

A EXPERIÊNCIA DA EMBRAPA NO USO DO MÉTODO BALANCED SCORECARD

Araújo, M. de; Fresneda, P. S. V.; Turazi*, A; Lima, E. M. B.

Introdução

O desafio, atualmente, não está no processo de elaboração do planejamento estratégico mas, também, na sua implementação e execução, requerendo visão e conhecimento do negócio, alinhado à ações empreendedoras, objetivas, principalmente, na área de gestão de pessoas e de forma harmônica tanto com o ambiente interno quanto externo.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária do Brasil vem utilizando o método de planejamento estratégico desde 1989, visando a elaboração de planos estratégicos, denominados, internamente, Plano Diretor da Embrapa- PDE e Plano Diretor da Unidade- PDU (um para cada uma das suas quarenta Unidades Descentralizadas). Esse processo de elaboração dos planos estratégicos vem evoluindo e, com isto, se detectou a necessidade de se ter um método efetivo de gestão para implantá-los. Portanto, em 1997, o projeto procurou sensibilizar, prioritariamente, o Conselho de Administração da Empresa, à Diretoria Executiva e os Chefes de Unidades Descentralizadas e após aprovação, a equipe inicial de Gestão adaptou o método *Balanced Scorecard*, de Robert Kaplan (professor de *Harvard Business School*) e David Norton, denominando-o de Método de Construção do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa - MOGEST com o objetivo de implantar o III PDE e os PDUs e atender também, a necessidade de se operacionalizar os planos estratégicos, efetivar a integração dos sistemas de gestão, estabelecer e implantar os conceitos e o processo de gestão estratégica.

A construção, implantação e operacionalização do Modelo de Gestão Estratégica - MGE, iniciou-se com um projeto piloto na Embrapa Agroindústria de Alimentos, localizada no Rio de Janeiro, que posteriormente foi estendido a toda empresa, no período de 1998 à 2001 e, a partir de 2002, entra na sua segunda fase, acompanhamento do modelo.

O desenvolvido do trabalho ora apresentado terá um breve histórico seguido pelo relato da construção e implantação do Modelo de Gestão Estratégica Corporativo (MGE Corporativo) e do modelo das Unidades Descentralizadas (MGE das Uds).

Histórico

A construção e implantação do Modelo de Gestão Estratégica inicia-se em agosto de 1996, como resultado de um treinamento de pós-doutorado de um pesquisador, na época lotado na Secretaria de Administração Estratégica (SEA), unidade de administração central da Embrapa, responsável pelo planejamento estratégico, que apresentou a técnica a sua unidade de serviço, a SEA e a Diretoria Executiva (DE). A fase de apresentação, convencimento e adesão ao projeto foi baseada em palestras e reuniões na Empresa, principalmente para a alta administração, na tentativa de contratação de consultoria externa, que na época custava trezentos mil dólares para cada Unidade, valores extremamente altos para uma empresa pública. A receptividade da alta administração, para esta idéia, foi positiva, mas pela falta de recursos financeiros, a contratação de consultoria externa não pode ser realizada. Em função disso foi montada a equipe MGE e para consolidar a idéia, foi necessário convencer as chefias das Unidades Descentralizadas da possibilidade de realizar o projeto com as competências existentes na própria empresa, para tanto, a estratégia foi a de executar um projeto piloto, no qual, a Unidade Descentralizada candidata passaria pelo aprendizado de construir, de forma

democrática, um instrumento ajustado a cultura de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para planejar, executar, acompanhar e avaliar as estratégias preconizadas em seu PDU.

Em 1997, o processo de convencimento efetivou-se em um dos centros de pesquisa da empresa, internamente, chamado de Unidade Descentralizada (UD) especializada em agroindústria de alimentos, localizada em Guaratiba, no Rio de Janeiro, com 140 funcionários, que aceitaram a proposta de funcionar como um ambiente experimental para adaptar o método BSC aos valores, à cultura e forma de organização do trabalho da Embrapa. Simultaneamente, enquanto a Embrapa Agroindústria de Alimentos (Rio) entrava na fase de implantação, o modelo começava a ser introduzido no restante da empresa, com a construção dos respectivos modelos de gestão estratégica das Embrapa Semi-Árido (Petrolina - Pernambuco), Embrapa Gado de Leite (Juiz de Fora - Minas Gerais) e Embrapa Soja (Londrina - Paraná), além da Embrapa Sede .

No período de 2000 à 2001, com a necessidade de implantar o projeto no restante da empresa, o método MOGEST foi simplificado e a equipe ampliada, utilizando-se facilitadores metodológicos de unidades iniciadas no projeto e das novas UD's, com o objetivo de dinamizar a transformação organizacional.

O processo de construção do MGE, baseado no método MOGEST - *Balanced Scorecard* (BSC) modificado, teve como premissa básica a busca de uma forma de comunicação e avaliação da performance da Embrapa, que permite avaliar a capacidade da Empresa em dar respostas ao mercado e, especificamente, medir os benefícios sociais, econômicos, minimizando os impactos ambientais gerados pela Embrapa.

Internamente, durante o processo de implantação do processo MGE existiu e existem fatores à superar, como o alto grau de complexidade da estrutura organizacional; a cultura típica de uma organização pública e, especificamente de P&D - onde o ambiente de pesquisa leva o pesquisador ao isolamento - e a distribuição da empresa em todo o território nacional. Estes fatores não facilitavam, a todos os empregados, a visualização das diretrizes e metas dos Planos Estratégicos da Empresa; dificultando, assim, o redirecionamento das funções de cada empregado, no sentido de transformar suas rotinas naturais em ações estratégicas para cumprir a missão e visão da Embrapa.

Método

a) A Construção

O Modelo de Gestão Estratégica Corporativo primou por ser implantado de forma mais democrática e transparente possível, utilizando, no processo de sua construção recursos de valorização das intenções e das ações dos empregados, por meio de entrevistas e coleta de informações dos estrangulamentos (operacionais, pessoais, organizacionais, etc....), forças (vantagens corporativas para atuação no mercado) e fraquezas (desvantagens corporativas para atuação no mercado) internas para a consecução dos planos estratégicos. No projeto, foi desenvolvido uma forma de execução das atividades, baseadas em oficinas de trabalho.

Na elaboração do MGE Corporativo foram envolvidos 15 representantes das várias Unidades Descentralizadas da Embrapa, com o objetivo de discutir e decodificar o III PDE, na estrutura e formato do método *Balanced Scorecard* adaptado. O produto consensuado das discussões do grupo passaram a compor o Modelo de Gestão Estratégica Corporativo (MGE), o qual visa conduzir a Empresa da situação atual para o estado futuro desejado, explicitado na missão, visão e demais componentes do III PDE.

Os resultados parciais foram validados pela Diretoria Executiva (DE) e pelo Conselho de Administração da Empresa (CA) e, posteriormente apreciado por todas as gerências das UD's e UC's da Empresa, visando divulgar e coletar sugestões de melhorias do Modelo.

A implementação efetiva do MGE Corporativo incentivou a formação de novas lideranças, uma vez que a Diretoria Executiva atribuiu às Unidades Centrais (UCs) a responsabilidade da consecução dos objetivos estratégicos. Os chefes das unidades centrais delegaram esta responsabilidade aos técnicos daqueles departamentos e assessorias, que passaram ser chamados de Gerentes de Objetivos Estratégicos. Essa forma de organização provocou a participação de um número maior de pessoas na gestão estratégica da empresa, promovendo o compartilhamento de responsabilidades e méritos.

O MGE Corporativo ao ser implementado e divulgado, pretendeu ser um processo educativo de mudança de paradigma, por meio da realização das seguintes atividades, entre outras:

- 20 palestras; uma de lançamento pela DE e 19 ministradas pelos Gerentes de Objetivo Estratégico, relatando os planos para cada estratégia;
- Reuniões trimestrais da Diretoria Executiva com chefes de departamentos e gerentes de objetivos estratégicos para acompanhamento da implementação do MGE;
- Reuniões dos Chefes de UCs com Gerentes de Objetivos Estratégicos semanais para revisão de iniciativas estratégicas, ações, logística, prazos, etc.;
- Produção de *home-page* específica para divulgar e internalizar o MGE;
- Criação e operação de lista de discussão sobre gestão estratégica e MGE, atualmente com a participação de 390 empregados;
- Campanha interna de comunicação visando divulgar e internalizar o conteúdo do MGE,
- Elaboração e confecção de cartazes, cartilha e reportagem no jornal da Empresa;
- Desenvolvimento e implantação de 02 softwares para o gerenciamento das informações manipuladas no MGE, especialmente para indicadores de desempenho e alvos de performance;
- Discussão sobre a integração e compatibilização dos instrumentos de gestão existentes.

A forma democrática utilizada para a construção e implantação dos Modelos de Gestão nas Unidades Descentralizadas, continuou por meio da busca de funcionários em qualquer parte do país, que se interessasse por gestão estratégica e tivesse habilidades: de argumentação; condução de trabalhos em grupo; análise e síntese. Atributos estes, considerados na hora da capacitação de facilitadores metodológicos para colaborar não só na sua Unidade de origem, mas em qualquer outra Unidade que viesse precisar.

Os facilitadores atuaram nas dinâmicas de grupo nas Unidades, na fase de construção e implantação sendo instrumentos básicos para nivelamento de conceitos, consenso e direcionamento da equipe local em colocações como: o quê, como, onde e quando fazer.

O incentivo às novas lideranças ocorreu de forma similar ao Modelo de Gestão Estratégica Corporativo, havendo consenso na importância de se instituir a figura e função do gerente de objetivo estratégico para planejar, acompanhar e avaliar a estratégia, como também, delegar iniciativas aos responsáveis pelas ações e cuidar da consistência do plano desenvolvido para cada ano.

A comunicação e educação, na Unidade Descentralizada ainda vem ocorrendo. Algumas unidades promoveram gincanas, cursos, encenações teatrais e utilizaram da disposição da equipe da Sede para discutir a gestão estratégica em palestras presenciais.

A equipe núcleo, situada na Embrapa Sede, realizou as seguintes atividades voltadas para as Unidades Descentralizadas:

- 12 teleconferências dirigidas aos facilitadores (empregados da Empresa), espalhados em vários Estados;

- 08 oficinas de treinamento para multiplicadores do novo método, num total de 60 empregados;
- Inúmeras visitas às UD's para promover eventos de discussão, compreensão e internalização do novo Modelo de Gestão Estratégica;
- 50 oficinas de trabalho junto aos gerentes de objetivos estratégicos para o desenvolvimento dos planos para cada estratégia e para discussão de métodos de gerenciamento de portfólios de negócio.

b) O Acompanhamento e Avaliação Preliminar

O modelo de Gestão Estratégica da Embrapa entrou em 2000, de forma preliminar na fase de monitoramento, com a aplicação da versão 0.0 do processo de acompanhamento da implementação dos Modelos de Gestão Estratégica na Embrapa – MGE e, em 2002 com a execução das oficinas de acompanhamento nas UD's, o processo entra na sua fase efetiva de execução do acompanhamento. O Método de Acompanhamento é denominado internamente de MGE/Acompanha, o qual avalia os seguintes atributos no processo implementação, a saber: motivação, envolvimento/comprometimento de pessoas e equipes, divulgação e comunicação do MGE nas Unidades, implementação efetiva (indicadores de desempenho e alvos de performance) do MGE, integração com os outros instrumentos gerenciais da empresa e nível de desenvolvimento e capacitação dos empregados em gestão estratégica, conforme figura 1.

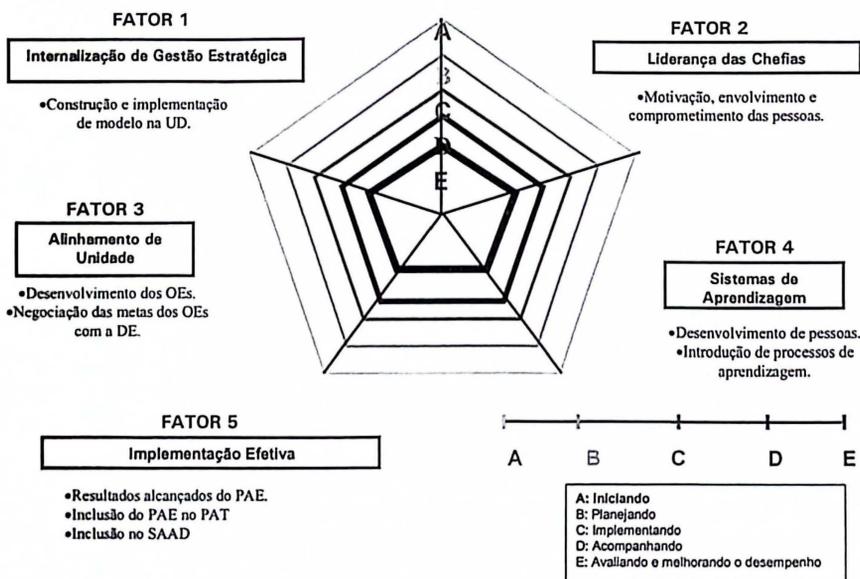


Figura 1: Atributos do Método MGE/Acompanha

A aplicação deste processo de acompanhamento é de fundamental importância porque permite avaliar o grau de internalização e funcionamento do MGE nas UD's e na Sede, avaliar

as dissonâncias culturais e a partir desse conhecimento introduzir melhorias no método de construção e implantação de modelos de gestão.

O processo de acompanhamento preliminar iniciado em 2000 foi executado por meio da aplicação de um manual orientador com formulários de avaliação/acompanhamento do método nos dezoito gerentes de objetivos estratégicos corporativo e enviado aos doze gerentes de MGE das UDs, os quais aplicaram nas suas respectivas UDs, a saber: Embrapa Agroindústria de Alimentos (Guaratiba – RJ), Embrapa Agroindústria Tropical (Fortaleza – Ceará), Embrapa Agropecuária do Oeste (Dourados – Mato Grosso do Sul), Embrapa Gado de Leite (Juiz de Fora – Minas Gerais), Embrapa Informática Agropecuária (São Carlos – São Paulo), Embrapa Meio Ambiente (Jaguariúna – São Paulo), Embrapa Meio Norte (Teresina – Piauí), Embrapa Pantanal (Corumbá- Mato Grosso do Sul), Embrapa Rondônia (Porto Velho), Embrapa Semi-Árido (Petrolina – Pernambuco) , Embrapa Solos (Rio de Janeiro- RJ), Serviço de Negócios para Transferência de Tecnologia (Brasília –DF), Embrapa Soja (Londrina – Paraná) e na Embrapa Sede (Brasília –DF).

As avaliações do acompanhamento foram obtidas a partir das respostas dadas pelos dezoito gerentes de objetivos estratégicos do MGE Corporativo e por sete UDs, sendo elas: Embrapa Pantanal, Embrapa Rondônia, Embrapa Soja, Embrapa Agroindústria Tropical, Embrapa Solos e Embrapa Agropecuária do Oeste. Os dados reenviados a equipe MGE Sede foram compilados e as informações mais relevantes e de consenso são mostradas abaixo.

1. 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 habilidades de trabalho em grupo para consecução dos alvos institucionais propostos.
2. processo de administração estratégica pede uma nova forma de organização do trabalho, que por sua vez exige o abandono de outras, requer novas atitudes e uma visão global das estratégias e metas institucionais, por tanto ao implantar e fazer funcionar o Modelo de Gestão Estratégica na Embrapa, como em qualquer outra empresa, este precisa ser entendido como um processo de mudança social que necessita de tempo para se assimilado, apreendido, aculturado e consolidado.

Durante esse processo de mudança social é possível observar barreiras de ordem cultural, administrativas/normativas, políticas, de habilidade e competências, de comunicação e de aprendizado. A aplicação do método de acompanhamento – MGE/ Acompanha - permitiu o mapeamento dos aspectos mais críticos na Embrapa e a partir dessa identificação traçar um plano de trabalho para os próximos anos. O fatores críticos mapeados foram:

1. **barreiras administrativos/normativos** - o excesso de 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 entendimentos de quais são de fato os direcionamentos estratégicos. Este quadro, adicionado ao baixo nível autonomia e auto - gestão desses mesmos empregados para decidirem provoca sensação de impotência e inércia.
2. **barreiras relacionadas às competências e habilidades** - o baixo nível de profissionalização em gestão empresarial das pessoas que vem assumindo posições de gerência e de decisão. O ambiente externo, exige, cada vez mais conhecimento em gestão de pessoas e estratégias de competição. O desvio de pessoas altamente capacitadas na atividade fim, mas com pouca visão e métodos de administração foi considerado por todos como um aspecto dificultador para a empresa implantar o MGE.
3. **barreiras relacionadas a comunicação e aprendizado** - a falta de maior número de pessoas habilitadas em administração estratégica na Equipe MGE dificulta a dissiminação 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 pessoas voluntários das mais variadas especialidades e por tanto possuem um grau de limitação teórica e prática. O tema é complexo para ser assimilado de forma rápida por todos, o que provoca um certo desnívelamento. Este quadro, resulta no desconforto de alguns e em expectativas positivas em outros, promovendo um clima de questionamento no ambiente empresarial e por tanto, algumas pessoas entendem isso como um ambiente instável, mas é um aspecto positivo porque o processo de aprendizado começa ser alimentado e precisa ser gerenciado e mantido.

4. **barreiras políticas e culturais** - a cultura empresarial foi, por muito tempo, voltada para si mesma, com baixa integração com ambiente externo, provocando um comportamento de isolamento, tanto interno quanto externo, reforçando, nos empregados, a importância do trabalho individual em detrimento do trabalho em equipe. Este quadro de coisas, dificulta o entendimento das pessoas, da importância de se ter e executar estratégias, como também, de se organizar de forma competitiva para que a empresa possa ser mais flexível e ágil no seu relacionamento com a comunidade. A posição é de que sempre existe tempo e sempre precisa de uma forte delegação.

Resultados

A primeira inovação foi na área metodológica. A equipe do projeto MGE adaptou o método *Balanced Scorecard*, elaborado para uso em organizações privadas, em um novo método: MOGEST- Método de Elaboração de Modelos de Gestão Estratégica, adequado para aplicação em organizações públicas, sem fins lucrativos e com finalidades sociais.

Do ponto de vista de utilização do MGE na Embrapa, as inovações destacadas são as seguintes:

- a utilização de um processo de planejamento estratégico participativo para criação de Modelo de Gestão Estratégica, mobilizando um grande número de empregados de várias unidades da empresa, independentemente de sua posição hierárquica.
- utilização de métricas de desempenho (indicadores de desempenho e alvos de performance), intrinsecamente conectadas com as estratégias da organização, ou seja, o conteúdo do seu plano estratégico (PDE). Outra inovação relacionada aos indicadores de desempenho foi que, o processo de sua execução, acompanhamento e avaliação, vem possibilitando aos empregados envolvidos o aprendizado de gestão estratégica e, em especial, aos gerentes de objetivos estratégicos (OEs).
- a ampliação da capacidade gerencial, decorrente da eleição de gerentes de objetivos estratégicos, possibilitou a distribuição do processo decisório, o qual é centralizado em uma típica estrutura organizacional verticalizada e passou a viabilizar um processo mais horizontal, com maior agilidade e flexibilidade à organização pública.
- 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.
- desenvolvimento de dois softwares para o apoio na gestão da informação: o SAME – Sistema de Apoio a Modelagem Estratégica - para o 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 Estratégico e, o Software WEBMGE para apoiar no acompanhamento e avaliação do Modelo de Gestão Estratégica, visando coletar dados que demonstram a consecução dos objetivos estratégicos por meio da aferição dos indicadores de desempenho associados.

O Modelo de Gestão Estratégica Corporativo (MGE Corporativo)

De acordo com a metodologia MOGEST, a Embrapa tem sua visão estratégica decomposta em 4 temas estratégicos:

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

A partir destes temas estratégicos foram definidos os objetivos estratégicos.

A metodologia *Balanced Scorecard* preconiza quatro perspectivas, que são: Financeira; Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, que serão permanentes durante todo o ciclo de vida da Empresa. Nelas são alocados os objetivos estratégicos, visando o desenvolvimento equilibrado (por isso o termo "*balanced*") da Empresa.

Na **perspectiva Institucional e Financeira** - os objetivos estratégicos e suas respectivas iniciativas estão dirigidos para avaliar e incrementar o impacto social, econômico e minimizar o impacto ambiental; para ampliar a captação de recursos financeiros e contribuir com a sociedade na formulação de políticas públicas para o agronegócio e C&T.

Na **perspectiva Clientes** - os objetivos estratégicos, por meio do uso de métodos, comportamentos, iniciativas e processos, buscaram implantar a administração de marketing na empresa, aperfeiçoar o processo de transferência de tecnologia ao mercado e estabelecer parcerias.

Na **perspectiva Processos Internos** - o conteúdo foi dirigido no sentido de implantar ou redesenhar processos de trabalho que aumentassem a eficiência operacional, em especial os relacionados a gestão de custos, de infra-estrutura, de proteção intelectual, de comunicação interna, assim como, de integrar as estratégias e ações das Unidades Descentralizadas.

Na **perspectiva Aprendizado e Crescimento** - a Embrapa dependia e depende das competências, da motivação e da capacidade de trabalho dos seus recursos humanos, os quais precisavam e precisam ser gerenciados para que a Organização realize sua visão e missão. Nessa perspectiva estão os objetivos estratégicos relevantes ao aumento da motivação, assistência aos recursos humanos, profissionalização e capacitação de pessoal. Também, nessa perspectiva, foram colocados objetivos estratégicos ligados à melhoria na gestão da informação, tanto as gerenciais como as técnico-científicas, que são ferramentas de promoção do aprendizado e crescimento permanente de toda a Empresa.

O MGE Corporativo é formado por dezenove (19) Objetivos Estratégicos, à saber:

- 01 Incrementar o impacto social, econômico e minimizar o impacto ambiental dos produtos e serviços da Embrapa;
- 02 Aprimorar a imagem de excelência institucional, com ênfase em P&D;
- 03 Incrementar a contribuição de políticas públicas para o agronegócio;
- 04 Ampliar a captação de recursos financeiros privilegiando fontes externas ao Tesouro Nacional;
- 05 Incrementar as parcerias com organizações nacionais e internacionais;
- 06 Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade;
- 07 Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade da Empresa;
- 08 Ampliar e melhorar a capacidade para transferência: distribuição estratégica e promoção de produtos e serviços;
- 09 Desenvolver projetos de P&D focados no mercado;

- 10 Aperfeiçoar e internalizar a gestão de proteção da propriedade intelectual;
- 11 Incrementar e manter a integração e articulação entre as unidades da Embrapa;
- 12 Promover a integração entre as ações de P&D, de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial;
- 13 Melhorar a Comunicação Interna;
- 14 Implantar, exercer e manter a gestão de custos para valoração dos produtos e serviços;
- 15 Aumentar a efetividade dos processos de P&D, gerenciais e administrativos;
- 16 Implantar a gestão estratégica de infra-estrutura;
- 17 Implementar a gestão da informação para apoiar as atividades técnico-científicas, administrativas e gerenciais;
- 18 Desenvolver e incorporar competências e habilidades para atender as necessidades estratégicas da Embrapa;
- 19 Elevar a motivação e assistência dos recursos humanos, valorizando a eficiência e a criatividade.

O diagrama da figura 2, abaixo, retrata de forma sucinta o conteúdo do Modelo de Gestão Estratégica e, mais importante, às correlações entre as estratégias.

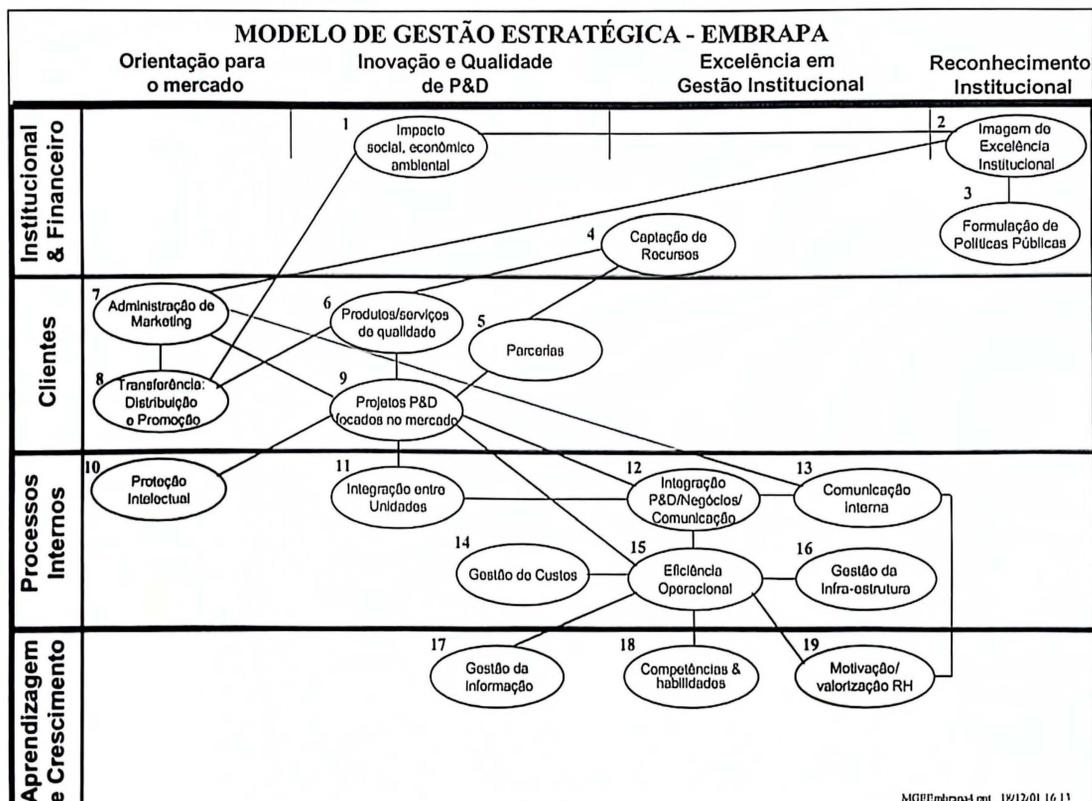


Figura 2: Apresentação dos 19 Objetivos Estratégicos em forma de Diagrama

Modelos de Gestão das Unidades Descentralizadas

Os mesmos temas estratégicos e perspectivas utilizados no Modelo de Estratégica Corporativo foram mantidos nos Modelos de Gestão Estratégica das Unidades Descentralizadas, visando a manutenção da coerência de conteúdo e do método. Quanto, aos objetivos estratégicos, cinco deles foram considerados comuns à todas as Unidades Descentralizadas, a saber: Incrementar o impacto social, econômico e minimizar o impacto ambiental dos produtos e serviços da Embrapa; Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade; Implantar e manter a administração de marketing eficiente com vistas ao aumento da competitividade da Empresa; Ampliar e melhorar a capacidade para transferência: distribuição estratégica e promoção de produtos e serviços e Desenvolver projetos de P&D focados no mercado.

Algumas Unidades Descentralizadas formularam estratégias específicas e pertinentes aos seus negócios, além dos objetivos estratégicos comuns.

Após, essa fase, elaborou-se os Planos de Ação Estratégica para cada Objetivo definindo-se os alvos a serem alcançados e compatibilizou-se com outros instrumentos de planejamento já usados pela Embrapa, como o Plano Anual de Trabalho (PAT).

Conclusão

O Modelo de Gestão Estratégica - MGE veio como um instrumento para operar o panorama duplo, típico da empresas públicas, onde de um lado a empresa deve cumprir normas e leis de gestão – teoria estrutural ou *weberiana* - e de outro possuir flexibilidade suficiente para promover o seu crescimento e sobrevivência como determina a administração moderna; que busca a visão sistêmica e global da organização, flexibilidade de gerenciamento e estrutura, capacidade de adaptação para alcançar os resultados desejados, sempre vendo a empresa inserida em ambientes mutáveis que exigem adequações para que estas possam com eles interagir.

As dificuldades na introdução de processos e tarefas estratégicas típicas da teoria da administração moderna, ficaram patentes, na Embrapa, por falta de habilidade e conhecimentos dos administradores para desenvolver o pensamento estratégico a tempo e a velocidade que o ambiente externo impõe.

O MGE, integrou as semelhanças e diferenças das duas teorias, buscando levar a empresa para a orientação ecocêntrica – voltada para o ambiente externo, entendendo que a empresa depende do ambiente para iniciar o seu processo e para colher os resultados da sua ação. Esta compreensão está representada no MGE nos temas e objetivos estratégicos: orientação para o mercado, inovação em P&D, excelência em gestão institucional e reconhecimento institucional.

Considerando as dificuldades, citadas acima, também merece ressaltar os principais resultados qualitativos já atingidos:

- a implantação efetiva de um instrumento de gestão estratégica que permite à Embrapa, perseguir visão clara do que pretende ser no prazo do seu plano estratégico. Portanto, a Embrapa, hoje, busca melhorar o seu arsenal de ferramentas para atuar no ambiente interno e externo, de modo a atingir a condição desejada;
- o início do processo de trabalho em equipe com vistas à execução das estratégias, induzindo a realização de atividades intra e inter-unidades organizacionais;
- maior número de empregados envolvido na participação no processo de gestão estratégica, possibilitando assim, indiretamente, a capacitação dos futuros quadros gerenciais da Empresa;

- o início do processo de integração dos vários instrumentos de gestão existentes na Empresa, dentro de uma visão global e estratégica orientada pelo MGE;
- início do processo de alinhamento de indivíduos, equipes e unidades organizacionais às estratégias corporativas;
- mapeamento das habilidades estratégicas necessárias para a Empresa implantar o conceito e os princípios de Empresa que aprende a aprender ("*learning organization*"), na Embrapa denominado de Universidade Corporativa.

No momento, o impacto observado é que estão claros para todos: gerência, pesquisadores, técnicos e demais empregados da Empresa, quais são os direcionamentos estratégicos, para onde a Organização está indo, como será avaliada a cada seis meses, e como será medida a performance da Empresa e de cada empregado.

Bibliografia

KAPLAN, Robert S., A estratégia em ação: balanced scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro; Campus; 1997

EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. III Plano Diretor da Embrapa: realinhamento estratégico . 1999 – 2003. Brasília: Embrapa- SPI, 1998