelecidos, para atingir o objetivo.

Estratégia Global – Processo que visa analisar as opções de ação e direcionamento para a empresa a nível macro.

Estratégia Mercadológica – Planejamento das atividades voltadas para o relacionamento com o mercado visando viabilizar o fluxo de produtos e serviços entre a Empresa e o cliente, de modo a atender as necessidades do consumidor e os objetivos de venda/transferência da empresa.

Excelência – De acordo com Philip Kotler, 1998, uma instituição pode avaliar seu desempenho em relação às “melhores práticas” de empresas consideradas de alto desempenho. Atualmente, uma empresa é tida como excelente quando está orientada para o mercado, para a competência organizacional, para resultados e para a sociedade; quando oferta soluções ou produtos e serviços de qualidade excelente para o cliente; quando é ágil nos seus processos, quando supera os concorrentes e quando faz parcerias, visando reduzir custos, melhorar habilidades e ter acesso as novas tecnologias e conhecimentos.

Gerenciamento da Informação – Processo de identificar, adquirir, avaliar, analisar, organizar e disseminar a informação correta no momento certo para os tomadores de decisão. A informação é tida como um recurso estratégico que, se administrada, pode produzir vantagens de difícil reprodução por parte dos concorrentes, pois introduz novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

Imagem Institucional – É a forma pela qual um indivíduo vê uma empresa. É a imagem que uma empresa, produto ou serviço tem junto ao público.

Informação – Dado(s) coletado(s), no ambiente externo e interno, organizado(s) e ordenado(s), ao(s) qual(is) é(são) atribuído(s) significado(s) e contexto.

Inovação – Refere-se a qualquer produto e serviço que são percebidos por alguém como sendo algo novo.

Integração — 1. Juntar-se, tornando-se parte integrante; reunir-se; incorporar-se.
2. Campo de atividade, por meio do qual a instituição participa dos anseios da comunidade, ao mesmo tempo em que faz com que os seus clientes, também, se identifiquem com os objetivos da instituição.

Marketing — Processo gerencial de uma empresa que engloba a pesquisa, o desenvolvimento, a promoção e a distribuição (doação ou comercialização) de produtos, processos e serviços, orientado por indivíduos ou públicos interessados, para a satisfação de suas demandas, necessidades e expectativas. O marketing não se encerra com a entrega do bem ou a prestação do serviço. Inclui ações a serem desenvolvidas após a venda do produto e serviço, de modo a estabelecer um relacionamento permanente com o cliente.

Mercado — É o conjunto de todos os segmentos da população nacional e internacional, sejam eles econômicos, étnicos, políticos ou sociais, cujos interesses possam ser atendidos por um produto ou serviço que a Embrapa e seus parceiros possam desenvolver ou simplesmente disponibilizar.

Motivação — Fatores que causam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo de forma empreendedora.

Parceria — É uma relação de sociedade entre a Embrapa e seu cliente, seja indivíduo ou empresa, com o intuito de compartilhar riscos, custos e benefícios, para pesquisa e desenvolvimento ou transferência de tecnologia.

Pesquisa de mercado — É uma atividade de marketing que estuda as variáveis de mercado – podendo se utilizar de vários métodos de investigação integrados – tendo por base um problema específico, visando coletar opiniões e dados para que se possa tomar decisões com base em fatos.

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) — Conjunto de atividades científicas e de interações com o mercado que visam a geração de conhecimentos e sua transformação em produtos, processos e serviços de interesse econômico-social.

Planejamento Estratégico — Processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos da empresa e as oportunidades do mercado. É o direcionamento que permite às empresas reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração. Baseia-se no desenvolvimento de uma Missão da empresa, objetivos, um portfólio de negócios bem estruturado e Estratégias funcionais coordenadas

Planejar Estrategicamente – Gerar condições para que a empresa possa decidir com rapidez frente as situações ambientais de oportunidades e ameaças, permitindo-lhe obter vantagem competitiva em relação ao ambiente competitivo em que atuam

Plano de Negócios – Documento formal contendo uma declaração de Missão, a descrição dos bens ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras e uma descrição das Estratégias da direção para alcançar objetivos

Portfólio – Carteira de produtos e serviços da empresa com a qual se estabelece a competitividade com a concorrência.

Posicionamento – Estratégia de Marketing que se concentra em um segmento específico do mercado pela tentativa de relacionar um determinado produto aos que concorrem com ele.

Posicionamento no Mercado – Ações empreendidas para que um produto ocupe uma posição clara, distinta e desejável, em relação aos produtos dos concorrentes, na mente dos consumidores-alvo.

Processo – Conjunto de atividades interrelacionadas, realizadas de uma forma seqüencial e interdependente, caracterizado por entradas, agregação de valor e saídas mensuráveis, com a finalidade de produzir resultados e atingir metas específicas.

Produto – Tecnologia, para o cliente, que tem existência física. Assumem tal formato os produtos tecnológicos propriamente ditos, como uma semente, uma máquina, um animal, e os produtos para transferência de tecnologia, como uma revista, livro, ou vídeo.

Promoção de Produtos e serviços – Conjunto de atividades, técnicas e meios destinados a fortalecer positivamente a imagem dos produtos e serviços.

Promoção de Vendas – Incentivo ou evento de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço. Ex.: sorteios, brindes, amostras grátis, feiras, convenções, exposições, descontos.

Prospecção de Demandas – Processo de identificação de clientes potenciais, pode-se utilizar pesquisa de mercado ou outros meios como solicitar aos clientes atuais que indiquem nomes, cultivar outras fontes de referência – fornecedor, distribuidor - entre outros.

Segmentação de Mercado -- “Implica em reconhecer a natureza heterogênea do mercado e dividi-lo em grupos de consumidores, de tal forma que a necessidade genérica a ser atendida tenha matizes específicas, que sejam semelhantes para os que pertencem ao mesmo grupo e diferentes dos demais grupos. Pode-se segmentar por variáveis geográficas, demográficas, psicográficas, por benefícios, entre outras.”

Serviço — É toda interação organizada, sistematizada e formatada para resolver um problema do cliente ou habilitá-lo a resolver este problema. Normalmente é um curso, uma consultoria, um contrato de assistência técnica, um contrato de análises laboratoriais, uma ação de incubadora de empresas tecnológicas, e assim por diante. Com freqüência, serviços são organizados para viabilizar a transferência e adoção de processos tecnológicos.

Tecnologia — Transformação de conhecimentos em métodos que se subdividem em Produto Tecnológico (uma variedade, uma raça, um equipamento), Processo Tecnológico (processo de extração de óleo por membranas, sistemas de plantio direto, etc.), Informação Técnica (a percentagem de população rural no Nordeste, a capacidade do calcário em reduzir acidez do solo, etc.) e Serviços (cursos, consultorias, análises laboratoriais).

Transferência de Tecnologia — É o processo pelo qual o parceiro ou cliente se apropria e se habilita a usar uma dada tecnologia. O processo pode ser bastante simples e imediato, como quando o cliente se informa numa revista sobre uma receita de compostagem e passa a usá-la. Mas pode ser bastante segmentado, sofisticado e mais demorado, como no caso dos contratos de transferência de tecnologia, que podem incluir as fases iniciais de informação, de contato e avaliação, de validação, da compra ou licenciamento de tecnologia, treinamento, assistência técnica até o monitoramento pós-venda e adoção para ajustes e outros desenvolvimentos. O que vai determinar o nível de complexidade do processo de transferência de tecnologia é, em parte, a natureza da tecnologia e, de outra parte, a capacidade de adoção do cliente.

Vantagem Competitiva — Vantagem obtida pelo menor custo de produção, de distribuição, maior diferenciação do produto ou da empresa em relação a seus concorrentes; vantagem sobre os concorrentes obtida por meio do gerenciamento aos clientes de maior valor agregado, seja por meio de preços mais reduzidos ou proporcionando maiores benefícios que justifiquem preços mais elevados.

DOD

Idéias e parcerias em busca da excelência

***Impressão e acabamento
Embrapa Informação Tecnológica***



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Departamento de Organização e Desenvolvimento
Ministério da Agricultura e do Abastecimento*