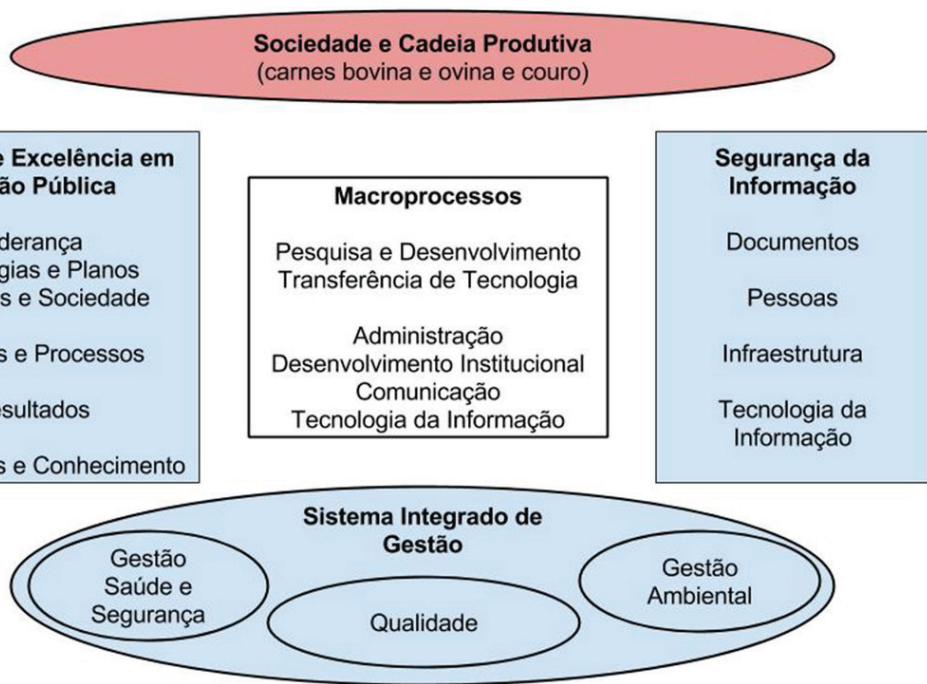


Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte



ISSN 1983-974X

novembro, 2017

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Embrapa Gado de Corte

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Documentos 228

Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte

Cleber Oliveira Soares

Janaína Paula Marques Tanure

Maxwell Parrela Andreu

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Embrapa

Brasília, DF

2017

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Gado de Corte

Av. Rádio Maia, 830, Zona Rural, Campo Grande, MS, 79106-550

Fone: (67) 3368 2000

Fax: (67) 3368 2150

<http://www.embrapa.br/gado-de-corte>

<https://www.embrapa.br/fale-conosco/sac>

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: *Thais Basso Amaral*

Secretário-Executivo: *Rodrigo Carvalho Alva*

Membros: *Alexandre Romeiro de Araújo, André Dominghetti Ferreira, Andréa Alves do Egito, Kadajah Suleiman Jaghub, Liana Jank, Lucimara Chiari, Marcelo Castro Pereira, Mariane de Mendonça Vilela, Rodiney de Arruda Mauro, Wilson Werner Koller*

Supervisão editorial: *Rodrigo Carvalho Alva*

Revisão de texto e Editoração Eletrônica: *Rodrigo Carvalho Alva*

Imagens da capa:

1ª edição

Versão online (2017)

Todos os direitos reservados.

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Gado de Corte.

Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte [recurso eletrônico] / Cleber Oliveira Soares... [et al]. – Campo Grande, MS: Embrapa Gado de Corte, 2017. 56 p. (Documentos / Embrapa Gado de Corte, ISSN1983-974X ; 228).

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: <<http://www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/doc/DOC228.pdf>>

Título da página da Web (acesso em 15 de novembro de 2017).

Outros autores: Janaína Paula Marques Tanure, Maxwell Parrela Andreu, Paulo Henrique Nogueira Biscola.

1. Gestão. 2. Embrapa Gado de Corte. I. Soares, Cleber Oliveira. II. Tanure, Janaína Paula Marques. III. Andreu, Maxwell Parrela. IV. Biscola, Paulo Henrique, Nogueira.

Autores

Cleber Oliveira Soares

Doutor em Ciências Veterinárias pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Pesquisador da Embrapa Gado de Corte, Campo Grande, MS

Janaína Paula Marques Tanure

Bióloga, Mestre em Genética e Melhoramento, Analista, Embrapa Gado de Corte, Campo Grande, MS

Maxwell Parrela Andreu

Químico, Mestre em Química, Analista, Embrapa Gado de Corte, Campo Grande, MS

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP),

Pesquisador da Embrapa Gado de Corte, Campo Grande, MS

Sumário

Resumo	7
Introdução.....	7
Histórico de ações que subsidiaram a criação do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte.....	9
Ações corporativas.....	10
Ações da Embrapa Gado de Corte	12
Pilares do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte.....	16
Contextualização e operacionalização dos cinco pilares do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte.....	18
Ferramentas da Gestão por Resultados e Gestão à Vista	27
Modelo Integrado de Gestão e Agenda de Prioridades da Embrapa Gado de Corte	35
Objetivos com a implantação do Modelo Integrado de Gestão ...	37
Principais resultados	38
Perspectivas	44
Visão de futuro	46
PDGL - Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes.....	46
Gestão da Sucessão como Estratégia de Sustentabilidade Institucional..	48
Prospecção e priorização de temas estratégicos em PD&I, com base no Agropensa	49
Legado de gestão da Embrapa Gado de Corte e considerações finais	51
Referências	53

Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte

Cleber Oliveira Soares

Janaína Paula Marques Tanure

Maxwell Parrela Andreu

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Resumo

Estudos mostram que a gestão da qualidade e a inovação não são campos opostos, mas podem coexistir em um modelo cumulativo de melhoria. Nesse sentido, este documento registra e descreve a síntese do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte, seu *modus operandi*, requisitos, premissas, bases normativas e legais. São definidas a forma como o mesmo permeia a estrutura organizacional da Unidade e as responsabilidades pelo seu planejamento, gestão e monitoramento. O documento tem também por objetivo descrever a sequência histórica do planejamento e implementação, o estado da arte, os principais impactos e resultados obtidos até o presente, e apresentar as perspectivas e visão de futuro da Embrapa Gado de Corte, com a implementação do Modelo.

Introdução

Estudos recentes, a exemplo de: Bourke et al. (2017), Palm et al. (2016), Dimitrios et al. (2015) e Zeng et al. (2015), apontam que a

gestão da qualidade contribui diretamente para a inovação, a qual tem um impacto direto na vantagem competitiva das instituições. Nesses trabalhos, observa-se que a gestão da qualidade e a inovação não são campos opostos, mas podem coexistir em um modelo cumulativo de melhoria. De acordo com Zeng et al. (2015), gestores preocupados com a inovação devem enfatizar ferramentas e técnicas de controle de qualidade, trabalho em equipe e abordagens voltadas a soluções de problemas.

Considera-se que a gestão contemporânea em ciência, tecnologia e inovação (CT&I) passa por um posicionamento estratégico sustentado por três eixos: i) Proposta de valor organizacional baseada nos ambientes interno e externo, com relação à CT&I para o agronegócio, e as transformações em entregas, resultados e impactos que uma instituição de CT&I deve gerar para a cadeia produtiva, os ambientes inerentes à sua atuação e a sociedade; ii) Desafios organizacionais e institucionais técnico-científicos e de transferência de tecnologia que deverão ser superados em busca da excelência da Gestão de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), do Desenvolvimento Organizacional, da Comunicação, dos Negócios e dos Impactos; e iii) Resultados prioritários formulados em termos qualitativos por meio de Diretrizes e Políticas que contribuirão para o alcance da Visão de Futuro, da Relevância e do posicionamento estratégico frente a complexidade de forças, fragilidades, ameaças e oportunidades (SOARES, 2014).

Esses eixos nortearam a gestão da Embrapa Gado de Corte ao longo dos últimos seis anos. Transbordam com a Visão de Futuro para 2027 quando a Unidade atinge seu primeiro ciclo de maturidade científica e tecnológica (50 anos), e para 2034, horizonte de futuro da Agenda de Prioridade da Embrapa. Visam ainda contribuir para a transformação que a Embrapa Gado de Corte vem passando, e deverá passar pelos próximos anos. Assim, uma gestão eficiente deve se basear no desenvolvimento de e para pessoas, principal ativo de uma empresa, e orientada para a aprendizagem organizacional com comprometimento, qualidade e excelência.

Neste contexto, registramos e descrevemos nesse documento a síntese do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte, seu modus operandi, requisitos, premissas, bases normativas e legais. São definidas a forma como o mesmo permeia a estrutura organizacional da Unidade e as responsabilidades pelo seu planejamento, gestão e monitoramento. O documento tem também por objetivo descrever a sequência histórica do planejamento e implementação, o estado da arte, os principais impactos e resultados obtidos até o presente, e apresentar as perspectivas e visão de futuro da Embrapa Gado de Corte, com a implementação do Modelo Integrado de Gestão.

A divulgação desse documento serve como veículo de compartilhamento de um caso de sucesso de desenvolvimento e implantação de um Modelo Integrado de Gestão inovador e dinâmico, com foco em qualidade e excelência para resultados, em uma instituição pública de CT&I, podendo servir como modelo para outras instituições que compartilhem de anseios, objetivos, perspectivas e visões semelhantes.

Histórico de ações que subsidiaram a criação do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte

A criação do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte foi resultado de uma série de ações convergentes que culminaram no planejamento e construção de um modelo único, organizado para atender a demanda da Unidade por melhoria contínua de processos, excelência na gestão e cumprimento da legislação vigente, dando subsídios para que a instituição possa alcançar a curto, médio e longo prazos as perspectivas e a visão de futuro almejadas.

A seguir são apresentadas as linhas do tempo em âmbito corporativo e âmbito local com a indicação das principais ações relacionadas direta e indiretamente ao planejamento e criação do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte. Para maior detalhamento, esses dois grupos de ações serão apresentadas separadamente.

Ações corporativas

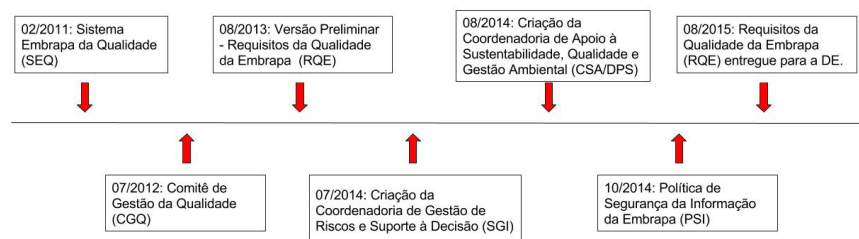


Figura 1: Linha do tempo das ações corporativas.

Fevereiro/2011: Criação do Sistema Embrapa de Qualidade - SEQ (Deliberação N° 4 de 16/02/2011, BCA NO 9/2011). O SEQ propõe a implantação de um Sistema Integrado de Gestão que integra os princípios e requisitos da gestão da qualidade, gestão ambiental e da saúde e segurança do trabalhador.

Julho/2012: Criação do Comitê de Gestão da Qualidade (CGQ) (Resolução Normativa N° 14 de 12/07/2012, BCA NO 30/2012). Instância corporativa vinculada à Diretoria Executiva, criada para coordenar o planejamento e implementação de um dos pilares do SEQ, a Gestão da Qualidade, nas Unidades da Embrapa.

Agosto/2013: Elaboração de versão preliminar da norma corporativa Requisitos da Qualidade da Embrapa - RQE, elaborada pelos membros do CGQ e avaliada por grupo de auditores da qualidade lotados em diferentes Unidades Descentralizadas (UDs) e também por consultora externa. O objetivo da norma é “definir os requisitos corporativos mínimos para a gestão da qualidade da Embrapa, aplicáveis às atividades de laboratórios e campos experimentais, considerando as normas nacionais e internacionais”, com foco em um primeiro momento na melhoria da qualidade dos resultados de

P&D, abrangendo a gestão de laboratórios e áreas experimentais. Essa versão da norma foi disponibilizada para consulta pública a todas as UD's para incorporação de melhorias e sugestões.

Julho/2014: Criação da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, vinculada à Secretaria de Gestão Institucional e Desenvolvimento Institucional – SGI (Deliberação Nº 8, de 01/07/2014, BCA nº 31/2014). A nova área é responsável pela implantação da gestão de riscos institucionais da Embrapa, seguindo orientação do Governo Federal para que as instituições públicas façam a gestão dos riscos institucionais inerentes à área em que atuam.

Agosto/2014: Criação da Coordenadoria de Apoio à Sustentabilidade, Qualidade e Gestão Ambiental (CSA) vinculada ao Departamento de Patrimônio e Suprimentos – DPS/Sede (Deliberação Nº 14, de 30/07/2014, BCA nº 37/2014). A CSA tem atribuição de apoiar, analisar, emitir nota técnica, planejar, coordenar, monitorar e orientar as Unidades da Embrapa, respeitando e observando as políticas e diretrizes dos órgãos superiores, nos assuntos pertinentes a processos de Apoio à Gestão Ambiental e Qualidade, e de Eficiência na Cadeia de Suprimentos.

Outubro/2014: Aprovação da Política de Segurança da Informação da Embrapa - PSI (Resolução Consad Nº 148 de 06/10/2014, BCA Nº 47/2014). Aprovação da norma “Organização, Funcionamento e Responsabilidades de Implementação da Política de Segurança da Informação da Embrapa - PSI” (Resolução Normativa Nº 22 de 06/10/2014, BCA Nº 47/2014) pela Diretoria Executiva da Embrapa.

Abril/2015: Disponibilização da primeira versão oficial da norma RQE para análise pelo Comitê de Gestão Estratégica da Embrapa (CGE) e Diretoria Executiva de P&D (DE). Até o momento da elaboração desse documento, a norma não foi oficialmente aprovada pela DE.

Ações da Embrapa Gado de Corte

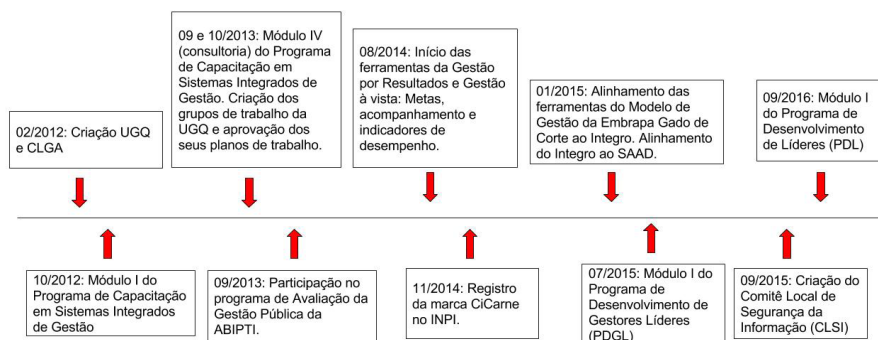


Figura 2: Linha do tempo das ações locais da Embrapa Gado de Corte.

Fevereiro/2012: Reestruturação dos comitês internos da Unidade com aprovação de seus novos regimentos internos: A Unidade de Garantia da Qualidade (UGQ) para coordenar as ações relacionadas à Gestão da Qualidade (OS CNPGC nº 06/2012 de 09/02/12) e o Comitê Local de Gestão Ambiental (CLGA), para as ações relacionadas à Gestão Ambiental (OS CNPGC nº 07/2012 de 09/02/12). Desde a sua criação, os comitês trabalham de forma alinhada e integrada.

Novembro/2012: Contratação de empresa especializada, de capacitação e consultoria, para realização dos 5 Módulos do Programa de Capacitação em Sistemas Integrados de Gestão, que contou com a participação média de 40 empregados de todos os setores, núcleos e grupos de pesquisa da Unidade.

Dezembro/2012: Realização do Módulo I do Programa de Capacitação em Sistemas Integrados de Gestão: Sistemas integrados de gestão (SIG) - conceitos, requisitos e implantação.

Abril/2013: Realização do Módulo II do Programa de Capacitação em Sistemas Integrados de Gestão: Interpretação das Normas de gestão aplicáveis às atividades de pesquisa e laboratórios: BPL INMETRO (Atividades de pesquisa) e ISO/IEC 17025 (Atividades de rotina nos laboratórios).

Mai/2013: Realização do Módulo III do Programa de Capacitação em Sistemas Integrados de Gestão: Interpretação das Normas de gestão de sistemas aplicáveis ao escopo: ISO 9001 (Sistema de Gestão), 14001 (Gestão Ambiental) e OHSAS 18001 (Saúde e Segurança do Trabalho).

Setembro e outubro/2013: Realização do Módulo IV do Programa de Capacitação em Sistemas Integrados de Gestão, no formato de consultoria in loco, dividido em duas etapas, a primeira realizada em Setembro e a segunda em Outubro. Criação dos 6 Grupos de Trabalho da UGQ, e aprovação dos respectivos planos de trabalho, com a definição do escopo e do planejamento de implantação do SIG na Unidade.

Setembro/2013: Participação da Embrapa Gado de Corte no Ciclo do Programa de Excelência em Gestão (PEG) vinculado à Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI). O instrumento de avaliação utilizado foi o GesPública de 250 pontos (IAGP 250). Trata-se de um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa GesPública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização). A Unidade recebeu os avaliadores da ABIPTI e passou por processo de avaliação do seu Modelo Integrado de Gestão e o nível de cumprimento dos requisitos preconizados pelo programa.

Outubro/2013: Realização do Módulo V do Programa de Capacitação em Sistemas Integrados de Gestão: Medição, Monitoramento e Melhoria Contínua do Sistema Integrado de Gestão. Treinamento na norma ISO 19011 (Auditorias internas).

Agosto/2014: Implantação de sistema de monitoramento de metas com foco na Gestão por Resultados para todos os setores, núcleos,

comitês, laboratórios e grupos de pesquisa da Unidade. O monitoramento das metas passou a ser realizado com o uso de indicadores de desempenho e foram desenvolvidas ferramentas de Gestão à Vista para o acompanhamento e divulgação dos resultados. As metas dos planos de trabalho dos GTs passaram a ser metas sob responsabilidade dos setores, caracterizando-se como um importante salto incremental para a internalização da importância estratégica da implantação de um Sistema Integrado de Gestão na Unidade.

Novembro/2014: Efetivação do pedido de registro de marca do “CI-CARNE – Centro de Inteligência da Carne” no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

Janeiro/2015: Adaptação e alinhamento do Modelo Integrado de Gestão em implantação na Unidade com as premissas e ferramentas do novo Modelo Integrado de Gestão de Desempenho da Embrapa: Institucional, Programático e de Equipes, o Integro.

Janeiro a dezembro/2015: Aprimoramento das ferramentas de Gestão por Resultados e Gestão à Vista para monitoramento do cumprimento das metas ao longo do ano de 2015. Incorporação das metas na Agenda de Prioridades da Unidade, como ações gerenciais, e alinhamento das metas do Integro com as atividades no Sistema de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho (SAAD - RH) dos empregados.

Julho/2015: Aprovação pela Diretoria Executiva da Embrapa do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes (PDGL) para desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais da equipe de gestores e potenciais gestores da Embrapa Gado de Corte. O PDGL é composto de 5 Módulos e 5 oficinas para aplicação prática dos conhecimentos: 1) Módulo I: Liderança Compartilhada; 2) Módulo II: Liderança Colaborativa; 3) Módulo III: Competências Conversacionais; 4) Módulo IV: Interação Humana Produtiva; 5) Módulo V: Gestão de Equipes – Cocriação.

Julho/2015: Realização do Módulo I do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes (PDGL): Liderança Compartilhada.

Setembro/2015: Criação do Comitê Local de Segurança da Informação (CLSI), instância responsável por planejar, coordenar ações e melhoria de processos relacionados aos requisitos da Segurança da Informação preconizados pela Política de Segurança de Informação da Embrapa - PSI (OS CNPGC nº 16/2015 de 01/09/15. Elaboração do plano de trabalho tático-operacional pelo comitê e aprovação pela Chefia Geral da Unidade e Embrapa Sede.

Novembro/2015: Realização do Módulo II do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes (PDGL): Liderança Colaborativa.

Abril/2016: Realização do Módulo III do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes (PDGL): Competências Conversacionais.

Junho/2016: Aprovação pela Chefia da Embrapa Gado de Corte do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) para desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais de empregados selecionados com base na matriz de competência para potenciais futuros gestores da Embrapa Gado de Corte. O PDL é composto de 3 Módulos e 2 oficinas para aplicação prática dos conhecimentos: 1) Módulo I: Construindo equipes efetivas; 2) Módulo II: Pilares que sustentam equipes e 3) Módulo III: Comunicação integrada e engajamento.

Outubro/2016: Realização do Módulo IV do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes (PDGL): Interação Humana Produtiva.

Setembro e outubro/2016: Realização do Módulo I do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL): Construindo equipes efetivas.

Março/2017: Planejada a realização do Módulo V do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes (PDGL): Gestão de Equipes – Cocriação.

Fevereiro e março/2017: Planejada a realização do Módulo II do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL): Pilares que sustentam equipes.

Março/2017: Planejada a realização do Módulo III do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL): Comunicação integrada e engajamento.

Pilares do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte

Desde a sua concepção, o Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte foi organizado de forma singular, como resultado de uma série de ações convergentes, e ajustado para suprir as demandas, objetivos, perspectivas e visão de futuro fomentados na Unidade.

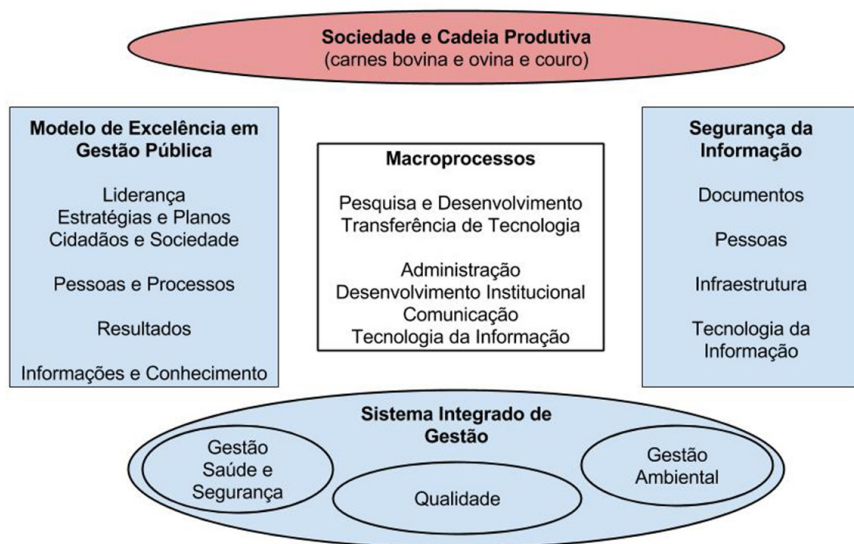


Figura 3: Pilares do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte.

Para seu planejamento e consolidação, foram assumidos 5 pilares que norteiam sua orientação estratégica, caracterizando-o como um modelo inovador, dinâmico, e de visão sistêmica, com foco na gestão por resultados e na melhoria contínua. A concepção integrada do Modelo pode ser sintetizada na figura esquemática de seus pilares, que serão melhor detalhados ao longo desse tópico:

- a) **Atendimento às demandas da sociedade em relação às cadeias produtivas das carnes bovina e ovina e do couro**, com foco na satisfação do cliente e na qualidade e excelência das tecnologias, produtos, processos, serviços (TPPSs) desenvolvidos pela Embrapa Gado de Corte.
- b) **Visão integrada e sistêmica da inter-relação entre os 6 macroprocessos da Unidade**: Pesquisa e Desenvolvimento, Transferência de Tecnologia, Administração, Desenvolvimento Institucional, Comunicação e Tecnologia da Informação.
- c) **Alinhamento da Unidade aos conceitos e parâmetros do Modelo de Excelência em Gestão Pública da ABIPTI**, com foco em ações de melhoria nos 6 componentes preconizados pelo Modelo: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, Pessoas e Processos, Resultados, Informações e Conhecimento.
- d) **Implantação do Sistema Integrado de Gestão (SIG)**, com abrangência transversal nos seis macroprocessos da Unidade. O SIG congrega requisitos das principais normas nacionais e internacionais de gestão e competência técnica além da legislação pertinente à Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Saúde e Segurança do Trabalhador. É aplicável a todos os setores, núcleos, comitês, grupos de pesquisa e laboratórios da Unidade e suas prerrogativas e requisitos estão alinhados às ações corporativas da Embrapa para implantação do sistema corporativo de mesma natureza, o Sistema Embrapa da Qualidade – SEQ.
- e) **Desenvolvimento de ações e melhoria de processos relacionados aos requisitos da Política de Segurança de Informação da Embrapa - PSI**. O plano de trabalho tático-operacional do CLSI propõe ações relacionadas aos 4 componentes transversais priorizados como pilares da Segurança da Informação na Embrapa: Pessoas, Documentos, Infraestrutura física e Sistemas, e Infraestrutura da Tecnologia da Informação.

Contextualização e operacionalização dos cinco pilares do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte

Para cada um dos cinco pilares, foram planejadas e conduzidas ações de forma convergente, contribuindo para a arquitetura de um Modelo Integrado de Gestão caracterizado pela visão estratégica e sistêmica.

Nos próximos subitens, são detalhadas as ações relacionadas a cada pilar, as equipes responsáveis e a forma como interagem para comporem o Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte.

Observatório das demandas da cadeia produtiva da carne bovina - CICarne

O êxito das empresas pertencentes às cadeias produtivas agroindustriais e das instituições de PD&I, como a Embrapa, depende da eficiência e da eficácia com que o conhecimento técnico-científico é produzido e incorporado às novas tecnologias, produtos e serviços à disposição do mercado.

A viabilização de soluções tecnológicas sustentáveis para as cadeias produtivas só é possível a partir do profundo conhecimento sobre as necessidades tecnológicas da cadeia, conhecendo melhor as tendências e incertezas críticas relacionadas à mesma, bem como as interações e papéis dos seus diferentes atores.

Desenvolver métodos de análise prospectiva e mesoanalítica para subsidiar agendas de pesquisa, sistematizar a prática de prospecção e desenvolver competências nesta área na Embrapa é de extrema importância para eficiência na aplicação dos recursos investidos em pesquisa.

Sabe-se, também, que um dos grandes gargalos da cadeia produtiva da pecuária de corte brasileira é a falta de informações atualizadas e confiáveis. Os dados e informações encontram-se dispersos em variados meios de comunicação, como publicações e sites especializados. Quando algum agente dessa cadeia necessita elaborar alguma análise, precisa buscar as informações em diversos locais, muitas vezes de difícil acesso e com qualidade duvidosa.

Neste contexto, o Centro de Inteligência da Carne (CICARNE) tem por objetivo atender essas demandas por meio da missão de produzir, sistematizar e dispor informações e dados de maneira organizada visando a melhor coordenação da cadeia, promovendo ganhos competitivos (Figura 4). O foco do CICARNE também é promover a antenagem, captura e análise de sinais e tendências de desdobramentos tecnológicos e do mercado de inovações relevantes à tomada de decisão da Embrapa e de seus *stakeholders*.



Figura 4. Logomarca do Centro de Inteligência da Carne.

Esse conjunto de análises e documentos de apoio à formulação de estratégias, quando harmoniosamente integrados às informações e conhecimentos cristalizados nas competências de dentro e de fora da Empresa (Rede de Conhecimento), fornecem elementos-chave para a tomada de decisão mais bem-informada.

O funcionamento do CICARNE segue a lógica das cadeias produtivas agropecuárias, estruturada da forma de macrotemas, conforme proposto pela Embrapa no documento “Visão 2014-2034: o futuro do desenvolvimento tecnológico na agricultura brasileira”.

Com o fortalecimento dessa abordagem orientada por macrotemas, ampliam-se as oportunidades para a geração, disponibilização e apropriação de informações e conhecimentos em tempos compatíveis com

as rápidas mudanças do mundo real, orientando, dessa forma, o processo de gestão estratégica de P&D e TT da Embrapa.

O CICARNE faz parte da Rede de Observatórios do Agropensa (Sistema de Inteligência Estratégica da Embrapa), servindo, dessa forma, como um mecanismo de orientação em apoio à tomada de decisão na Embrapa.

Macroprocessos da Embrapa Gado de Corte e suas inter-relações

Para facilitar a compreensão de como o centro de pesquisa desenvolve suas atividades foi utilizada a ferramenta de mapa de contexto que permite a análise dinâmica da estrutura organizacional, com evidência dos relacionamentos existentes entre as áreas internas, com os clientes e fornecedores e com as organizações externas, assim como as influências ambientais (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

A missão da Embrapa Gado de Corte pode ser visualizada nesse mapa (Figura 5) quando se observa a relação entre o retângulo inferior, que representa a cadeia produtiva da pecuária de corte, e o retângulo maior na parte superior, que representa a Embrapa Gado de Corte. A missão está representada na combinação desses retângulos com as setas, que se traduz em “viabilizar soluções tecnológicas sustentáveis para a cadeia produtiva da pecuária de corte em benefício da sociedade brasileira”.

A forma como essa missão é cumprida é ilustrada pelos processos presentes dentro dos retângulos e suas relações, sendo dois processos finalísticos, de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia, e quatro de apoio: Administração, Desenvolvimento Institucional, Tecnologia da Informação e Comunicação Organizacional.

As demandas por tecnologias e conhecimentos surgem na cadeia produtiva da pecuária de corte e entram no centro de pesquisa pelos processos de Transferência de Tecnologia e de Comunicação Organizacional. Após as demandas serem qualificadas podem se tornar objeto de Pesquisa e Desenvolvimento, caso ainda não exista uma solução

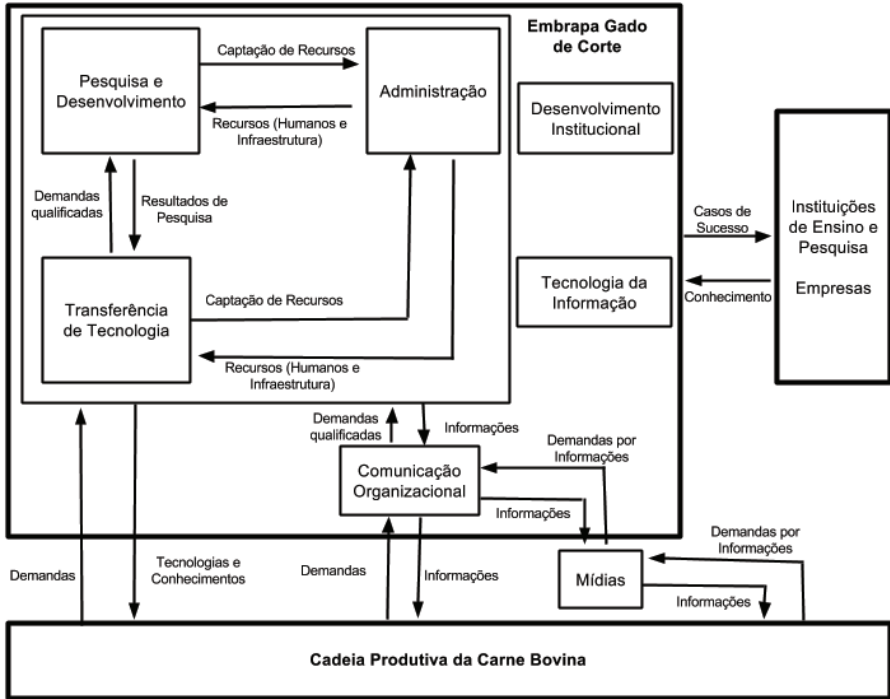


Figura 5: Mapa de contexto da Embrapa Gado de Corte. Fonte: Biscola, Carrameu e Paula (2014).

tecnológica pronta ou objeto de transferência de tecnologia e comunicação se essa solução já estiver disponível. Após o desenvolvimento de novas tecnologias e conhecimentos por meio de resultados de pesquisa são realizadas ações de transferência de tecnologia e de comunicação para que a cadeia produtiva se utilize desses resultados.

Para tornar viável o funcionamento do centro de pesquisa o processo de Administração recebe os recursos orçamentários captados por meio de projetos e parcerias e os converte em recursos humanos e de infraestrutura.

Os processos de Desenvolvimento Institucional e de Tecnologia da Informação são transversais e fazem a ligação entre o ambiente externo

e o interno, trazendo conhecimentos das áreas de gestão e TI e entregando casos de sucesso para instituições de ensino e pesquisa, bem como empresas.

Modelo de Excelência em Gestão Pública da ABIPTI

Em 2013 a Unidade realizou a adesão ao Ciclo do Programa de Excelência em Gestão (PEG) vinculado à Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI). O instrumento de avaliação utilizado foi o GesPública de 250 pontos (GESPÚBLICA, 2009) que busca aprimorar as práticas de gestão dos institutos de pesquisa brasileiros, tornando-os mais competitivos, por meio de um conjunto de indicadores de desempenho e avaliação de suas práticas de gestão.

Avaliadores seniores da ABIPTI visitaram a Unidade e tiveram encontros com representantes dos diversos setores, núcleos e chefias da Unidade. Com base na avaliação foi elaborado o Plano de Melhoria de Gestão e após a implementação das melhorias foram realizados novos ciclos de avaliações, promovendo dessa forma a melhoria contínua em busca da excelência.

A adesão ao PEG da ABIPTI tem como propósito maior não só o aprendizado sobre um programa de excelência em gestão, mas, sobretudo promover a mudança da cultura e do comportamento organizacional para um olhar realista e futurista em governança e gestão.

Ao final de todos os anos é elaborado o Relatório de Gestão da Unidade, que apresenta a autoavaliação das práticas de gestão adotadas e os resultados institucionais para cada um dos critérios de avaliação do modelo de excelência.

A descrição das práticas de gestão contém informações sobre: o que é feito; como é feito; onde é feito (setores e pessoas envolvidas); com que periodicidade é feito; há quanto tempo é feito; a sistemática de controle; os mecanismos de aprendizado utilizados; e melhorias implantadas, decorrentes do aprendizado.

A partir da avaliação dessas práticas, são identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essas oportunidades de melhoria são convertidas em metas para o ano seguinte e incorporadas à Agenda de Prioridades da Unidade e seus resultados serão novas práticas que serão adotadas, mantidas e monitoradas.

As notas atribuídas a cada um dos critérios do modelo de excelência são consideradas como indicadores do sistema integrado de gestão voltados ao monitoramento do alcance dos objetivos de melhoria contínua e busca da excelência.

De acordo com o GesPública (2009) o Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, os serviços, produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – Resultados – representa o controle. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informações e Conhecimento - representa a “inteligência da organização”. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Sistema Integrado de Gestão (SIG)

O planejamento de implantação do SIG na Unidade se iniciou no ano de 2012, com a criação da Unidade de Garantia da Qualidade (UGQ). A UGQ está representada no organograma como um comitê permanente, ligado diretamente à Chefia Geral, sendo de natureza consultiva, normativa, educativa e deliberativa em relação às ações de planejamento, implantação, acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do Sistema Integrado de Gestão (SIG) na Embrapa Gado de Corte. A UGQ tem por premissa ter uma equipe multidisciplinar, com representantes da pesquisa, desenvolvimento institucional, tecnologia da informação e laboratórios, sob a coordenação de um empregado designado pelo Chefe Geral.

O passo primordial para o planejamento e estruturação do SIG foi a realização do Programa de Capacitação Estratégica em Sistemas Integrados de Gestão, estruturado em cinco Módulos, conforme temas detalhados no subitem 2.2. O objetivo desse programa foi capacitar a equipe da UGQ e empregados de todos os setores da Unidade nos principais conceitos e requisitos relacionados a sistemas de gestão integrada, para criar massa crítica e multiplicadores de forma consolidada e sistêmica na Unidade. Somente a partir da criação desse novo contexto capacitante (NONAKA, 2005), foi possível a consolidação de uma equipe capacitada e de uma cultura organizacional favorável à implantação de um sistema de gestão que permeasse de forma transversal as atividades de pesquisa e de apoio de toda a Unidade. Os módulos tiveram uma participação média de 40 empregados de todos os setores, núcleos e grupos de pesquisa da Embrapa Gado de Corte.

Os Módulos I, II e III do programa trataram dos principais conceitos e requisitos aplicáveis a sistemas integrados de gestão, com conteúdo teórico de interpretação das principais normas relacionadas ao escopo do SIG e atividades práticas para aplicação dos conceitos: Normas BPL INMETRO (atividades de pesquisa), ISO/IEC 17025 (atividades de rotina nos laboratórios), ISO 9001 (Sistemas de Gestão), 14001 (Gestão Ambiental) e BS OHSAS 18001 (Saúde e Segurança do Trabalho). O Módulo V abordou o tema Medição, Monitoramento e Melhoria Contínua do Sistema Integrado de Gestão, com treinamento teórico na norma ISO 19011 (Auditorias internas) e simulações práticas das dinâmicas de auditorias internas, utilizando como modelo processos internos da Unidade.

Enquanto o Módulo IV do programa foi organizado no formato de consultoria in loco, coordenado por consultora especializada na implantação de sistemas integrados de gestão, com experiência consolidada em instituições públicas, com destaque para treinamentos e consultorias dessa natureza em outras Unidades da Embrapa. O Módulo IV foi realizado em duas etapas, e teve por objetivo a estruturação do planejamento estratégico de implantação do SIG na Unidade, com o estabelecimento de planos de ação, cronograma de implantação e criação dos grupos de trabalho (GT) que auxiliariam a UGQ na implantação das ações previstas, cada qual dentro das especificidades de sua linha de atuação: GT de Documentação (GT-DOC), GT de Recursos Humanos (GT-RH), GT de Infraestrutura (GT-INFRA), GT de Equipamentos (GT-EQ), GT de Campos Experimentais (GT-CAMP), e GT Gerenciamento de Resíduos (GT-RES). A realização do Módulo IV no formato de consultoria, com foco totalmente prático na estruturação do planejamento estratégico de implantação do SIG e criação dos GTs, foi essencial para que as ações futuras de implantação ocorressem com a qualidade e celeridade desejada.

Atualmente o SIG está em processo dinâmico e progressivo de implantação, tem abrangência transversal nos seis macroprocessos da Unidade e congrega requisitos das principais normas nacionais e internacio-

nais e legislação pertinente à Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Saúde e Segurança do Trabalhador. É aplicável a todos setores, núcleos, comitês, grupos de pesquisa e laboratórios da Unidade e suas prerrogativas e requisitos estão alinhados às ações corporativas da Embrapa para implantação do sistema corporativo de mesma natureza, o Sistema Embrapa da Qualidade – SEQ.



Figura 6: Logo do Sistema Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte.

Plano de Segurança da Informação

No ano de 2006 a Unidade estabeleceu uma parceria com a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e em 2008 recebeu um relatório de avaliação com vulnerabilidades e recomendações associadas à segurança da informação. Nesse documento foram identificadas 58 vulnerabilidades referentes à proteção de sistemas de informação, 42 de áreas físicas, 32 de pessoal e 19 de documentos. Ao longo dos anos seguintes, algumas dessas vulnerabilidades foram sanadas, com destaque para as referentes à tecnologia da informação.

Em 2015, por demanda corporativa, foi realizado novo levantamento de controles básicos de segurança da informação, sendo também instituído o Comitê Local de Segurança da Informação (CLSI) na Unidade. Para esse novo diagnóstico de vulnerabilidades foram resgatadas as deficiências levantadas em 2008 e também consultados todos os setores e áreas envolvidos em cada uma das quatro grandes áreas: pessoas, infraestrutura, tecnologia da informação e documentos.

Para a priorização dos controles que deveriam fazer parte do Plano de Segurança da Informação de 2015 foram considerados o nível de criticidade e o nível de adoção de cada aspecto. Após realização desse levantamento foi elaborado o Plano da Unidade. Esse novo plano foi integralmente incorporado à Agenda de Prioridades da Unidade com a definição dos setores e equipes responsáveis por sua implementação. Essa iniciativa foi importante, pois descentralizou a responsabilidade da implantação de controles de segurança da informação e facilitou a internalização dos seus conceitos, pois envolveu mais pessoas na execução das ações, não se restringindo somente aos integrantes do CLSI.

Considera-se que a implantação das ações nesse tema está ocorrendo de maneira satisfatória e integrada ao modelo de gestão proposto.

Ferramentas da Gestão por Resultados e Gestão à Vista

A partir do estabelecimento do planejamento estratégico da UGQ e criação dos GTs, em outubro de 2013, as ações de implantação do SIG foram sendo realizadas e coordenadas pela UGQ e GTs, conforme

estabelecido nos seus respectivos planos de trabalho. Porém o processo ainda não estava internalizado e sedimentado nos diversos setores da Unidade, uma vez que as ações de implantação do SIG eram vistas como “metas da UGQ e GTs” e não como “metas dos setores”.

Apesar dos GTs terem em suas equipes empregados dos setores relacionados aos respectivos temas, a responsabilidade pelas ações ainda não era plenamente assumida como prioridade pelos setores, e a implantação do SIG não era vista de forma sistêmica, mas sim como um processo de melhoria paralelo às atividades de rotina em andamento nos setores. A internalização da importância estratégica da implantação de um sistema integrado de gestão na cultura organizacional da Unidade ainda era superficial e só seria efetivamente sedimentada a partir de agosto de 2014, com a implantação de um modelo de acompanhamento de metas para todos os setores, núcleos e grupos, com foco na Gestão por Resultados.

A organização e operacionalização do processo de acompanhamento de metas foi coordenada pelo Núcleo de Desenvolvimento Institucional (NDI) da Embrapa Gado de Corte, com o suporte da UGQ. Para o estabelecimento inicial das metas, duas principais fontes foram tomadas como referência: 1) Ações previstas nos planos de trabalhos da UGQ e dos GTs; e 2) Ações relacionadas aos requisitos dos 6 componentes do Modelo de Excelência em Gestão Pública da ABIPTI. As ações previstas nessas duas frentes se tornaram metas sob responsabilidade dos diferentes setores, núcleos e grupos, além da própria UGQ, GTs e NDI, de acordo com o respectivo processo ao qual se referiam. As metas foram acordadas com os supervisores e suas chefias adjuntas imediatas, e foram estabelecidas as equipes e os empregados responsáveis por cada meta, além do prazo final para cumprimento, em escala de bimestre.

Para mensuração e monitoramento do cumprimento das metas, foram estabelecidos quatro indicadores de desempenho, conforme detalhado na Tabela 1. Periodicamente, os responsáveis devem informar os percentuais de alcance do resultado esperado para cada uma das metas, e, a partir dessa informação, são calculados os indicadores de desempenho para cada setor, núcleo e comitês. Para tornar o acom-

panhamento das metas padronizado e de melhor interpretação, foram pré-estabelecidos os percentuais de cumprimento dos resultados, conforme detalhado na Tabela 2. Os indicadores de desempenho, seus respectivos cálculos de medição, justificativa do uso e orientação desejada (aumento ou diminuição) estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1. Informações sobre os indicadores de desempenho para medição do cumprimento das metas.

Indicador	Forma de medição	Justificativa	Orientação	Unidade
Índice de alcance de resultados.	$(\text{N}^\circ \text{ de resultados alcançados e validados} / \text{N}^\circ \text{ total de resultados acordados com a Chefia}) \times 100$	Verificar como está o alcance de resultados acordados com a Chefia.	Aumento	%
Índice de potencial de alcance de resultados.	$[(\text{N}^\circ \text{ de resultados alcançados e validados} + \text{N}^\circ \text{ de resultados com potencial de alcance até o final do ano corrente}) / \text{N}^\circ \text{ total de resultados acordados com a Chefia}] \times 100$	Verificar o potencial de alcance de resultados acordados com a Chefia até o final do ano corrente.	Aumento	%
Índice médio de alcance de resultados.	$\sum \text{ dos percentuais de alcance de resultados} / \text{N}^\circ \text{ total de resultados acordados com a Chefia.}$	Verificar o estágio médio de alcance de resultados acordados com a Chefia.	Aumento	%
Índice de resultados sem metas estratégicas	$[\text{N}^\circ \text{ de resultados sem meta estratégica} / (\text{N}^\circ \text{ de resultados alcançados e validados} + \text{N}^\circ \text{ de resultados sem meta estratégica})] \times 100$	Verificar a proporção de resultados sem metas em relação aos resultados alcançados e validados, pois o esforço para resultados sem metas estratégicas deve ser diminuído, evitando assim, a realização de ações dispersas e desconectadas da estratégia.	Diminuição	%

Tabela 2. Percentuais de alcance de resultados e sua correspondência.

% Alcance	Correspondência
0	Não foi feita nenhuma ação relacionada ao resultado.
25	Alguma ação relacionada ao alcance do resultado já foi iniciada.
50	Metade do resultado já foi alcançado.
75	Resultado quase alcançado.
100	Resultado alcançado e validado.

Para acompanhamento do andamento das metas foram estabelecidos três mecanismos de Gestão à Vista: 1) Relatório das atividades desenvolvidas pelos setores, núcleos, grupos e comitês; 2) Relatório de acompanhamento das metas; e 3) Apresentação dos resultados e das metas em andamento na reunião de supervisores.

O relatório das atividades desenvolvidas pelos setores, núcleos, grupos e comitês foi a primeira ferramenta a ser implementada, quando ainda não havia sido estabelecido o acompanhamento por metas. Nesse relatório, os supervisores e responsáveis descrevem de forma objetiva e sucinta quatro informações principais: 1) as atividades principais e de maior destaque desenvolvidas no período; 2) as demais atividades; 3) indicação das atividades a serem desenvolvidas no próximo período; e 4) observações pertinentes para as demais áreas. Esse relatório é solicitado aos supervisores e responsáveis com periodicidade bimensal, e possui formato definido, no qual cada setor tem o espaço de uma página para a descrição das informações, conforme exemplificado na Figura 7.

O relatório de acompanhamento das metas constituiu-se na segunda ferramenta a ser implementada, e já havia sido concebida junto com o sistema de metas, para ser utilizada desde o início desse processo. Esse relatório também possui formato definido, conforme modelo na Figura 8, e é solicitado na mesma periodicidade que o anterior. Nesse relatório, são descritas todas as metas previstas para o ano corrente



SETOR:

Comissão/Comitê e sua Sigla:

Nome do presidente:

Principal atividade desenvolvida:

-
-

Demais atividades desenvolvidas:

-
-

Atividades a serem desenvolvidas:

-
-

Observações para as demais áreas:

Figura 7: Modelo do Relatório de Atividades dos setores.

para cada setor/núcleo/grupo/comitê, para as quais os supervisores e responsáveis devem indicar qual o percentual de alcance de resultados para cada uma delas, conforme definidos na Tabela 2. A partir dos percentuais de alcance de resultados fornecidos para cada meta, são calculados os percentuais gerais de cumprimento de metas para o setor, conforme os indicadores de desempenho descritos na Tabela 1. Para cada meta, são descritas as seguintes informações, nessa sequência:

1) Resultado esperado e acordado com a Chefia (o resultado é a informação de maior relevância, por se tratar de um modelo com foco na Gestão por Resultados);

2) Descrição da ação gerencial (mesma descrição das Ações Gerenciais previstas no Integro);

- 3) Meta (mesma descrição das Metas previstas no Integro), a meta congrega diferentes ações gerenciais com uma mesma finalidade;
- 4) Referência: deve se indicar se a ação é uma demanda da Chefia, do próprio setor, da Embrapa Sede (Ação Corporativa), do SIG, dos requisitos da ABIPTI, do Plano de Segurança da Informação, ou alguma exigência legal;
- 5) Supervisor/coordenador responsável (sendo sempre o supervisor do setor/grupo/núcleo ou responsável por comitê);
- 6) Empregado encarregado pela condução da ação (empregado que irá coordenar a execução da ação junto à equipe);
- 7) Equipe envolvida (indicação dos demais empregados da equipe executora da ação);
- 8) Outros setores e comitês envolvidos (é incentivado que as equipes tenham carácter multissetorial, com empregados dos diferentes setores que participam do processo);
- 9) Responsável pela validação (indicação de qual instância será a responsável por validar o cumprimento da ação e atingimento do resultado. Pode ser supervisores imediatos, Chefias Adjuntas, setores ou comitês);
- 10) Bimestre de início (indicação de qual bimestre do ano está prevista o início da execução da meta, o objetivo é que os responsáveis planejem a execução das metas ao longo do ano. Esse planejamento auxilia em um melhor acompanhamento, além de melhorar a distribuição dos trabalhos ao longo do ano, evitando sobrecarga em alguma época específica. A previsão para o ano de 2017 é de que o acompanhamento passe a ser mensal;
- 11) Bimestre final (indicação de qual bimestre do ano está prevista a finalização da meta); e

12) Percentagem (%) de alcance de resultados ao longo dos bimestres (deve ser informado conforme percentuais definidos na Tabela 2).



Metas do Núcleo de Desenvolvimento Institucional (NDI)

Nome Supervisor: Paulo Henrique Nogueira Biscola

Nome Substituto: José Roberto de Souza Freire

Núcleo de Desenvolvimento Institucional - NDI											
Resultado esperado acordado com a Chefia	Ações gerenciais do INTEGRÓ	Metas do Integro	Referência	Supervisor/ Coordenador responsável	Empregado encarregado pela condução da ação	Equipe envolvida na ação gerencial	Outros setores envolvidos	Responsável pela validação	Bimestre inicial	Bimestre final	% Alcance 1º Bimestre
Procedimento de Gestão de Contratos implantado, com melhorias, na Unidade.	Coordenação da implantação do processo de Gestão de Contratos na Unidade.	Promover a gestão e melhoria de processos com base no Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte.	Demandas da Chefia/ SIG	Paulo Biscola	Mary Lúcia	Mary Lúcia, Sandro, Josenei, Elcione, Maxwell	SIG, UGQ	Chefia Adjunta de Administração	5	6	25%

Indicadores de desempenho	Fevereiro		Abril		Junho		Agosto		Outubro		Dezembro	
	Esp.	Alcan.	Esp.	Alcan.	Esp.	Alcan.	Esp.	Alcan.	Esp.	Alcan.	Esp.	Alcan.
Índice de alcance de resultados.	16,67%	0%	33,33%	20%	49,98%	30%	66,64%	55%	83,3%	70%	100%	100%
Índice de potencial de alcance de resultados.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Índice médio de alcance de resultados.	16,67%	10%	33,33%	25%	49,98%	50%	66,64%	66%	83,3%	80%	100%	100%
Índice de resultados sem metas estratégicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 8. Modelo do Relatório de Acompanhamento de metas.

A terceira ferramenta de Gestão à Vista utilizada é a apresentação dos resultados alcançados e das ações em andamento na reunião de supervisores. A reunião dos supervisores acontece também com periodicidade bimestral, e nela são apresentados os resultados dos indicadores de desempenho para as ações dos setores e os resultados já alcançados até o momento. Para um resultado ser considerado como 100% cumprido, o mesmo deve ter sido devidamente validado, além de ser apresentado seu objeto de entrega e onde ele está disponível.

Adicionalmente a essas ferramentas, são realizadas a cada bimestre, na semana anterior à reunião dos supervisores, reuniões individuais com cada supervisor de setor/núcleo e coordenador de comitês para

acompanhamento das ações que estão com problemas para serem cumpridas dentro do prazo proposto. Participam dessas reuniões o NDI, a UGO, a Chefia Adjunta correspondente e o Chefe Geral, além do supervisor ou coordenador de comitê e seus respectivos substitutos. Nelas são discutidas as causas e propostas soluções para que o resultado possa ser alcançado com êxito no prazo, ou ainda o próprio prazo pode ser redefinido, de acordo com as justificativas apresentadas.

As referidas ferramentas utilizadas têm proporcionado um grande avanço à gestão e melhoria dos processos da Unidade, pois permite um planejamento estratégico mais acurado, com acompanhamento eficiente dos resultados que estão sendo alcançados ao longo do ano e permite ainda identificar previamente aqueles que estão com problemas de serem cumpridos, identificando suas causas e trabalhando em conjunto, com o envolvimento dos diferentes setores, para a busca de soluções a tempo de reverter a situação indesejada, evitando que ações estratégicas não sejam cumpridas.

O uso de mecanismos de Gestão à Vista torna transparentes as ferramentas utilizadas para planejamento e monitoramento do Modelo Integrado de Gestão para todos os empregados da Unidade, assim como permite um acompanhamento progressivo dos resultados previstos e alcançados. O uso de mecanismos de Gestão à Vista em quaisquer tipos de sistemas de gestão é de importância estratégica para a evolução, amadurecimento e melhoria contínua de seus processos.

Com o aprimoramento do mecanismo de Gestão à Vista, foi implementada em meados do ano de 2016 uma ferramenta dinâmica para acompanhamento das metas e seus indicadores com visualização gráfica do Índice de Alcance de Resultados e, do índice Médio de Alcance de Resultados, tanto para os indicadores da Unidade, como os indicadores para cada setor, conforme ilustrado na Figura 9. Essa nova ferramenta proporciona, além da visualização por todos os empregados de todas as metas propostas para o ano, o cálculo automático dos indicadores e a geração em tempo real do gráfico ilustrativo.

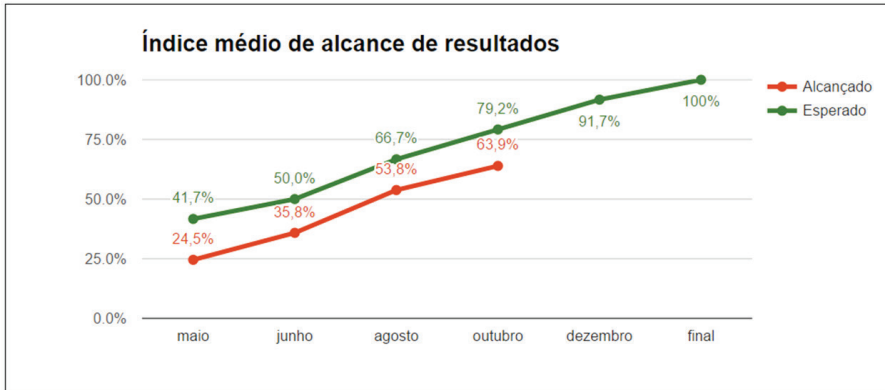


Figura 9. Ferramenta dinâmica de acompanhamento de metas da Embrapa Gado de Corte em 2016.

Modelo Integrado de Gestão e Agenda de Prioridades da Embrapa Gado de Corte

Em Janeiro de 2015, iniciaram na Unidade as ações relacionadas à implantação do novo Modelo Integrado de Gestão de Desempenho da Embrapa: Institucional, Programático e de Equipes, o Integro. No Integro devem ser indicadas como metas da Unidade tanto os resultados previstos nos projetos (metas de projetos) quanto todas as outras metas relacionadas à gestão, desenvolvimento institucional, processos administrativos, ações de transferência de tecnologia, comunicação organizacional, tecnologia da informação e ações de outra natureza.

Com o Modelo Integrado de Gestão com foco no acompanhamento de metas já estava em andamento na Embrapa Gado de Corte, o próximo passo foi ajustar esse modelo às ferramentas e nomenclaturas previstas no Integro. Esse processo foi de fácil adaptação e alinhamento, pois o Modelo Integrado de Gestão em implantação na Unidade já tomava como base as mesmas premissas preconizadas pelo Integro, como a gestão por resultados, foco no planejamento e em metas, mecanismos de acompanhamento e gestão de desempenho, gestão à vista dos resultados, e fortalecimento do conceito de redes e de equipes nos diversos processos internos da Unidade, e externos nos quais ela esteja inserida.

A partir desse momento, as metas previstas para os setores, e submetidas ao acompanhamento periódico, eram as mesmas metas previstas no Integro no formato de ações gerenciais. Os resultados previstos nos projetos de pesquisa também foram incorporados como metas para serem acompanhadas com indicadores de desempenho e percentuais de cumprimento, e apresentadas nas reuniões de supervisores, assim como as metas gerenciais. Ao final de cada ano, os três grupos de pesquisa da Unidade - Grupo de Sistema de Produção (GSP), Grupo de Produção Vegetal (GPV) e Grupo de Produção Animal (GPA) - revisam as metas programadas para o ano seguinte e para os próximos 10 anos. A revisão das metas de curto prazo considera o andamento dos resultados previstos nos projetos de pesquisa, e se o alcance será possível para o ano proposto ou deverá ser revisto para data futura. A análise a médio e longo prazo é feita para guiar os novos Arranjos e Projetos que deverão ser discutidos e elaborados pelos três grupos. Com essa dinâmica, as metas dos resultados de P&D ficam mais factíveis e consideram as mudanças trazidas pelo ambiente no qual a Embrapa Gado de Corte está inserido, considerando a análise dos ambientes interno e externo.

Todo esse conjunto de metas previstas no Integro, cuja gestão e acompanhamento é realizado internamente com as ferramentas do Modelo Integrado de Gestão, compõem a Agenda de Prioridades da Embrapa Gado de Corte. Como o Integro ainda não está implementado como ferramenta de avaliação de desempenho individual na Embrapa, para fins de progressão salarial, essas metas são incluídas como atividades previstas no sistema de avaliação vigente, para todos os empregados envolvidos em cada equipe, o SAAD - Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual. Assim, na Fase de Planejamento do SAAD, essas ações são informadas a todos os componentes das equipes e incluídas como atividades a serem monitoradas e/ou ajustadas na fase de Acompanhamento, e avaliadas conforme os percentuais de cumprimentos dos resultados e tempo de dedicação do empregado àquela meta, na fase de Avaliação. Por sua vez, os supervisores também têm, em sua avaliação de desempenho,

o componente de cumprimento das ações previstas para o setor como metas no Modelo Integrado de Gestão. Sendo também avaliados, pelo Chefe Geral e Chefia Adjunta correspondente, pela percentagem de atingimento dos resultados sob a responsabilidade do setor.

Dessa forma foi possível realizar o perfeito alinhamento das ferramentas e premissas do Modelo Integrado de Gestão da Unidade aos mecanismos e sistemas corporativos vigentes na Embrapa, conduzindo ambos de forma integrada, alinhada e complementar.

Objetivos com a implantação do Modelo Integrado de Gestão

Ao implantar o Modelo Integrado de Gestão, a Embrapa Gado de Corte tem como principais objetivos:

- a) Assegurar que as atividades de pesquisa e suporte desenvolvidas na Unidade estejam em conformidade com a legislação brasileira, nos aspectos de saúde e segurança do trabalhador, de preservação do meio ambiente e uso sustentável dos recursos naturais, da ética e boas práticas no uso de animais em experimentação científica, de biossegurança no manuseio de organismos geneticamente modificados (OGMs), e outras que se fizerem pertinentes;
- b) Elevar o nível de satisfação dos agentes envolvidos na cadeia produtiva da pecuária de corte, com foco na qualidade e excelência das tecnologias, produtos, processos, serviços (TPPSs) desenvolvidos pela Embrapa Gado de Corte, afirmando o compromisso com os mais elevados padrões de atendimento, e com o fortalecimento da confiança e credibilidade perante a sociedade e o cidadão brasileiro;
- c) Garantir a qualidade, confiabilidade e rastreabilidade dos resultados de pesquisa desenvolvidas nos laboratórios e campos experimentais;

d) Garantir a melhoria contínua dos processos gerenciais, técnicos e administrativos, em conformidade com os requisitos das principais normas nacionais e internacionais de Gestão e dos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão Pública, aplicáveis ao escopo da Unidade;

e) Assegurar mecanismos eficazes de segurança da informação, para proteção do ativo de conhecimento científico e estratégico gerado na Unidade;

f) Promover o aprimoramento contínuo e estratégico das pessoas, garantindo o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas de seus recursos humanos e fomentando a consolidação de uma cultura organizacional inovadora e moderna, com foco em melhoria contínua, excelência, e visão sistêmica e integrada de processos; e

g) Fornecer como subsídios: mecanismos, ferramentas, sistemas e processos que assegurem uma estrutura de governança e de gestão pautada por um posicionamento estratégico que norteie a instituição para o futuro, com impacto efetivo na cadeia de valor a qual está inserida.

Principais resultados

A implantação do Modelo Integrado de Gestão, apesar de relativamente recente, já forneceu subsídios sólidos para o alcance de uma série de resultados significativos e de grande impacto na melhoria dos processos gerenciais e técnicos da Unidade, contribuindo direta e indiretamente para a missão de primar pela qualidade e excelência das tecnologias, produtos, processos, serviços (TPPSs) fornecidos à sociedade. Alguns dos principais resultados alcançados entre os anos de 2013 e 2016, com o início efetivo das ações de implantação do Modelo Integrado de Gestão na Unidade foram:

- Aprovação de documentos do Sistema Integrado de Gestão (SIG): Política da Qualidade, e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

gerenciais de Controle de Documentos e Controle de Registros. Ademais, mais de uma centena de POPs administrativos, técnicos, de equipamentos e de métodos analíticos, foram elaborados e aprovados para uma grande variedade de setores, comitês e laboratórios.

- Investimento massivo em infraestrutura e equipamentos nos laboratórios componentes do escopo de implantação do SIG, com prioridade para laboratórios com carácter multiusuário e multicliente.
- Investimento no componente do SIG “Saúde e Segurança do Trabalhador”: i) aquisição de capelas de exaustão modernas e certificadas, em substituição aos equipamentos obsoletos; ii) Aquisição de chuveiros e lava-olhos modernos e que atendem plenamente as normas ANSI/ISEA Z358.1-2009 e ABNT NBR 16291:2014, em substituição aos equipamentos obsoletos; iii) Aquisição de armários para guarda de EPI de laboratórios, vestuário e EPIs de campo e guarda de pertence pessoais. Os armários adquiridos são de altíssima qualidade, em total cumprimento aos requisitos das normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho NR18 e NR24.
- Estruturação de Módulos temáticos no sistema PANDORA (Sistema Integrado de Gestão e Pesquisa) tais como: i) Módulo de Gestão da Qualidade, ii) Módulo de Gestão da Propriedade Intelectual; iii) Módulo de Gestão de Tecnologias; iv) Módulo Matriz de Habilitação; v) Módulo de Gestão de Estágios; vi) Gestão da Infraestrutura Predial; vii) Módulo de repositório de arquivos relacionados aos resultados gerados de ações gerenciais, e outros que estão em fase de planejamento. O sistema PANDORA pode ser acessado em: <https://pandora.cnpqg.embrapa.br/>.
- Criação de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para implantação de treinamento em ambiente virtual para empregados e colaboradores em temas estratégicos. Atualmente o treinamento obrigatório para todos os colaboradores (estagiários e bolsistas) que ingressam na Unidade é realizado no AVA, com avaliação virtual e

critérios de aprovação para o mesmo possa iniciar suas atividades nos laboratórios ou campos experimentais, mediante aprovação no treinamento. O objetivo é expandir o escopo de treinamentos no AVA para outras áreas e temas relevantes para a Unidade.

- Aprovação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da Embrapa Gado de Corte, com o mapeamento de todo o qualitativo e quantitativo de resíduos gerados nos diferentes processos da Unidade, com a inclusão de melhorias significativas no processo interno de gerenciamento desses resíduos, em pleno alinhamento aos requisitos ambientais em vigência na legislação brasileira.
- Aprovação do Manual de boas práticas e segurança em laboratórios, com orientações sobre segurança e higiene pessoal, manutenção das instalações, recomendações para aparelhos elétricos e conservação de energia, informações sobre equipamentos de proteção coletivos e individuais, normas a respeito de manuseio, armazenamento e transporte de produtos químicos, gerenciamento de resíduos e procedimentos de emergência. Elaborado para orientar funcionários e colaboradores no melhor exercício de suas atividades laboratoriais, visando minimizar os riscos de trabalho.
- Elaboração e aprovação do Plano Diretor de Obras (PDO) da Embrapa Gado de Corte. O PDO é um documento estratégico que tem por finalidade proporcionar uma visão geral, mais precisa e atualizada, da Unidade, diagnosticar suas limitações e traçar metas de investimento futuro a fim prover o uso racional e ordenado dos recursos e garantir a qualidade, sustentabilidade, conforto e segurança das intervenções a serem executadas em 4 anos, com horizonte de 20 anos. Foi elaborado em consonância com os desafios descritos no documento Visão 2014–2034: o futuro do desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira (Embrapa, 2014). O PDO apresenta o mapeamento atual da infraestrutura da Unidade, com dados patrimoniais, estruturais e dimensionais sobre cada prédio e área experimental das duas fazendas da Embrapa Gado de Corte (Fazenda Sede e Fazenda Modelo). Apresenta ainda a demarcação

das áreas consideradas como reserva legal e área de preservação permanente, e a identificação de nascentes e cursos de água, dentre outras informações relevantes. O PDO apresenta ainda um plano de priorização, com projeção para o período 2015-2019, para construção de novas infraestruturas, e para manutenção e reforma das atuais, com previsão de custo de realização das obras e indicação de quais as áreas territoriais ou prédios serão os alvos. Desde a sua elaboração, esse documento é utilizado como norteador de todas as decisões estratégicas tomadas pela Chefia da Unidade, no que tange à gestão e logística da infraestrutura da Unidade.

- Estruturação da Carta de Serviços da Embrapa Gado de Corte e disponibilização para o público externo. A Carta de Serviços é um documento que tem por objetivo informar aos cidadãos sobre quais são os serviços que a Embrapa Gado de Corte presta à sociedade, como ela pode ter acesso a esses serviços e ressaltar o compromisso com os mais elevados padrões de atendimento. Buscou-se, também, por meio desta iniciativa, fortalecer a confiança na administração pública e a credibilidade das ações perante a sociedade.
- Elaboração e implantação do Plano Local de Segurança da Informação, envolvendo diversos setores da Unidade, de forma a internalizar a nova cultura baseada na Lei de Acesso à Informação (LAI), sendo que em 2015, 20 controles básicos de segurança da informação foram integralmente adotados e 11 se encontram em estágio parcial de adoção e, em 2016, 37 controles foram integralmente ou parcialmente adotados. As metas de segurança da informação são incorporadas à Agenda de Prioridades da Unidade e acompanhadas ao longo do ano. A Unidade conta também com a assistência do escritório local da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), que promove capacitações e sensibilizações sobre os controles e práticas a serem adotados.
- Implantação de mecanismos da Gestão por Competências, com a criação do Modelo de Matriz de Habilitação da Unidade, por meio da qual foi realizado o mapeamento das atividades desenvolvidas

por todos os setores, comitês e laboratórios, permitindo uma visão estratégica de quais competências temos hoje na Unidade para cada atividade crítica, e permitindo a identificação de quais são as demandas de desenvolvimento de competências que ainda precisam ser trabalhadas. A Matriz de Habilitação é uma ferramenta estratégica que permite o mapeamento de quais são as atividades desenvolvidas por cada setor, núcleo, comitê e laboratórios da Unidade, quais são as pessoas aptas a desenvolvê-las, quais as demandas de capacitação, e quais são os conhecimentos e treinamentos específicos necessários para cada local. Essa ferramenta dá subsídios a uma série de ações estratégicas de tomada de decisão, tais como: i) identifica a demanda de mão-de-obra; ii) dá subsídios a processos de transferência de empregados entre setores; iii) evidencia demandas de desenvolver competências para sucessão de empregados que desenvolvem atividades críticas; iv) centraliza em um documento único a descrição das atividades desenvolvidas por cada empregado em cada local. A Matriz de Habilitação é a principal referência para elaboração de demais documentos que tratam da descrição das atividades do empregado, tais como PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), LTCAT (Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho), SAAD e Integro, mantendo dessa forma todos os documentos alinhados, de forma a evitar discordância de informações.

- Desenvolvimento e implementação de ferramentas que possibilitaram a melhoria do planejamento dos serviços internos prestados pelos setores técnicos, tais como: i) Ferramenta na intranet para agendamento do uso de mangueiros para manejo animal; ii) Ferramenta para gestão do agendamento de cortes de forrageiras no campo; iii) Mapeamento dos custos dos serviços internos de implantação de experimentos, uso de máquinas agrícolas e manutenção de atividades dos campos experimentais; iv) Mapeamento dos custos para manutenção e produção de animais para experimentos; v) Mapeamento dos custos, organização do processo e prestação de serviço interno de sequenciamento de DNA, por meio de equi-

pamento multiusuário. Esses custos dão hoje subsídios para os pesquisadores realizarem o planejamento mais preciso dos custos previstos para realização dos projetos de pesquisa, assim como permite o acompanhamento transparente do uso dos recursos do projeto. Foram realizados ainda uma ampla gama de diagnósticos relacionados a processos prioritários e de infraestruturas críticas da Unidade: i) diagnóstico das máquinas, implementos agrícolas e equipamentos críticos para as atividades dos campos experimentais; ii) diagnóstico dos equipamentos e instrumentos de medição críticos para as atividades de pesquisa nos laboratórios escopo do SIG; iii) mapeamento da malha de aterramento da rede elétrica dos prédios; iv) mapeamento dos sistemas hidráulicos dos campos experimentais; v) mapeamento da rede hidráulica dos prédios dos laboratórios; vi) mapeamento da rede de gases, dos sistemas de climatização, e da localização dos EPCs dos laboratórios; vii) diagnóstico de todos os vasos de pressão em uso na Unidade, que subsidiou a contratação de serviço de inspeção e manutenção dos equipamentos para adequação aos requisitos legais da NR13 (Norma Regulamentadora 13 do Ministério do Trabalho) - Caldeiras e Vasos de Pressão. Todos os diagnósticos e mapeamentos realizados deram e ainda darão subsídios para futuras ações estratégicas de planejamento de obras e reformas, investimentos em equipamentos e melhoria de processos críticos.

- Impacto relevante na otimização e eficiência nos processos de aquisição de insumos e equipamentos, e na contratação de serviços, com a criação da figura dos gestores de compras para as diferentes categorias de produtos e serviços, tais como: i) produtos e equipamentos de laboratórios; ii) produtos e insumos agrícolas; iii) produtos e materiais veterinários; iv) produtos de oficina e máquinas agrícolas; v) materiais de infraestrutura; vi) materiais de escritório; vii) equipamentos e serviços de TI; dentre outros. Os gestores de compra servem de ponte entre o SPS (Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos) e os solicitantes dos produtos e serviços, trabalhando na elaboração e padronização de descritivos técnicos,

planejamento de atas de registro de preços, análise e aprovação de propostas, recebimento de materiais, e suporte ao setor de compras durante todo o processo de planejamento e aquisição. Foi notável o salto de qualidade e eficiência no gasto dos recursos advindos da União que a Unidade deu no ano de 2016. Esse processo tem impactos diretos nos resultados de pesquisa, uma vez que proporciona um processo mais eficiente e eficaz de compras, com aquisição de insumos e serviços de qualidade, e em menor tempo, em conformidade com as demandas dos processos finalísticos e de suporte da Unidade.

Todos os objetos de entrega dos resultados gerados no âmbito do Modelo Integrado de Gestão, desde o ano de 2013, são armazenados em repositório de arquivos digitais dentro de Módulo do PANDORA com acesso restrito, devidamente identificados e codificados de forma que possibilite a sua pronta recuperação, quando necessário ou demandado pela Chefia, Embrapa Sede, ou órgãos externos de controle. O acesso a esse repositório é restrito à Chefia Geral, Chefia Adjuntas, supervisor do NDI e coordenador da UGQ.

Ao final de cada ano, desde 2011, também é publicado o Relatório de Destaques da Unidade, no qual são apresentados com mais detalhes alguns dos resultados citados.

Perspectivas

Para definição dos próximos passos a serem trilhados para a implantação do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte, serão estabelecidas as prioridades de expansão de escopo em horizonte de curto (próximos 5 anos), médio (5-10 anos) e longo prazo (10-15 anos). Para tal, será primeiramente organizada a relação de todos os processos e subprocessos relacionados aos seis macroprocessos da Unidade, fazendo uso da ferramenta de Portfólio de Processos (ABPMP Brasil, 2015).

Quase toda a operação de uma empresa pode ser traduzida como um conjunto harmônico de processos e subprocessos que interagem para que os produtos e serviços sejam entregues com eficiência, qualidade e no prazo desejado. E todos os processos podem, e devem ser melhorados ao longo do tempo para que os resultados sejam cada vez mais satisfatórios. O gerenciamento de Portfólio de processos é um componente essencial de governança. Fornece um método para avaliar e gerenciar os processos da organização em uma visão consolidada. Permite identificar, gerir e priorizar para quais processos e ações será dado maior foco e em qual horizonte de tempo, fomentando sempre uma visão sistêmica e integrada.

Na Embrapa Gado de Corte, estamos em constante revisão do nosso Portfólio de Processos para que o mesmo seja utilizado como principal ferramenta para o delineamento da expansão do escopo de implantação do Modelo Integrado de Gestão nos processos finalísticos e de suporte da Unidade, definindo prioridades e horizontes temporais. Para a priorização de processos, são estabelecidos parâmetros, que a Chefia e sua equipe gestora consideram como estratégicos, e são dados pesos para cada um deles, permitindo um ranqueamento dos processos e subprocessos e o consequente estabelecimento de horizontes temporais de implantação, a curto, médio e longo prazo, fazendo uso de uma matriz de decisão (MADISON, 2005).

Nessa lógica de evolução do Modelo Integrado de Gestão são considerados relevantes, parâmetros como:

- i) Impacto do processo na atividade fim da empresa;
- ii) Atendimento à legislação e demandas de órgãos de controle;
- iii) Complexidade de implantação;
- iv) Equipe capacitada; e
- v) Prioridade estratégica da Chefia, dentre outros.

Para esses parâmetros são definidos os pesos, e atribuída uma escala de notas para cada processo e subprocesso, em cada um desses parâmetros. O resultado final é uma relação de quais serão os processos priorizados a serem trabalhados na expansão do escopo, e em qual horizonte de tempo, a partir de uma matriz de decisão parametrizada e rastreável.

Com o estabelecimento do planejamento estratégico de expansão do escopo do Modelo Integrado de Gestão da Embrapa Gado de Corte a todos os processos da Unidade, será possível definir e formalizar o seu horizonte de implantação, com suas prioridades ao longo do tempo, caracterizando-se como uma importante ferramenta de visão de futuro, sendo um dos principais legados que a atual equipe de Gestores da Embrapa Gado de Corte deixa para as equipes do porvir.

Visão de futuro

PDGL - Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes

O principal ativo para que sistemas e modelos inovadores de gestão não só sejam estabelecidos, como também perpetuem como instrumentos norteadores e inovadores de uma instituição, é o contínuo investimento no aprimoramento contínuo de seus empregados. Bem como no desenvolvimento e consolidação de competências, habilidades e aprimoramento de atitudes gerenciais na sua equipe de gestores e potenciais gestores.

Resultados com alto nível de qualidade e excelência, que promovam relevância e impacto somente poderão ser continuamente gerados e mantidos a partir de equipes de alto desempenho, comprometidas e motivadas a desenvolverem suas ações e contribuições. A criação e evolução contínua de equipes de alto desempenho deverão ser um processo perene, dinâmico e sustentável em uma instituição de ciência e tecnologia. Para tanto, é condição sine qua non existir à frente

gestores líderes que consigam vencer o desafio diário de coordenar esse processo contínuo de motivação, inovação, excelência, relevância e efetividade.

Com essa visão norteadora de futuro, a Embrapa Gado de Corte propôs e aprovou junto à Diretoria Executiva da Embrapa, o Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes – PDGL da Embrapa Gado de Corte, tendo como público alvo os gestores e potenciais gestores dentre sua equipe de empregados. O PDGL foi estruturado em cinco módulos e quatro oficinas para aplicação prática dos conhecimentos nas áreas de: liderança compartilhada; liderança colaborativa; competências conversacionais; interação humana produtiva; e gestão de equipes de alto desempenho com ênfase em co-criação.

Foram contratadas empresas especializadas, de reconhecida expertise, para conduzirem o treinamento, com foco tanto nos referenciais teóricos correspondentes a cada módulo, como também no desenvolvimento prático das competências gerenciais. Foram ainda realizadas quatro oficinas para aplicação prática dos conhecimentos, com objetivo de desenvolver trabalhos junto aos atuais gestores, utilizando situações reais de problemas e demandas enfrentadas pelos setores, áreas, núcleos ou comitês. Os trabalhos das oficinas práticas são conduzidos por equipe interna da Embrapa Gado de Corte, que contou com a colaboração de empregados do NDI, UGQ e Chefias, sob a coordenação do SGP. O objetivo é que todo o conhecimento adquirido ao longo de cada módulo, ou grupo de módulos, seja trabalhado em curto prazo junto aos setores, aplicando na prática o referencial teórico adquirido, contribuindo para a eficácia e alcance dos objetivos estratégicos propostos pelo programa.

Da mesma forma, foi também aprovado o Programa de Desenvolvimento de Líderes – PDL da Embrapa Gado de Corte, que consta de três módulos e duas oficinas, que visam aportar conhecimentos básicos em competências, habilidades e atitudes para o aprimoramento profissional e despertar da equipe de colaboradores, para os quais se identifica a potencialidade de serem futuros gestores da Empresa.

Gestão da Sucessão como Estratégia de Sustentabilidade Institucional

O empenho das empresas em desenvolver mecanismos efetivos para gerenciamento de planos de sucessão não é assunto novo. Autores nacionais e internacionais vêm realizando estudos no sentido de proporem planos de atuação consistentes e que permitam à organização a aplicação plena de ferramentas de gestão da sucessão e gestão de talentos. Porém cada instituição deve buscar seu modelo peculiar, moldado especificamente com as demandas internas, dada a natureza diversa de cada contexto institucional.

A preocupação em estabelecer esse modelo ajustado à realidade da Embrapa Gado de Corte, sempre foi tema estratégico e de alta relevância para a atual Chefia da Unidade, culminando na encomenda ao Setor de Gestão de Pessoas da elaboração de projeto, no âmbito do Macroprograma 5 do Sistema Embrapa de Gestão, com o objetivo de desenvolver uma metodologia para a Gestão da Sucessão e Gestão de Talentos, que assegure a continuidade e a prospecção das ações sistêmicas de PD&I e de suporte, como estratégia de sustentabilidade institucional.

Para desenvolver a Gestão da Sucessão como um processo sistemático, é necessário que seja estabelecida metodologia específica, e o projeto MP5 foi elaborado com esse foco, tomando por prioritários os seguintes objetivos específicos:

- i. identificar e caracterizar o quadro funcional da Unidade, quanto às áreas de atuação e cenários de movimentação de pessoas;
- ii. evidenciar e mapear competências técnicas e comportamentais por meio da ferramenta Matriz de Habilitação;
- iii. determinar critérios técnicos para a gestão de talentos, promovendo o desenvolvimento de pessoas com potencial de liderança, como foco na garantia da continuidade sustentável das posições-chave da organização;

iv. sistematizar a gestão do conhecimento nos processos de transição (mudanças de setor, Unidades ou aposentadorias); e

v. definir rotas (áreas de capacitação e atuação) prioritárias para a Unidade, de acordo com o Plano Diretor e Agenda de Prioridade.

Para implementar a gestão sistematizada do processo sucessório, deve-se primar por um processo legítimo junto aos empregados, pois esse processo impacta substancialmente a expectativa das pessoas em relação às suas próprias carreiras, principalmente em momentos de admissão e desligamento da organização. Deve-se promover ainda, estratégias de integração entre as diferentes gerações atuantes na Unidade, de forma a promover um contexto de compartilhamento de experiências e gestão do conhecimento, dando subsídios para a retenção do arcabouço histórico de competências, ações, conhecimentos e tecnologias da empresa.

De uma forma geral, a Embrapa Gado de Corte objetiva com o desenvolvimento dessa ação inovadora, se apropriar da gestão do processo sucessório, como importante ferramenta de sustentabilidade institucional, dando suporte a demandas estratégicas como o mapeamento da necessidade de pessoal; formação de líderes eficazes na gestão de mudanças, crises e condução das estratégias organizacionais; gestão e retenção de talentos; e, principalmente, promover impactos significativos no atingimento das atividades fim da empresa. Assim, assegura-se a evolução dos projetos e processos em momentos de transição, essencial para a consolidação da visão de futuro da organização.

Prospecção e priorização de temas estratégicos em PD&I, com base no Agropensa

Conforme definido em seu regimento interno, cabe ao Comitê Técnico Interno (CTI) da Embrapa Gado de Corte a atribuição de atuar como colegiado deliberativo em relação aos projetos da Unidade, e também quanto à primeira etapa do processo de seleção de empregados candidatos para programas de pós-graduação *stricto sensu*. Atua ainda como colegiado consultivo em assuntos relacionados à pesquisa, tais como: avaliação de empregados que concluíram cursos de pós-graduação *stricto sensu*,

liberação para capacitações de curta duração na área da pesquisa, processos de premiação, processos de incorporação ou movimentação do pessoal das áreas técnicas e de suporte relacionadas à pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia, dentre outros.

Dadas as referidas atribuições, no ano de 2015 a Chefia da Unidade solicitou ao CTI que realizasse um estudo prospectivo que definisse critérios objetivos para a priorização de temas estratégicos para a pesquisa e desenvolvimento, baseado na análise dos oito macrotemas e três temas transversais estratégicos da Embrapa para a área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), conforme definido no documento “Visão 2014-2034: o futuro do desenvolvimento tecnológico na agricultura brasileira” (Embrapa, 2014). O objetivo dessa prospecção foi priorizar os temas de PD&I, no âmbito dos macrotemas e dos temas transversais, organizados e selecionados conforme parâmetros e critérios quantitativos definidos.

O estudo foi realizado pelo CTI e submetido à análise e aprovação da Chefia Geral e Chefias Adjuntas. Primeiramente, foram utilizados como parâmetros críticos, dois principais critérios de avaliação: i) Grau de importância do tema para a Agenda de Prioridades e atividade fim da Unidade, sendo atribuídas notas de 0 a 3; e ii) Horizonte temporal, sendo curto (0-5 anos), médio (6-10 anos) e longo prazo (11-20 anos), para os quais também foram atribuídas notas. A atribuição de notas foi realizada primeiramente para os temas dentro dos diferentes macrotemas e, em análise conclusiva posterior, os temas foram elencados em ordem decrescente de nota, para uma visão sistêmica abrangendo todos os macrotemas. Foi então estabelecida uma nota de corte para a seleção dos temas que são considerados prioritários dentro do horizonte temporal estabelecido.

Dos 93 temas relacionados aos oito macrotemas e três temas transversais de PD&I do Agropensa, 51 ficaram acima da nota de corte e foram priorizados por ordem decrescente de importância estratégica, com base nas notas atribuídas aos dois critérios de avaliação, sendo então considerados como temas prioritários para a Unidade atuar e direcionar esforços na área de PD&I, considerando o horizonte temporal de 2014-2034.

Desde a sua aprovação, a relação de temas prioritários para a área de PD&I da Unidade está sendo utilizada como subsídio para tomada de decisão do CTI e pela Chefia em vários assuntos estratégicos para a atividade fim da Unidade, como proposição de projetos de pesquisa e arranjos pelos grupos de pesquisa da Unidade, seleção interna de candidatos para programas de pós-graduação *strictu sensu*, priorização de demanda de contratação de empregados, análise de solicitações de transferência de empregados para a Unidade, dentre outras prioridades estratégicas.

A partir da metodologia utilizada, os parâmetros e critérios adotados servirão de modelo e base para estender o escopo do estudo também aos sete temas relacionados à Gestão Institucional: i) Gestão Organizacional; ii) Administração, Finanças e Infraestrutura; iii) Redes e Parcerias; iv) Presença Internacional; v) Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; vi) Comunicação; e vii) Tecnologia da Informação e Comunicação. Assim como para a área de PD&I, o estudo em questão dará subsídios a tomadas de decisão em relação a propostas de ações gerenciais e melhorias de processos nas áreas meios e suporte, assim como seleção interna de candidatos para programas de pós-graduação, priorização de demanda de contratação de empregados e análise de solicitações de transferência de empregados para a Unidade.

Legado de gestão da Embrapa Gado de Corte e considerações finais

Como uma conceituada instituição de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a Embrapa Gado de Corte visa, com a implantação de um Modelo Integrado de Gestão dessa magnitude, consolidar mecanismos e sistemas que assegurem uma estrutura de governança e gestão que garantam a conquista de sua visão de futuro. Refletindo, desta forma, na qualidade e excelência das tecnologias, produtos, processos, serviços (TPPSs) disponibilizados para nosso maior cliente, a sociedade brasileira.

O foco de atuação da Embrapa Gado de Corte está em viabilizar soluções tecnológicas sustentáveis para a cadeia produtiva da pecuária de corte em benefício da sociedade brasileira. Visa, portanto, ser referência mundial na geração de conhecimento, tecnologias e inovações aplicados à pecuária de corte tropical nas áreas de: pastagens, sanidade, sistemas de produção, meio ambiente, melhoramento animal, qualidade da carne, pecuária de precisão, gestão, reprodução, nutrição animal, couro, boas práticas agropecuárias e ovinocultura de corte.

Tem-se buscado o permanente aprimoramento do corpo técnico e gerencial, excelência dos resultados de pesquisa e promoção da melhoria contínua em todos os processos internos e ações gerenciais, cumprindo com os marcos legais e requisitos corporativos, normativas e documentação pertinentes aos 5 pilares do Modelo Integrado de Gestão. A atuação da Unidade se dará cada vez mais em rede e em parceria com Unidades da Embrapa, instituições nacionais e internacionais. Visamos à realização de forma contínua da prospecção de demandas, o envolvimento dos atores da cadeia produtiva da pecuária de corte nas nossas ações tanto de PD&I, como as ações meios, bem como a promoção ativa de negócios, da comunicação e da transferência de conhecimentos e tecnologias, de forma sistêmica, continuada e articulada.

Por meio desta visão pretende-se ofertar à sociedade as soluções, os produtos, os processos e os serviços geradas pela Embrapa Gado de Corte e seus parceiros. Desta forma, almejamos ser referência no escopo da nossa atuação e contribuir, cada vez mais, com ciência e tecnologia em cada empreendimento pecuário no Brasil e em parte do mundo tropical. Para que cada bife consumido e parte da proteína de origem bovina tenha mais e mais tecnologia Embrapa.

O desenvolvimento deste Modelo Integrado de Gestão, sua implantação e aprimoramento contínuo, associada à mudança gradativa na cultura organizacional da Embrapa Gado de Corte para a excelência e a entrega de valores à sociedade brasileira, é o maior legado que uma gestão pode deixar para a Embrapa.

Pelo que foi exposto neste documento, observa-se que a Embrapa Gado de Corte está de acordo com as melhores práticas de gestão, pois considera a importância da relação do Modelo Integrado de Gestão com a geração de inovações, o que já foi apontado pela literatura, sendo que os resultados do caso apresentado corroboram os achados de: Bourke et al. (2017), Palm et al. (2016), Dimitrios et al. (2015) e Zeng et al. (2015).

Referências

ABPMP Brazil. **BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** - Corpo Comum de Conhecimento. 3a edição, 2015.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 17025: Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração**. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão**. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 9001: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2015.

BISCOLA, Paulo H. N.; CARROMEU, Camilo; PAULA, Nibia Q. de. **Acesso e Proteção da Informação e do Conhecimento referente a Novas Tecnologias: a experiência de uma ICT pública brasileira**. Anais do 8º Congresso ABIPTI: Ambiente inovador no Brasil - Desafios para o Desenvolvimento Socioeconômico, 2014.

BOURKE, Jane; ROPER, Stephen. **Innovation, quality management and learning: Short-term and longer-term effects**. Research Policy. v. 46, l. 8, pp. 1505-1518. 2017.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION (BSI). **BS OHSAS 1801: Occupational health and safety management systems – Requirements**. United Kingdom, 2007.

DIMITRIOS, Kafetzopoulos, GOTZAMANI, Katerina, GKANA, Vasiliki. **Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 26, l. 8, pp.1177-1200. 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Deliberação Nº 4 de 16/02/2011, BCA Nº 9/2011: Aprovação do Sistema Embrapa de Qualidade - SEQ**. Brasília, DF: Embrapa, 2011.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Resolução Normativa Nº 14 de 12/07/2012, BCA Nº 30/2012: Aprovação do Comitê de Gestão da Qualidade - CGQ**. Brasília, DF: Embrapa, 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Resolução do Conselho de Administração Nº 148 de 06/10/2014, BCA Nº 47/2014: Aprovação da Política de Segurança da Informação da Embrapa - PSI**. Brasília, DF: Manual de Normas da Embrapa (Norma Nº 037.005.001.005), 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Deliberação Nº 8, de 01/07/2014, BCA nº 31/2014: Criação da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, vinculada à Secretaria de Gestão Institucional e Desenvolvimento Institucional – SGI**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Visão 2014-2034: o futuro do desenvolvimento tecnológico na agricultura brasileira**. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 194 p. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/web/agropensa/documento-visao>>. Acesso em: 13/01/2016.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Resolução do Conselho de Administração Nº 145 de 23/07/2014, BCA Nº 35/2014: Aprovação do Modelo Integrado de Gestão de Desempenho da Embrapa: Institucional, Programático e de Equipamentos - Integro**. Brasília, DF: Manual de Normas da Embrapa (Norma Nº 037.005.001.006), 2014.

CICARNE. **Centro de Inteligência da Carne**. Disponível em: <<http://www.cicarne.com.br/>>. Acesso em: 14/01/2014.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Instrução de serviço CNPGC N° 01/2014 de 17/10/2014: Aprovação da Política da Qualidade da Embrapa Gado de Corte.** Campo Grande, MS: Manual da Qualidade (MQ rev. 00), 2014.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Carta de Serviços da Embrapa Gado de Corte.** Campo Grande, MS: Embrapa, 2015. 34 p. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/1355108/1528910/Carta+de+Servi%C3%A7os+-+Embrapa+Gado+de+Corte/24b3eaf-7385-4565-a74f-160cb5548aaf>>. Acesso em: 14/01/2016.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Relatório Destaques 2011:** soluções tecnológicas sustentáveis para a cadeia produtiva da pecuária de corte. Brasília, DF: Embrapa, 2012.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Relatório de Gestão – Destaques 2012:** 35 anos de inovação e sustentabilidade. Campo Grande, MS: Embrapa, 2012.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Relatório de Gestão – Destaques 2013:** referência em cada bife consumido. Campo Grande, MS: Embrapa, 2014.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Relatório Destaques 2014:** referência em soluções tecnológicas para a pecuária de corte tropical. Campo Grande, MS: Embrapa, 2015.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Relatório Destaques 2015:** referência em soluções tecnológicas para a pecuária de corte tropical. Campo Grande, MS: Embrapa, 2016.

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos.** Brasília, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO. **Documentos BPL – NIT-DICLA-034 a 043 - Requisitos gerais para laboratórios segundo os princípios das Boas Práticas de Laboratório (Documentos correspondentes aos Principles on Good Laboratory Practice da Organization for Economic Cooperation and Development - OECD).** Brasília, 2011.

MADISON, Dan. **Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: a practical guide for enhancing work and information flow.** Chico, California: Paton Professional, 2005.

NONAKA, I. **Knowledge management: Critical perspectives on business and management.** London/New York: Routledge, 2005. 1303 p.

PALM, K., LILJA, J., WIKLUND, H. **The challenge of integrating innovation and quality management practice**. Total Quality Management & Business Excellence. V. 27, I. 1-2. 2016.

SOARES, Cleber O. **PD&I alavanca a pecuária sustentável**. Agroanalysis, v.43, n.11, p. 41. 2014.

ZENG, Jing; PHAN, Chi Anh; MATSUI, Yoshiki. **The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study**. International Journal of Production Economics. v. 162, pp. 216-226. 2015.



Gado de Corte

CGPE 14049



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

