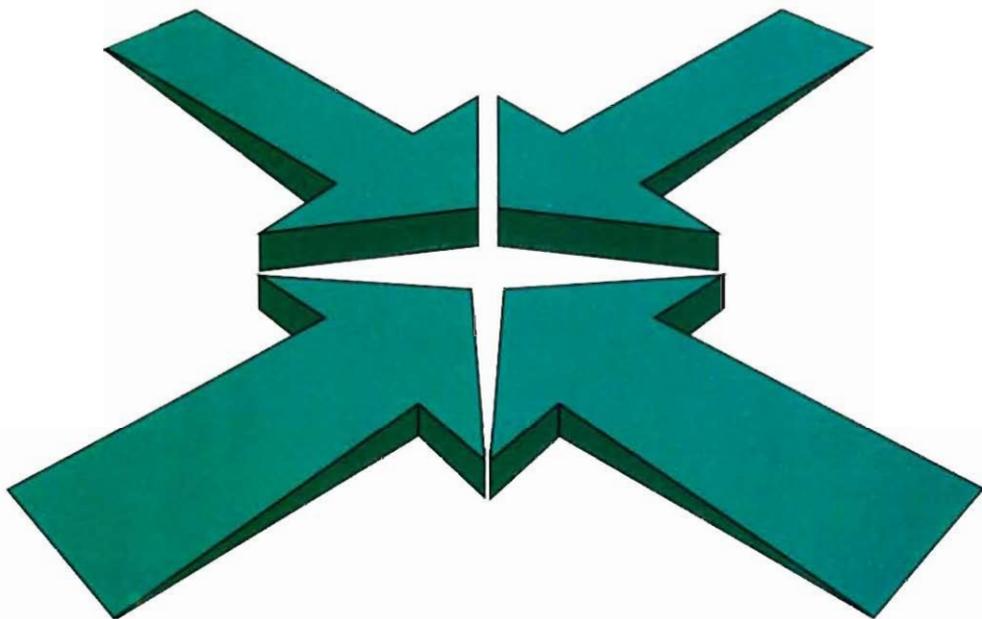


Metodologia para Acompanhamento da Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) da Embrapa



República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidenta

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Roberto Rodrigues
Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Conselho de Administração

José Amauri Dimázio
Presidente

Clayton Campanhola
Vice-Presidente

Alexandre Kalil Pires
Hélio Tollini
Ernesto Paterniani
Luis Fernando Rigato Vasconcellos
Membros

Diretoria-Executiva

Clayton Campanhola
Diretor-Presidente

Gustavo Kauark Chianca
Herbert Cavalcante de Lima
Mariza Marilena T. Luz Barbosa
Diretores-Executivos

Secretaria de Gestão e Estratégia

Maria Luiza Falcão Silva
Chefe

Embrapa Informação Tecnológica

Fernando do Amaral Pereira
Gerente-Geral

Documentos

Metodologia para Acompanhamento da Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) da Embrapa

*Edla Maria Bezerra Lima
Maristela Jesus da Silva
Paulo Sérgio Vilches Fresneda
Marlene Araújo
Cíntia Pereira da Cunha*

Embrapa Informação Tecnológica
Brasília, DF
2003

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Secretaria de Gestão e Estratégia
Edifício-Sede da Embrapa
Parque Estação Biológica - PqEB - Av. W3 Norte (final)
70770-901 Brasília, DF
Caixa Postal 040315
Fone: (61) 448-4466 / 448-4303
Fax: (61) 448-4319
www.embrapa.br
chefia.sge@embrapa.br

Comitê de Publicações da Sede

Presidente: *Maria Luiza Falcão Silva*
Secretária: *Maria Helena Kurihara*
Membros: *Antônio Maria Gomes de Castro*
Assunta Helena Sicoli
Edson Junqueira Leite
Guarany Carlos Gomes
José Geraldo Eugênio de França
Levon Yeganiantz
Orlando Campelo Ribeiro
Rosa Maria Alcebíades Ribeiro

Coordenação editorial: *Edson Junqueira Leite*
Lucilene Maria de Andrade
Supervisão editorial: *Edla Maria Bezerra Lima*
Revisão de texto e tratamento editorial: *Francisco C. Martins*
Normalização bibliográfica: *Daul Antunes Corrêa*
Editoração eletrônica e tratamento de ilustrações: *José Batista Dantas*
Ilustração da capa: *Cintia Pereira da Cunha*

1ª edição

1ª impressão (2003): 500 exemplares

Todos os direitos reservados.

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP
Embrapa Informação Tecnológica

Metodologia para acompanhamento da implementação do Balanced Scorecard (BSC) da Embrapa / Edla Maria Bezerra Lima [et al.]. - Brasília, DF : Embrapa Informação Tecnológica, 2003.
34 p. - (Documentos / Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia, ISSN 1679-4680; 7).

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão estratégica. I. Lima, Edla Maria Bezerra. II. Série.

CDD 658.401 2 (21. ed.)

Autores

Edla Maria Bezerra Lima

Geóloga, M.Sc. em Geologia de Engenharia e Ambiental, pesquisadora II. Secretária de Gestão e Estratégia.

E-mail: edla.lima@embrapa.br

Maristela Jesus da Silva

Cientista Social, técnica de nível superior II. Secretária de Gestão e Estratégia

E-mail: maristela.silva@embrapa.br

Paulo Sérgio Vilches Fresneda

Físico, M.Sc. em Informática, Ph.D. em Information Management, pesquisador III. Secretária de Gestão e Estratégia

E-mail: fresneda@sede.embrapa.br

Marlene Araújo

Comunicadora em Marketing, técnica de nível superior II. Secretária de Gestão e Estratégia

E-mail: marlene@sede.embrapa.br

Cíntia Pereira da Cunha

Administradora, estagiária. Secretária de Gestão e Estratégia

E-mail: cintia@sede.embrapa.br

Agradecimentos

Ao Dr. Antônio de Freitas Filho, da Coordenadoria de Planejamento e Gestão, da Secretaria de Gestão e Estratégia, por seu apoio à elaboração deste documento.

Apresentação

Este trabalho é uma descrição sucinta do uso modificado do diagrama elaborado por David P. Norton, para acompanhar e avaliar a implementação do *Balanced Scorecard* – BSC, que em 2002, foi inserido no Método MGE/Acompanha e, posteriormente, testado numa das Unidades Descentralizadas da Embrapa, durante o processo de acompanhamento da implementação do Modelo de Gestão Estratégica da UD.

O método MGE/Acompanha, desenvolvido em 2000, pela Equipe MGE, ao ser ampliado com a inserção do uso modificado deste diagrama, possibilitou medir, em termos percentuais, o nível de execução dos Objetivos Estratégicos e proporcionou a internalização do conceito de “painel de bordo”, desenvolvido no *software* Oracle BSC – OBSC.

Este documento destina-se aos interessados ou envolvidos em gestão organizacional, em especial em Gestão Estratégica, que queiram obter informações básicas sobre métodos e experiências no acompanhamento da implementação do método MGE da Embrapa.

Maria Luiza Falcão Silva

Chefe da Secretaria de Gestão e Estratégia

Sumário

Resumo	11
Introdução.....	13
Construção e Implementação do Método BSC na Embrapa	14
Acompanhamento – Método MGE/Acompanha	20
Resultados	23
Conclusões	29
Referências	30
Anexo 1	31
Anexo 2	31
Anexo 3	32
Anexo 4	33

Metodologia para Acompanhamento da Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) da Embrapa

Edla Maria Bezerra Lima

Maristela Jesus da Silva

Paulo Sérgio Vilches Fresneda

Marlene Araújo

Cíntia Pereira da Cunha

Resumo

A Embrapa, na intenção de operacionalizar a gestão dos seus planos estratégicos (Plano Diretor da Embrapa – PDE e Planos Diretores das Unidades – PDUs) desenvolveu a metodologia Mogest para a implementação do seu Modelo de Gestão Estratégica – MGE, no âmbito corporativo e de suas 40 Unidades de Negócio, com base na modificação do método *Balanced Scorecard* – BSC de Kaplan. Posteriormente, após a implementação dos MGEs, 1999 até os dias atuais, inicia-se e desenvolve-se a fase de acompanhamento por meio da elaboração do método MGE/Acompanha. Este trabalho aborda, de forma modificada, o uso do diagrama elaborado por Norton citado em Coutinho (2002), para acompanhar/avaliar a implementação do BSC para uma Organização Orientada à Estratégia, inserido no método MGE/Acompanha (2000) elaborado pela Equipe MGE, e aplicado numa das Unidades de Negócio da Embrapa. Os resultados mostraram a eficiência do método e proporcionaram a internalização do conceito de “painel de bordo”, desenvolvido no *software* Oracle BSC – OBSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard* – BSC, implementação, acompanhamento, MGE/Acompanha.

Metodologia para Acompanhamento da Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) da Embrapa¹

Introdução

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, vem utilizando o método de planejamento estratégico desde 1989, com vistas à elaboração de planos estratégicos, denominados internamente de Plano Diretor da Embrapa – PDE (1999), escopo corporativo e Plano Diretor da Unidade – PDU, escopo das Unidades de Negócio, chamadas de Unidades Descentralizadas – UD. Na evolução do processo de planejamento estratégico, a Empresa detectou a necessidade de adotar um método efetivo de gestão do PDE (1999) e dos PDUs, visando tirar a estratégia do papel e colocá-la em ação. Como consequência, a partir do segundo semestre de 1996, iniciaram-se os esforços de adaptação e implementação do método *Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan (1996)*, objetivando a implementação e a operacionalização do PDE (1996) e dos PDUs, como também a internalização dos conceitos e implementação do processo de gestão estratégica e a integração dos instrumentos de gestão existentes na Empresa.

A adaptação do *Balanced Scorecard* para a Embrapa foi desenvolvida simultaneamente com a publicação do método por Kaplan (1996), e a partir de um projeto-piloto executado numa das Unidades Descentralizadas da Embrapa, a Embrapa Agroindústria de Alimentos, em 1997. O resultado do

¹ Os pontos de vista expressos neste trabalho são advindos da compilação das respostas dos questionários respondidos pelos Gerentes de Objetivos Estratégicos do MGE.

projeto-piloto consolida uma metodologia denominada Metodologia de Construção de Modelos de Gestão Estratégica – Mogest (1998-1999), adaptada à realidade de uma instituição pública e de pesquisa – a Embrapa, que deu origem ao Modelo de Gestão Estratégica – MGE. De 1999 a 2001, o MGE foi estendido a toda a Empresa e, a partir de 2000, deu-se início ao processo de acompanhamento do MGE naquelas unidades modeladas na primeira e na segunda fase, com a aplicação da metodologia denominada MGE/Acompanha (2000). O método aborda no biênio 2000-2001, o acompanhamento do MGE por meio de questionários aplicados aos Gerentes de Objetivos Estratégicos – GOEs e do uso de ferramentas para a gestão da informação, por meio dos *Softwares* de Apoio a Modelagem Estratégica – SAME (1999), banco de dados, WEBMGE (2000), que integra, executa e acompanha todos os MGEs em ambiente WEB e Oracle BSC – OBSC (2002) que executa o processo de avaliação (painel de bordo).

A partir do segundo semestre de 2002, inicia-se a terceira fase do MGE, com a inserção deste no Sistema Embrapa de Gestão – SEG (2002), em fase de implementação.

Construção e Implementação do Método BSC na Embrapa

A construção e a implementação do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa – MGE teve início em agosto de 1996, como resultado do pós-doutorado de um pesquisador da Empresa, que na época exercia suas atividades na Secretaria de Administração Estratégica – SEA, atual Secretaria de Gestão e Estratégia – SGE, Unidade Central da administração responsável pela gestão estratégica. O resultado desse trabalho foi apresentado à Diretoria-Executiva – DE que, convencida dos benefícios que a ferramenta poderia trazer para medir o grau de execução da estratégia, o cumprimento da missão e o alcance da visão delineados no Plano Diretor, aprovou o projeto. Na impossibilidade de contratação de uma consultoria externa, com *know-how* na construção, implementação e acompanhamento do método BSC, formou-se uma equipe (Equipe MGE) composta de técnicos da própria Empresa, designada pela Diretoria-Executiva, com o objetivo de executar um projeto-piloto numa das Unidades da Embrapa, para teste e adaptação do método BSC. A primeira tarefa dessa equipe foi “vender” a idéia para um conjunto de oito Unidades. A unidade candidata passaria pelo

aprendizado de construir, em conjunto com a Equipe MGE, de forma participativa, um instrumento de gestão ajustado à sua cultura, valores e características, que possibilitaria o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das estratégias preconizadas em seu PDU (Plano Diretor da Unidade).

Em 1997, a Embrapa Agroindústria de Alimentos, Unidade localizada no Rio de Janeiro, com 140 empregados, aderiu ao processo aceitando funcionar como um laboratório experimental para adaptar o método *BSC* aos valores, cultura e forma de organização do trabalho da Empresa. O projeto-piloto alcançou os resultados preconizados na proposta do MGE, com a obtenção dos seguintes resultados principais:

- a) Aprendizado, internalização e adaptação do método *BSC* às particularidades da Embrapa e de uma de suas UD's.
- b) Elaboração do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa Agroindústria de Alimentos.

Simultaneamente, enquanto a Embrapa Agroindústria de Alimentos entrava na fase de implementação do seu MGE, o modelo começou a ser introduzido no restante da Empresa, com a construção de MGEs para outras UD's, respeitadas as características peculiares de cada uma delas. A metodologia de escolha dessas unidades obedeceu à divisão existente na Empresa quanto à distinção das unidades em razão da sua orientação de pesquisa (produtos e animais, temas e ecorregião). Foram escolhidas as seguintes unidades: Embrapa Semi-Árido (Petrolina, PE), Embrapa Gado de Leite (Juiz de Fora, MG) e Embrapa Soja (Londrina, PR). Com essas Unidades, deu-se início ao projeto de construção do MGE Corporativo (central).

Tomada a decisão de implementar o projeto em toda a Empresa, no período de 2000 a 2001, foi elaborada uma versão simplificada do método *Mogest Simplificado* (2000), e ampliada a Equipe MGE, que passou a contar com a colaboração de facilitadores metodológicos, técnicos das Unidades Descentralizadas com conhecimento em gestão, que foram treinados pela Equipe MGE, de forma a construir o MGE de sua Unidade. Aqueles mais efetivos foram escolhidos para dar suporte à Equipe MGE, com o objetivo

de acelerar a implementação do modelo naquelas Unidades que apresentaram maior dificuldade. No final de 2001, das 40 unidades da Empresa, 38 já estavam com seus modelos construídos e, em 2002, iniciou-se a fase de implementação, o que efetivamente representa a execução das estratégias estabelecidas no PDE (1999) e PDUs.

A premissa básica do processo de construção do MGE Corporativo e do MGE das UD's foi a busca de interação, comunicação e avaliação global e estratégica da performance da instituição como um todo, de forma a permitir a avaliação da capacidade da empresa em dar resposta aos diversos setores da sociedade e, especialmente, mensurar os impactos sociais, econômicos e ambientais provocados pelos resultados gerados. A implementação de um modelo de gestão capaz de atingir esse propósito necessitou contar com o entendimento e comprometimento das pessoas envolvidas com as atividades de gestão.

Assim, a preocupação maior da Equipe MGE foi a de estabelecer uma relação de confiança, transparência e participação, utilizando-se no decorrer do processo de recursos de valorização das intenções e ações dos empregados, por meio de entrevistas e coleta de informações a respeito das dificuldades existentes para a execução do projeto, dos pontos de estrangulamentos organizacionais, operacionais e individuais e das vantagens e desvantagens competitivas para a consecução dos planos estratégicos. Essa atividade foi desenvolvida na forma de oficinas de trabalho.

Resultado das oficinas de trabalho

Após validação pela Diretoria-Executiva – DE e pelo Conselho de Administração – Consad, o resultado das oficinas de trabalho foi submetido à apreciação das Unidades para conhecimento, informação e sugestões com vistas à melhoria do modelo. O resultado desse processo foi a elaboração do MGE Corporativo (Fig. 1), que gerou a construção do Plano de Ação Estratégica – PAE (Fig. 2), cujo objetivo é organizar e conduzir a Empresa de forma estratégica, partindo do estado atual para o estado futuro desejado, explicitado no Plano Diretor (1999), em especial no que se refere à Missão, Visão e Diretrizes Estratégicas.

Modelo de Gestão Estratégica Corporativo da Embrapa

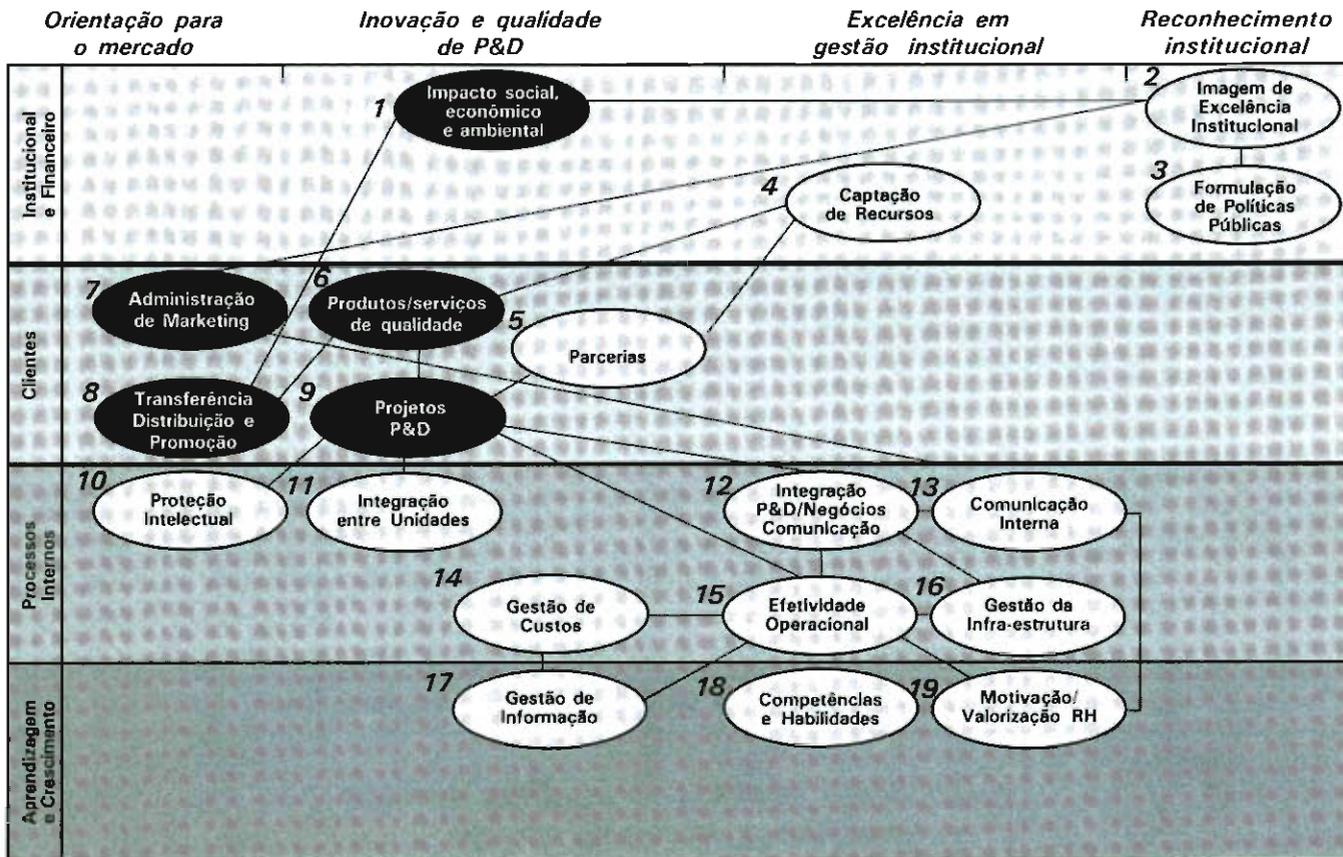


Fig. 1. Diagrama do Modelo de Gestão Estratégica Corporativo com destaque nos Objetivos Estratégicos comuns a toda a Empresa.

**Modelo de Gestão Estratégica
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

Ano de Trabalho: 2001

Plano de Ações Estratégicas por Objetivo Estratégico								
Objetivo Estratégico 6. Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade. Gerentes: xxxxxxxxxxxx								
Iniciativa 1. Aprimorar a gestão de processos para a melhoria contínua de P&D.								
Nº da ação	Ação prevista para o período	Responsável	OEs Relacionados	Prioridade	NIA	Prazo	Estratégia da Implantação	Resultados esperados
6.1.1	Promover o alinhamento das metas do SEP com o PPA.	xxxxx	2.15.17			31/12/2000	1. Mapear a relação entre as metas dos programas de PPA e do SEP.	1. Documento com o alinhamento das metas elaboradas.
6.1.2	Promover uma análise das implicações e desdobramentos que o PPA terá sobre o SEP.	xxxxx	2.15.17			31/12/2000	1. Com base no documento de alinhamento, negociar internamente com os segmentos envolvidos da Empresa, a gestão dos objetivos maiores do PPA e do SEP.	1. Documento com proposição negociada.
6.1.3	Análise crítica da experiência do SEP após o primeiro ciclo (1994-2000), visando o seu aprimoramento.	xxxxx	2,8,9,12,13,14,15,17			31/12/2000	1. Utilizando metodologia participativa, comparar fundamentos conceituais do SEP, com experiência verificada nos últimos 5 anos, identificar gargalos e propor aprimoramento para o desempenho de Gestão.	1. Documento com diretrizes para aprimoramento geral do SEP atendendo os princípios de melhoria na geração e adaptação de produtos e serviços.
6.1.4	Análise crítica da experiência do <i>modus operandi</i> dos CTIs e CTPs, visando a melhoria contínua da qualidade da programação de P&D.	xxxxx	11,13,15,19			31/12/2000	Associada à ação anterior, utilizando-se metodologia participativa e técnicas de análise de processo, analisar a operação desses mecanismos de articulação, identificando pontos de estrangulamento e propor aprimoramento para o desempenho de Gestão.	1. Documento indicador que subsidiará o produto da ação anterior.

Fig. 2. Plano de Ação Estratégica do Objetivo Estratégico 6 do MGE Corporativo.

O MGE Corporativo foi construído a partir do PDE (1999), por meio da análise e detalhamento dos seus componentes: Missão, Visão, Objetivos Globais, Diretrizes e Projetos Estruturantes.

Da decomposição da Visão constante no PDE (1999), foram criados quatro temas estratégicos, a saber:

- Orientação para o Mercado.
- Inovação e Qualidade de P&D.
- Excelência em Gestão Institucional.
- Reconhecimento Institucional.

A partir desses temas estratégicos, foram definidos os Objetivos Estratégicos – OEs.

O método *Balanced Scorecard* preconiza e se estrutura em quatro Perspectivas Organizacionais, que são: *Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento*, que serão permanentes durante todo o ciclo de vida da Empresa. Nelas foram alocados os Objetivos Estratégicos, visando o desenvolvimento equilibrado (por isso, o termo *balanced*) da Empresa. É importante mencionar que no método de construção do MGE, os Objetivos Estratégicos foram alocados na matriz formada pelos Temas Estratégicos (colunas) e Perspectivas Organizacionais (linhas), formando o Diagrama do MGE, composto por 19 Objetivos Estratégicos – OEs.

Nos Modelos de Gestão Estratégica das Unidades Descentralizadas – MGE das UD's, foram mantidos os mesmos Temas Estratégicos, Perspectivas Organizacionais e cinco Objetivos Estratégicos comuns (Fig. 1, parte colorida) constantes do MGE Corporativo, com o objetivo de manter a coerência de conteúdo do Plano Diretor e do método Mogest.

Algumas Unidades Descentralizadas formularam estratégias específicas e pertinentes aos seus negócios. Além dos Objetivos Estratégicos comuns ao MGE Corporativo, foram elaborados os Planos de Ação Estratégica para

cada Objetivo Estratégico (Fig. 2) e definidos os resultados a serem alcançados, observando-se a compatibilidade com outros instrumentos de planejamento em uso na Empresa, como por exemplo, o Plano Anual de Trabalho – PAT.

Acompanhamento – Método MGE/Acompanha

O processo de acompanhamento do MGE efetua-se por meio de duas atividades básicas:

1º) Gestão da informação (base de dados, acompanhamento e avaliação) do Modelo através do desenvolvimento dos softwares Sistema de Apoio a Modelagem Estratégica – Same (1999), WEBMGE (2000) e Oracle BSC – OBSC (2002), modelados por técnicos da Embrapa.

2º) Realização de oficinas de acompanhamento, em 2000, com a elaboração da primeira versão de um método para acompanhamento do MGE (Corporativo e UDs), contendo questionários para avaliação da efetividade/ eficiência do método. O segundo procedimento metodológico foi aplicado no acompanhamento do MGE Corporativo e de 12 UDs modeladas na primeira fase de construção/implementação do modelo, a saber: Embrapa Agroindústria de Alimentos (Guaratiba, RJ), Embrapa Agroindústria Tropical (Fortaleza, CE), Embrapa Agropecuária Oeste (Dourados, MS), Embrapa Gado de Leite (Juiz de Fora, MG), Embrapa Informática Agropecuária (São Carlos, SP), Embrapa Meio Ambiente (Jaguaríuna, SP), Embrapa Meio-Norte (Teresina, PI), Embrapa Pantanal (Corumbá, MS), Embrapa Rondônia (Porto Velho, RO), Embrapa Semi-Árido (Petrolina, PE), Embrapa Solos (Rio de Janeiro, RJ), Serviço de Negócios para Transferência de Tecnologia (Brasília, DF), Embrapa Soja (Londrina, PR) e Embrapa-Sede (Brasília, DF). Em 2001, simultaneamente ao acompanhamento dos MGEs da Fase 1, inicia-se a Fase 2, que consiste no acompanhamento da implementação do MGE nas demais UDs.

O método de acompanhamento denominado internamente de MGE/Acompanha (2000) e executado de 2000 a 2001, em 12 Unidades da Empresa, consistiu da aplicação de um manual orientador composto de formulários (Anexos), elaborados com o objetivo de avaliar os seguintes

atributos no processo de implementação do MGE: motivação, envolvimento/ comprometimento dos gerentes, equipes e empregados, divulgação e comunicação do MGE nas Unidades, implementação efetiva do MGE (indicadores de desempenho e alvos de performance), integração com os outros instrumentos gerenciais da Empresa e nível de desenvolvimento e capacitação dos empregados em gestão estratégica. O MGE/Acompanha possibilitou o acompanhamento da implementação do MGE daquelas Unidades da Fase 1, permitindo avaliar o grau de internalização e de funcionamento do modelo e as respectivas dissonâncias culturais. A partir desse conhecimento, foi possível introduzir melhorias no processo de gestão estratégica da Empresa.

Em 2002, introduz-se ao Método MGE/Acompanha os diagramas apresentados no Método de Acompanhamento para uma *Organização Focada na Estratégia* de Norton (2001) em Coutinho (2002), Fig. 3, de forma adaptada à realidade do MGE da Embrapa, Fig. 4, 5 e 6.

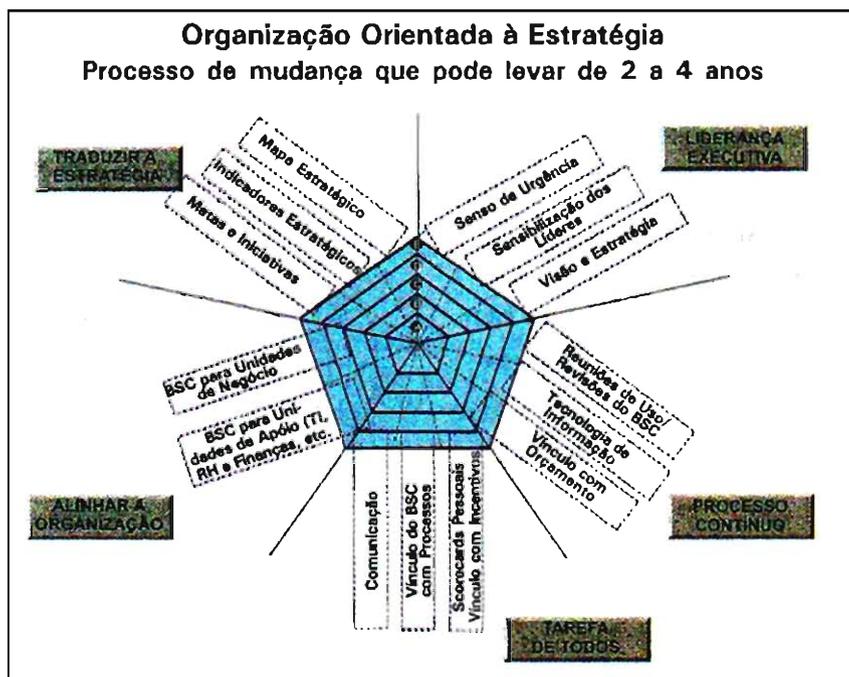


Fig. 3. Diagrama de acompanhamento de Norton (2001) em Coutinho (2002).

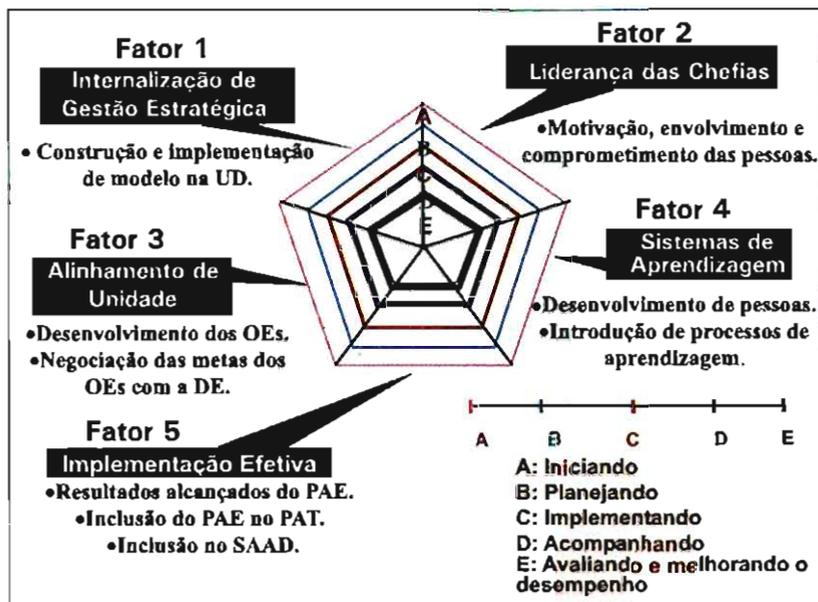


Fig. 4. Diagrama adaptado de Norton (2001) em Coutinho (2002), para acompanhamento da implementação do MGE da UD.

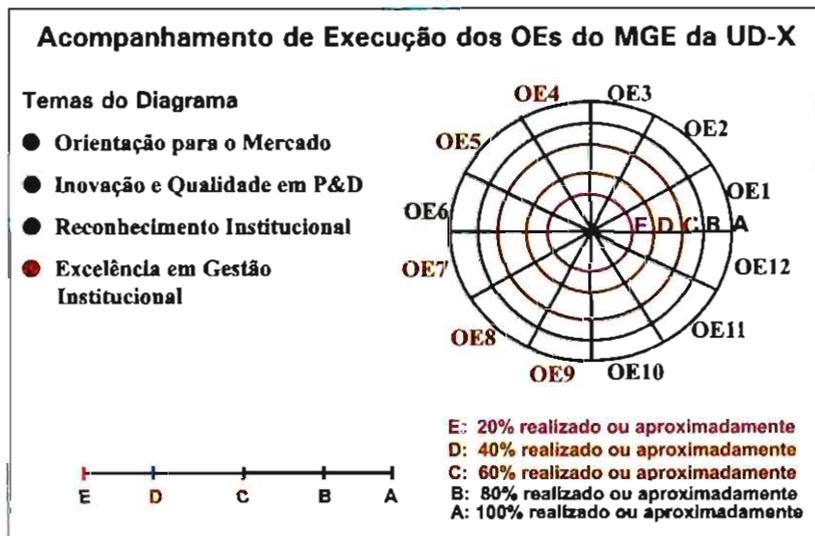


Fig. 5. Diagrama para acompanhamento da implementação do MGE da UD, mostrando a distribuição dos OEs por Temas Estratégicos do PDE.

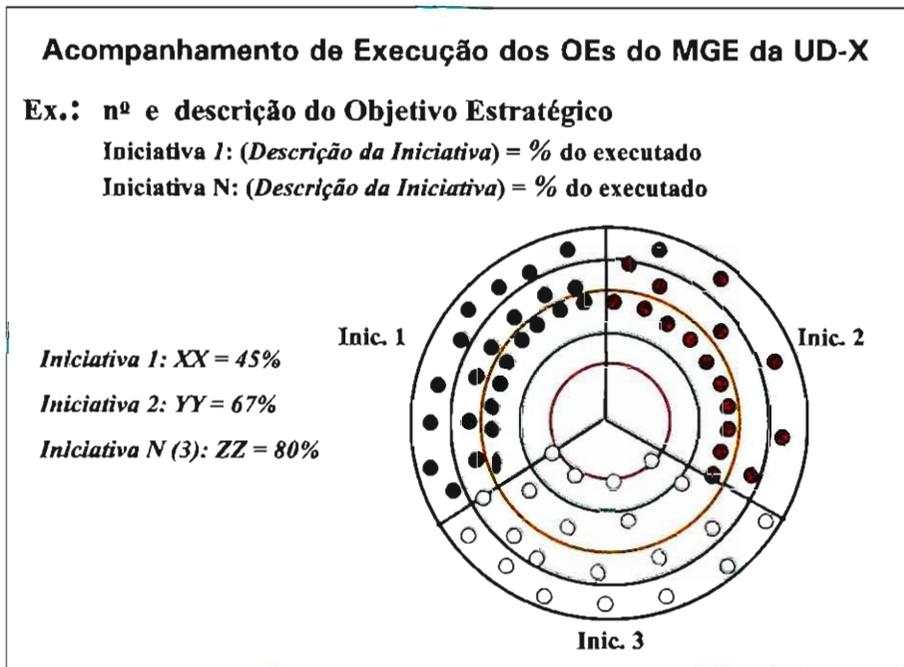


Fig. 6. Diagrama para acompanhamento da implementação do OE do MGE da UD, mostrando a porcentagem de realização das Iniciativas Estratégicas do OE.

Resultados

A aplicação do Método MGE/Acompanha nas UD's modeladas na Fase 1 de construção/implementação do modelo, biênio 2000-2001, proporcionou uma avaliação do MGE a partir das respostas dadas aos questionários (Anexos) pelos Gerentes de Objetivos Estratégicos e Gerentes de Modelos. Os dados foram compilados e analisados pela Equipe MGE cujas informações mais relevantes são mostradas abaixo.

A efetiva implementação dos Objetivos Estratégicos e o devido controle da coerência e integração das ações estratégicas é parte de um processo complexo de gestão que exige comprometimento individual e habilidade para trabalho em grupo, objetivando a consecução dos alvos institucionais propostos.

O processo de administração estratégica requer novas maneiras de organização do trabalho e, novas atitudes pessoais, com vistas a uma visão global das diretrizes e metas institucionais. Isso implica, como em qualquer processo de mudança, na utilização de meios e ferramentas que possam atuar sobre o comportamento das pessoas para, a partir disso, operar mudanças na cultura e em ambientes organizacionais. Consciente dessas premissas, a Equipe MGE não se limitou a trabalhar o processo apenas no campo das atividades, mas também em atuar no campo do comportamento e da cultura da Organização, entendendo o processo enquanto um processo de mudança social que necessita de tempo para ser assimilado, internalizado e consolidado.

No decorrer do processo de mudança social, foi possível observar barreiras de diversas ordens: cultural, administrativa/normativa, de política organizacional, de habilidade e competência, de comunicação e de aprendizado, etc. A aplicação do método MGE/Acompanha permitiu o mapeamento dos fatores críticos e inovadores para o sucesso da execução do modelo, e a partir daí, traçar um plano de trabalho para os próximos anos.

Fatores críticos identificados

a) **Barreiras administrativa/normativas** – Inconsistência das normas administrativas que apontam direções diferentes, exigem os mesmos recursos e não definem prioridades, como também, provocam um acúmulo de obrigações para os empregados, causando falta de entendimento de quais são de fato os direcionamentos estratégicos. Este quadro, adicionado ao baixo nível de autonomia e auto-gestão, provoca nas pessoas uma sensação de impotência e inércia.

b) **Barreiras relacionadas às competências e habilidades** – Nível inadequado de profissionalização em gestão das pessoas que ocupam posições de gerência e de tomada de decisão, frente às exigências cada vez maiores de um mercado competitivo que requer competência e habilidade por parte dos líderes de negócios. Paradoxo em relação à alta qualificação dos profissionais da área-fim comparativamente aos da área-meio. Estratégia

inadequada quanto à indicação de profissionais pesquisadores sem experiência em gestão para ocupar cargos administrativos.

c) Barreiras relacionadas à comunicação e ao aprendizado – Carência de profissionais capacitados em administração estratégica, o que resulta na dificuldade de disseminação de novos conceitos e métodos relacionados ao tema. A utilização de facilitadores metodológicos foi uma tentativa de minimizar essa carência, mas é preciso ressaltar que os facilitadores são voluntários das mais variadas especialidades que, por mais boa vontade, possuem um grau de limitação teórica e prática para o exercício da atividade. O tema é complexo para ser assimilado em curto prazo e de maneira uniforme. Esse desnivelamento no processo de assimilação provoca desconforto em alguns e expectativas exageradas em outros, promovendo um clima de dúvidas e sensação de ambiente instável.

d) Barreiras políticas e culturais – O ambiente organizacional foi por muito tempo voltado para si mesmo, com baixa integração com o ambiente externo, provocando um comportamento de isolamento e reforçando nos empregados a falsa idéia de que a organização existe para si mesma. Isso dificulta o entendimento das pessoas quanto à importância do planejamento e execução de estratégias que visem ao atendimento das demandas da sociedade, às exigências do mercado, à flexibilização da estrutura organizacional e à melhoria do relacionamento com os diversos segmentos do ambiente externo.

Fatores inovadores identificados

a) Metodologia – Alteração da Perspectiva Organizacional Financeira do Método BSC para Institucional e Financeira. Essa adaptação do Método BSC resolveu o problema de não se avaliar a performance de uma organização pública com base em aspectos puramente financeiros (lucro, ROI, etc.) e sim sobre o seu impacto na sociedade.

b) Integração – Utilização de um processo de modelagem participativo para criação dos Modelos de Gestão Estratégica, mobilizando um grande número de empregados de várias unidades da empresa, independentemente de sua posição hierárquica.

- c) **Indicador de desempenho** – Utilização de métricas de desempenho (indicadores de desempenho e alvos de performance) intrinsecamente conectadas com as estratégias da organização, ou seja, com o conteúdo dos Planos Estratégicos (PDE e PDUs). Outra inovação relacionada aos indicadores de desempenho foi o aprendizado de gestão estratégica por parte dos Gerentes de UDs, Gerentes de Objetivos Estratégicos e outros empregados envolvidos no processo de implementação, acompanhamento e avaliação do MGE.
- d) **Liderança** – Ampliação da capacidade gerencial, decorrente da seleção de Gerentes de Objetivos Estratégicos, que possibilitou a democratização do processo decisório, o qual era centralizado numa típica estrutura organizacional verticalizada, passando a viabilizar um processo mais horizontal, com maior agilidade e flexibilidade.
- e) **Comunicação** – Processo permanente de comunicação durante a criação do Modelo de Gestão Estratégica, com o propósito de reduzir barreiras culturais, promover a motivação para a mudança e estimular a participação dos empregados.
- f) **Gestão da informação** – Desenvolvimento de três softwares para o apoio na gestão da informação do projeto MGE: (i) Sistema de Apoio a Modelagem Estratégica – Same – para apoio durante o processo de construção do MGE, possibilitando o registro das informações produzidas em dinâmicas de grupo, registro dos componentes do Modelo de Gestão Estratégica e do respectivo Plano de Ação Estratégica – PAE; (ii) WEBMGE para apoiar na execução, acompanhamento e avaliação do Modelo de Gestão Estratégica, visando coletar dados que demonstrem a consecução dos objetivos estratégicos por meio da aferição dos indicadores de desempenho e Iniciativas Estratégicas associadas e, (iii) Oracle BSC – OBSC (protótipo) para integrar e apoiar o acompanhamento e avaliação dos componentes estratégicos (MGE) e os de produção (PAT).

Em 2002, a Equipe MGE introduz os diagramas de Norton (2001) em Coutinho (2002), de forma adaptada, no Método MGE/Acompanha,

Fig. 4, 5 e 6, testado numa Unidade de Negócios, apresentando resultados efetivos quanto ao uso para o acompanhamento da implementação do MGE e a internalização do conceito de "painel de bordo", utilizado no *software* Oracle BSC – OBSC para avaliação.

A análise do diagrama da Fig. 7 revela que o processo de "construir e implementar o MGE – Fator 1" se encontra mais internalizado e com maior facilidade de execução do que as "ações de negociar as metas com a Diretoria-Executiva – Fator 3"; "envolver, capacitar e motivar as pessoas – Fatores 2 e 4" e "incluir as atividades estratégicas no Plano de Trabalho Anual (PAT) da Unidade e no Plano de Trabalho dos Empregados (SAAD) – Fator 5".

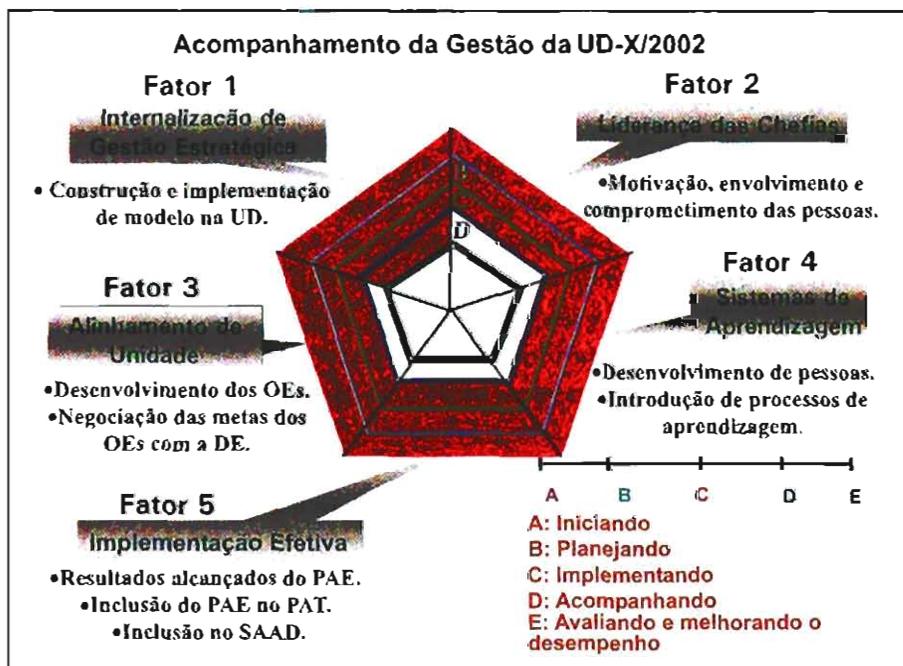


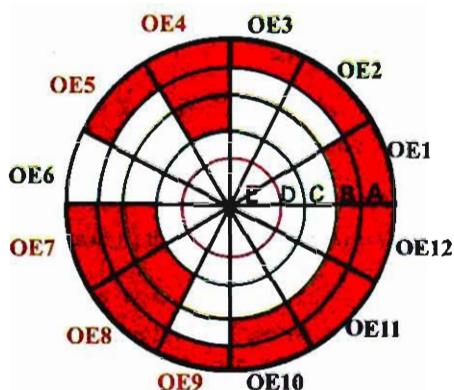
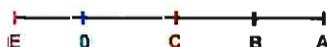
Fig. 7. Acompanhamento da implementação do MGE da UD.X.

A análise da implementação dos OEs da UD-X/2002 (1 – Implantar e Gerir o Processo de Administração de Marketing, Melhorar a Transferência de Produtos e Serviços e Ampliar a Captação de Recursos; 2 – Desenvolver Projetos de P&D Focados no Mercado; 3 – Gerar, Adaptar e Disponibilizar Produtos/Serviços de Qualidade; 4 – Aperfeiçoar a Gestão da Informação Técnico-Científica, de Mercado e Administrativa; 5 – Aprimorar o Processo de Capacitação de Pessoas Atendendo as Necessidades da UD; 6 – Promover a Integração Interinstitucional; 7 – Implantar e Gerenciar o Processo de Comunicação Interna; 8 – Promover a Excelência Operacional; 9 – Estabelecer Mecanismos para Integração do Processo de P&D com as Demais Áreas da Unidade; 10 – Implantar Mecanismos de Motivação e de Reconhecimento por Resultados; 11 – Avaliar Impactos Ambientais e Socioeconômicos; 12 – Construir Imagem de Centro de Referência). Por meio do diagrama representado na Fig. 8, revela que nessa Unidade de Negócios os OEs relativos ao *Tema Estratégico Excelência em Gestão* que abordam a Gestão da Informação, Comunicação Interna, Excelência Operacional, Capacitação de Pessoas e Integração de P&D com as demais Áreas da UD se encontram mais implementados do que os OEs que abordam a relação de Motivação e Reconhecimento por Resultados, Construção da Imagem de Centro de Referência, Avaliação de Impactos Ambientais e Socioeconômicos, Marketing, Captação de Recursos e Transferência de Produtos e Serviços Relativos aos *Temas Estratégicos Reconhecimento Institucional e Orientação para o Mercado*. Nessa Unidade, os resultados com menores índices de desempenho se referem ao *Tema Estratégico Inovação e Qualidade em P&D* que contempla os OEs relacionados a *Projetos de P&D Focados no Mercado, Gerar e Adaptar Produtos e Serviços de Qualidade e Integração Interinstitucional*.

Acompanhamento de Execução dos OEs da UD-X/2002

Temas do Diagrama

- Orientação para o Mercado
- Inovação e Qualidade em P&D
- Reconhecimento Institucional
- Excelência em Gestão Institucional



- E: 20% realizado ou aproximadamente
- D: 40% realizado ou aproximadamente
- C: 60% realizado ou aproximadamente
- B: 80% realizado ou aproximadamente
- A: 100% realizado ou aproximadamente

Fig. 8. Avaliação da implementação do MGE da UD-X

Conclusões

O Método MGE/Acompanha, nas versões de 2000 e 2002, se mostrou efetivo para identificar as dificuldades e benefícios advindos da introdução de processos e atividades estratégicas típicas da teoria da administração moderna, incrementados em parte na Embrapa, identificando, inclusive, o quanto foi possível implementar do MGE, que promovesse o alinhamento de indivíduos, equipes, unidades organizacionais e instrumentos gerenciais às estratégias corporativas, as quais também preconizam maior integração intra e inter unidades e captação de recursos. O método revelou a deficiência de habilidade e do conhecimento de alguns Gerentes de Modelo e de Objetivos Estratégicos para desenvolver o pensamento estratégico no tempo e na velocidade que o ambiente externo requer.

Referências

- COUTINHO, A. **Construindo uma organização focada na estratégia**. São Paulo: Symnetics, 2002. Palestra apresentada na Reunião de Chefes da Embrapa em 2002.
- EMBRAPA. Resolução normativa nº 013/2002. **Boletim de Comunicações Administrativas**, Brasília, DF, v. 28, n. 54, p. 3-117, dez. 2002.
- EMBRAPA. Departamento de Organização e Desenvolvimento. **Modelo de Gestão Estratégica**: descrição geral. Brasília, DF, 2002.
- EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. **MGE/Acompanha**: método de acompanhamento da implantação de Modelo de Gestão Estratégica; versão 1.0. Brasília, DF, 2000. 20 p. Publicação interna.
- EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. **MOGEST Simplificado**: método para construção de Modelo de Gestão Estratégica, Versão 3.0. Brasília, DF, 2001. 40 p.
- EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. **III Plano Diretor da Embrapa**: realinhamento estratégico. 1999-2003. Brasília, DF: Embrapa-SPI, 1998. 36 p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- KAPLAN, R. S. *The balanced scorecard*. Washington: Harvard Business School Press, 1996. 344 p.
- NORTON, D. P. SFO Spider Charts: a time-phased process for managing strategic change. In: **BALANCED SCORECARD NORTH AMERICAN SUMMIT**, 2001, San Diego. **Measuring, managing, creating values**: proceedings. San Diego: Balanced Scorecard Collaborative, 2001.

Anexos

Anexo 1. Formulário de Acompanhamento de OE.

<i>OE #</i> <i>< Título do OE ></i>
1. Estado Atual
2. Entraves e dificuldades encontradas
3. Dúvidas
4. Sugestões para melhorar o processo de implementação do MGE

Anexo 2. Formulário de Consolidação da Situação dos OEs.

<i>UD:</i> <i>< Nome da UD ></i>
1. Entraves e dificuldades encontradas
2. Dúvidas
3. Sugestões para melhorar o processo de implementação do MGE

Anexo 3. Plano de Melhoria do MGE.

<i>Ações propostas</i>	<i>Entraves</i>	<i>Prioridade</i>	<i>Prazo</i>	<i>Quem</i>
1.				
1.1 -				
1.2 -				
1.n -				
2.				
2.1 -				
2.2 -				
2.n -				
M -				
M.1 -				
M.2 -				
M.n -				

Anexo 4. Formulário de Acompanhamento da Implementação do MGE.

Descrição do Item	Valor				
	1	2	3	4	5
Motivação, Envolvimento e Comprometimento das Pessoas					
Chefias					
Participação em reuniões do MGE					
Realização da Reunião Mensal					
Resolução dos itens da Agenda do Chefe					
Supervisão efetiva da implementação do Modelo					
Gerente do Modelo					
Produtividade e criatividade na condução do processo de implementação					
Nível de organização do trabalho					
Gerentes de OEs					
Participação nas reuniões do MGE					
Proposição de melhorias ao processo de implementação do OE					
Empregados em Geral					
Divulgação e Comunicação do MGE na UD					
Eventos de divulgação realizados					
Palestras					
Reuniões					
Oficinas					

Continua...

Anexo 4. Continuação.

<i>Descrição do Item</i>	<i>Valor</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Gincanas					
Instrumentos de Comunicação utilizado					
Liste de discussão					
Avisos nos murais					
Home page implantada					
E-mails informativos					
Notas no jornal interno					
Cartazes, faixas					
<i>Implementação Efetiva do MGE</i>					
Inclusão do PAE no PAT					
Alocação das atividades do PAE no SAAD dos empregados					
Integração das iniciativas / ações do PAE com o SEP					
Resultados alcançados pelas ações do PAE e dos valores dos indicadores de desempenho					
<i>Desenvolvimento de Pessoas</i>					
Eventos de capacitação gerencial					
Eventos de desenvolvimento dos aspectos comportamentais					
Eventos de capacitação técnica					