



Plano de Ações Estratégicas da Sede - PAES



Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento



DE1 - EA1 - Ação Estratégica 1

Diretriz: 1. Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias

Estratégia: 1. Reconfigurar a organização e a gestão da Embrapa, conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no País e no exterior.

Coordenadora: **SGE**

Ação Estratégica da Sede:	1. Rever e adaptar o atual modelo institucional ou implantar novo que confira maior autonomia e flexibilidade	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	1. Desenvolver ações com vistas a aprovação de legislação que assegure a Embrapa maior autonomia financeira e negocial, inclusive para associações com setor empresarial no Brasil e no Exterior (Considerar a receita própria como aditiva e não substitutiva)	SGE	2009
	2. Rever e adaptar Estatuto, Regulamento Geral da Embrapa	GPR	2009

UCs indicadas para participação: ARN, ARI, AJU, AIT, SEP, GPR, DAF

Premissas Básicas	Manter a característica pública da instituição
-------------------	--

DE1 - EA1 - Ação Estratégica 2

Diretriz: 1. Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias

Estratégia: 1. Reconfigurar a organização e a gestão da Embrapa, conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no País e no exterior.

Coordenadora: **SGE**

Ação Estratégica da Sede:		Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	3. Redesenhar o sistema de governança corporativa da Embrapa, considerando a possibilidade de adequar as funções e as áreas de supervisão das diretorias, ampliando a agilidade decisória e a delegação de competência para as UDs e UCs (descentralização).	GPR	2009
	4. Rever e/ou formular as Políticas Corporativas da Embrapa	GPR	2010
	5. Revisar a estrutura de Sede e suas implicações sobre as Uds, visando eliminar sobreposição e lacunas.	SGE	2009
	6. Desburocratizar e padronizar sistemas, simplificando e atualizando, procedimentos, rotinas, normas e processos	SGE	2010
	7. Aprimorar mecanismos efetivos de acompanhamento técnico-científico das UDs	DPD	2009
	8. Rever a estrutura física da Sede (campus Sede)	GPR/DRM	2009

UCs indicadas para participação: GPR, DGP, DRM, SNT, SCT, DAF, AJU, ACS, AIT

Premissas Básicas	Flexibilizar a gestão corporativa (recursos, quadro de pessoal, parcerias)
-------------------	--

DE1 - EA3 - Ação Estratégica 3

Diretriz: 1. Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias

Estratégia: 3. Consolidar a gestão por resultados na Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação.

Coordenadora: **SGE**

Ação Estratégica da Sede:	3. Adotar a gestão por resultados na Sede, observando as suas especificidades e enfatizando a sua integração	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	9. Consolidar o planejamento estratégico da sede e sua operacionalização.	SGE	2009
	10. Definir os indicadores de desempenho para valorização e recompensa dos resultados e impactos da Sede, observando as interfaces dos processos	SGE	2009

UCs indicadas para participação: DGP, GPR, AJU, DPD, AIT

Premissas Básicas	Ampliar comprometimento dos empregados com os resultados acordados
	Reconhecer e recompensar dos resultados obtidos

DE2 - EA5 - Ação Estratégica 4

Diretriz: 2. Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais

Estratégia: 5. Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e sua retenção.

Coordenadora: **DGP**

Ação Estratégica da Sede:	4. Orientar o plano de carreira e os sistemas de avaliação e reconhecimento de pessoas e equipes à busca de resultados e a retenção de talentos	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	11. Rever o PCE, garantindo a competitividade salarial	DGP	2009
	12. Rever o Processo de Gestão de Desempenho e de Recompensa, inclusive na área internacional	DGP	2009
	13. Rever o processo de contratação de pessoal, visando adequá-lo às reais necessidades da Empresa	DGP	2009

UCs indicadas para participação: DE, GPR, SGE, AJU, DPD, AIT

Premissas Básicas	Manter a competitividade salarial
-------------------	-----------------------------------

DE2 - EA8 - Ação Estratégica 5

Diretriz: 2. Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais

Estratégia: 8. Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e em gestão empresarial.

Coordenadora: **DGP**

Ação Estratégica da Sede:	5. Ampliar e atualizar programa de desenvolvimento de competências em PD&I em centros de excelência nacionais e internacionais	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	14. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competência, alinhado ao Posicionamento Estratégico da empresa que contemple o desenvolvimento, a avaliação e o reconhecimento	DGP	2010
	15. Mapear os centros nacionais e internacionais de excelência que atuem em áreas estratégicas de interesse da Empresa	DPD/ARI	2009
	16. Desenvolver gestores de projetos e processos em ambientes transdisciplinares e multi-institucionais, nacionais e internacionais	DGP	2011
	17. Implementar estratégias permanentes de capacitação acompanhada (coaching, mentoring, etc.) que viabilizem, inclusive, o enfrentamento de períodos críticos de evasão de pessoal e de mudanças de chefias/supervisões	DGP	2011
	18. Criar universidade corporativa para melhor aproveitamento de talentos	DGP	2010

UCs indicadas para participação: DE, GPR, DAF, DPD, ARI, AIT, AJU

Premissas Básicas	Garantir fluxo permanente de recursos financeiros para manutenção dos programas de formação e aperfeiçoamento técnico
-------------------	---

DE2 - EA8 - Ação Estratégica 6

Diretriz: 2. Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais

Estratégia: 8. Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e em gestão empresarial.

Coordenadora: **DGP**

Ação Estratégica da Sede:	6. Ampliar e intensificar programa específico de formação de executivos para gestão da empresa e de suas unidades	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	19. Priorizar a profissionalização dos gerentes por meio de programa contínuo de formação de executivos para a gestão da empresa	DGP	2011
	20. Implementar sistema de boas práticas de gestão	SGE	2010
	21. Sistematizar e internalizar as normas da Embrapa, por meio da capacitação dos gerentes	GPR	2009
	22. Mapear os centros nacionais e internacionais de excelência que atuem em áreas de gestão	DGP/ARI	2009
	23. Manter programas contínuos de capacitação e desenvolvimento na área gerencial.	DGP	2011
	24. Criar mecanismos para garantir fluxo permanente de recursos financeiros para manutenção dos programas de formação e aperfeiçoamento gerencial	DAF	2009
	25. Implementar sistema de boas práticas de gestão	SGE	2009
	26. Análise da possibilidade de carreira gerencial	DGP	2009

UCs indicadas para participação: DE, ACS

DE3 - EA12 e 13 - Ação Estratégica 7

Diretriz: 3. Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação

12. Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras, para acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas.

Estratégias:

13. Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolvimento de competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com a participação de agentes públicos e privados, no País e no exterior.

Coordenadora: **AIT**

Ação Estratégica da Sede:	7. Definir e implantar a Política de Inovação da Empresa e seu processo de gestão	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	27. Elaborar a política de inovação, com amplitude nacional e internacional	AIT	2009
	28. Promover ações de prospecção tecnológica (patentes) e de mercado	AIT	2011
	29. Reorganizar processos, estratégias e estruturas organizacionais para inovação	SGE/AIT	2010
	30. Desenvolver e validar modelos e processos que ampliem e acelerem a inovação em rede	AIT/DPD	2010
	31. Adequar as normas internas da Empresa à política de inovação	AIT	2009
	32. Estabelecer novos instrumentos que agilizem a relação com o setor privado inclusive elaborando e implementando plano de comunicação mercadológica	AIT	2010
	33. Desenvolver rotinas e fluxos de processamento de consultas, elaboração e revisão de contratos que agilizem e flexibilizem as ações de inovação	AJU/AIT	2009

UCs indicadas para participação: SGE, DPD, ARI, ACS, ARN

Premissas Básicas	Processo de inovação: abrange o ciclo completo, desde a prospecção até a adoção da tecnologia
	Atenção à clara definição de papéis
	Estimular a cultura da inovação

DE4 - EA15 - Ação Estratégica 8

Diretriz: 4. Promover a gestão e a proteção do conhecimento

Estratégia: 15. Aprimorar o processo de mapeamento, organização e gestão da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e os instrumentos necessários.

Coordenadora: **SGE/DTI**

Ação Estratégica da Sede:	8. Definir e implantar políticas e diretrizes que orientem a gestão do conhecimento na Embrapa	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	34. Propor uma política de gestão do conhecimento, definindo áreas prioritárias em função das demandas das Unidades da Empresa	SGE	2009
	35. Viabilizar a organização de dados, informações e estoques de conhecimento de natureza técnico-científica	DTI/DPD	2010
	36. Viabilizar a organização de dados, informações e estoques de conhecimento de natureza administrativa\gerencial	DTI/SGE	2010
	37. Implantar sistemas corporativos integrados e amigáveis para controle informatizado de processos, agilizando o fluxo de informações	DTI	2011
	38. Qualificar equipe de acordo novos perfis demandados pela política de GC	SGE/DGP	2011
	39. Adequar estrutura organizacional para atender a política de GC	SGE	2010

UCs indicadas para participação: AJU, ACS e AIT

Premissas Básicas	Confiabilidade das informações
-------------------	--------------------------------

DE4 - EA16 - Ação Estratégica 9

Diretriz: 4. Promover a gestão e a proteção do conhecimento

Estratégia: 16. Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou da garantia do sigilo das informações.

Coordenadora: **AIT**

Ação Estratégica da Sede:	9. Implementar a gestão e a proteção da informação e dos conhecimentos gerados na Embrapa	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	40. Internalizar os conceitos relacionados à proteção da informação e do conhecimento	AIT	2010
	41. Proteger as tecnologias geradas e informações confidenciais	AIT	2011
	42. Adequar as normas de propriedade intelectual e estabelecer critérios para determinar o que deve ser protegido	AIT	2009
	43. Ampliar as competências na Embrapa (Sede e Uds) para a proteção do conhecimento	AIT	2010
	44. Sistematizar mecanismos de proteção e valoração da marca Embrapa	AIT/ACS	2009

UCs indicadas para participação: AJU, SGE, DPD, DTI, DGP

Premissas Básicas	Definir papéis institucionais
	Focar também a gestão e não apenas a proteção

DE5 - EA19 - Ação Estratégica 10

Diretriz: 5. Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia

Estratégia: 19. Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, de modo que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional).

Coordenadora: **ARI**

Ação Estratégica da Sede:	10. Definir e institucionalizar uma política de atuação internacional estruturada para a Embrapa	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	45. Regulamentar a criação de estruturas da Embrapa no exterior	GPR	2009
	46. Capacitar RH para atuação internacional	ARI/DGP	2011
	47. Prospectar demandas e oportunidades estratégicas para atuação internacional	ARI	2009
	48. Proporcionar suporte tecnológico à expansão da atuação internacional de empresas brasileiras do agronegócio	ARI/AIT	2011
	49. Propor política e procedimentos para desenvolvimento de parcerias internacionais	ARI/AIT	2009

UCs indicadas para participação: AJU, SGE, DPD, ACS, AIT

Premissas Básicas	Garantir recursos para atuação internacional
	Fomentar o domínio de idiomas estrangeiros para o quadro de pesquisadores e analistas

DE5 - EA19 - DE6 - EA22 - Ação Estratégica 11

Diretriz: 5. Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia

Estratégia 20. Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os Objetivos Estratégicos da Embrapa.

Diretriz: 6. Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I

Estratégia 22. Intensificar a articulação interinstitucional, em vista a viabilizar a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação.

Coordenador: **DPD**

Ação Estratégica da Sede:	11. Instituir modelos flexíveis e ágeis de gestão de parcerias institucionais em PD&I	Liderança	Prazo (ano)
Ação Gerencial	50. Organizar informações (portifólio) sobre parcerias nacionais e internacionais	ARN/ARI/D PD/AIT	2009
	51. Mapear competências das possíveis instituições parceiras internacionais	ARI/DPD	2009
	52. Definir uma estratégia de gestão de parcerias internacionais flexibilizando a negociação de contratos e a utilização de recursos captados no exterior	ARI/AIT	2009
	53. Capacitar pesquisadores/analistas para submissão de projetos aos editais de organismos internacionais	DPD/DGP	2011

UCs indicadas para participação: SGE, AIT, ARN, AJU

Premissas Básicas	Fortalecer as áreas de articulação de parcerias
-------------------	---

DE6 - EA23 - Ação Estratégica 12

Diretriz: 6. Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I

Estratégia: 23. Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, com garantia do seu alinhamento com a estratégia institucional e a atuação integrada.

Coordenadora: **DPD**

Ação Estratégica da Sede:	12. Criar incentivos para captação de recursos e flexibilizar a sua aplicação, observado o alinhamento com a agenda de PD&I da Embrapa e priorizando uma maior aproximação com o setor privado	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	54. Capacitar pesquisadores e analistas visando aperfeiçoar competências para concorrer a editais nacionais	DPD/DGP	2011
	55. Mapear as fontes nacionais e internacionais de financiamento	DPD/ARI	2009
	56. Desenvolver mecanismos para envolver o setor privado para financiamento de projetos de maior risco	AIT/DPD	2009
	57. Propor mecanismos legais de flexibilização para a aplicação de recursos privados captados	AIT/AJU/D AF	2009

UCs indicadas para participação: DAF, ACS, ARN, SGE

DE7 - EA24 - Ação Estratégica 13

Diretriz: 7. Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura

Estratégia: 24. Assegurar a manutenção, a atualização e a máxima utilização da infra-estrutura laboratorial, de tecnologia da informação e dos campos experimentais.

Coordenadora: **DPD/DRM**

Ação Estratégica da Sede:	13. Desenvolver e implementar mecanismos efetivos para o uso compartilhado das estruturas de pesquisa	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	58. Identificar as estruturas e serviços com potencial para compartilhamento	DRM/DPD/SEP	2009
	59. Implementar laboratórios multiusuário de última geração em temas estratégicos para o país	DPD	2011
	60. Criar mecanismos para implementar um modelo de monitoramento de campos experimentais georreferenciados e com histórico de utilização	DRM/DPD/SEP	2010
	61. Criar mecanismos para ampliar a atuação em campos experimentais em áreas da iniciativa privada	DRM/AJU	2009

UCs indicadas para participação: DAF, DE-GPR

Premissas Básicas Manter áreas próprias para experimentos de campo de longo prazo e pesquisas de interesse estratégico

DE7 - EA25 - Ação Estratégica 14

Diretriz: 7. Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura

Estratégia: 25. Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade.

Coordenadora: **DPD**

Ação Estratégica da Sede:	14. Ampliar e assegurar a continuidade das ações de acreditação de estudos e ensaios (inclui laboratórios e campos experimentais) às normas internacionais pertinentes	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	62. Ampliar as competências/equipes da Embrapa para a acreditação de estudos e ensaios às normas internacionais	DPD/DGP	2010
	63. Definir prioridades de acreditação de estudos e ensaios na Embrapa	DPD/SGE	2009
	64. Definir e alocar recursos adequados para efetivar a acreditação de estudos e ensaios (eliminar)	DPD/DAF	2011
	65. Capacitar pessoal técnico e científico em gestão da qualidade	DPD/DGP	2011

UCs indicadas para participação: DRM, GPR-DE, SGE

DE8 - EA26 - Ação Estratégica 15

Diretriz: 8. Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Estratégia: 26. Aprimorar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.

Coordenadora: **ACS**

Ação Estratégica da Sede:	15. Atualizar a política de comunicação empresarial	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	66. Rever e adequar a estruturas de comunicação e TT nas Unidades e interfaces entre a ACS, SNT e SCT, visando a execução da política de comunicação	SGE/ACS/AIT	2009
	67. Rever e adequar a estrutura de comunicação da Sede, incluindo a revisão do modelo institucional da ACS	ACS/SGE	2009
	68. Rever conteúdo e diretrizes da política de comunicação atualizando ao cenário atual	ACS	2009

UCs indicadas para participação: GPR-DE, AIT, DPD, DGP, SNT, SCT

Premissas Básicas Contextualizar a política na Sociedade do Conhecimento e na Globalização

DE8 - EA26 - Ação Estratégica 16

Diretriz: 8. Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Estratégia: 26. Aprimorar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.

Coordenadora: **ACS**

Ação Estratégica da Sede:	16. Elaborar e implementar um plano de comunicação-institucional para a Embrapa com propostas de atuação junto aos diferentes públicos de interesse	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	69. Elaborar plano de comunicação com ações específicas, alinhadas aos desafios institucionais e voltadas aos diferentes públicos.	ACS	2010
	70. Estabelecer mecanismos e metodologias inovadoras e adequadas aos diferentes públicos para comunicação na Embrapa	ACS	2010
	71. Ampliar e diversificar as competências para comunicação na Embrapa, visando, inclusive, a implantação e a melhoria dos trabalhos em rede	ACS/DGP	2010
	72. Sistematizar o monitoramento da imagem da Empresa	ACS	2009

Unidades indicadas para participação: GPR-DE, AIT, DPD, SGE, SNT, SCT, ARN, ARI

DE8 - EA30 - Ação Estratégica 17

Diretriz: 8. Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Estratégia: 30. Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna, com o intuito de criar um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias.

Coordenadora: **ACS**

Ação Estratégica da Sede:	17. Formular e implementar plano de comunicação interna que oriente ações corporativas e específicas segundo realidades locais	Liderança	Prazo (ano)
Ações Gerenciais	73. Internalizar os conceitos, papéis e responsabilidades na comunicação interna na Embrapa	ACS/DGP	2009
	74. Estabelecer mecanismos efetivos de comunicação entre as Unidades centrais e descentralizadas e a Diretoria Executiva	ACS/GPR	2009
	75. Implantar a intranet corporativa da Embrapa	DTI	2009
	76. Aprimorar os instrumentos de comunicação interna (administrativa, técnico-científica, gerencial e de apoio a TT)	ACS/AIT	2010
	77. Estabelecer os fluxos e conteúdos estratégicos de informação e os mecanismos para agilizar e assegurar a efetividade dos processos	ACS	2009

Unidades indicadas para participação: AIT, DPD, SGE, SNT, SCT

Premissas Básicas	Comunicação é compromisso de todos
-------------------	------------------------------------