

Referência:
CPA-044-2006



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS

Versão:
1.0

Status:
Ativo

Data:
5/dezembro/2006

Natureza:
Aberto

Número de páginas:
38

Origem:
Thomaz Wood Jr. –
MATRIX / CDE

Revisado por:
GT-10

Aprovado por:
GT-10

Título:
A IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ALTERNATIVAS DE MODELOS GERENCIAIS PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE C&T, COM DESTAQUE PARA O CASO DO INPE

Lista de Distribuição

Organização	Para	Cópias
INPE	Grupos Temáticos, Grupo Gestor, Grupo Orientador e Grupo Consultivo do Planejamento Estratégico	

Histórico do Documento

Versão	Alterações
1.0	<i>Estudo</i> elaborado sob contrato junto ao Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE).

**Relatório referente à Prestação de Serviços de Consultoria para o INPE, sob coordenação do
Centro de Gestão e Estudos Estratégicos**

**A IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE ALTERNATIVAS DE MODELOS GERENCIAIS PARA
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE C&T, COM DESTAQUE PARA O CASO DO INPE**

MATRIX / CDE

Thomaz Wood Jr.

São Paulo, 30 de novembro de 2006

RESUMO

A partir de uma abordagem qualitativa, a compreender diversos métodos – análise de documentos, entrevistas, um questionário respondido por 36 líderes e funcionários do INPE, e discussões e dinâmicas de grupo – procurou-se construir um quadro sobre o modelo gerencial atual desta instituição. Os trabalhos foram realizados de 9 a 23 de novembro de 2006, e servirão como subsídio para a análise de alternativas para o modelo gerencial do INPE. Este documento apresenta indicações conceituais preliminares para o modelo de gestão e o modelo de organização, desenvolvidos a partir dos direcionadores identificados na fase anterior e classificados por um grupo de trabalho. As soluções apresentadas deverão ser ratificadas ou retificadas após a conclusão dos trabalhos dos demais grupos. Em seguida, os modelos propostos deverão ser detalhados, visando implantação.

Conteúdo

- (1) Conceito de Sistema Organizacional
- (2) Lógica geral do trabalho realizado
- (3) Síntese do diagnóstico e dos direcionadores
- (4) Idéias-força para a mudança
- (5) Sugestões para o modelo de gestão
- (6) Sugestões para o modelo de organização
- (7) Próximos passos para o desenvolvimento
- (8) Comentários finais
- (9) Bibliografia indicada
- (10) Glossário de abordagens

(1) Conceito de Sistema Organizacional

O desenvolvimento deste trabalho foi baseado no conceito de Sistema Organizacional, produto da articulação de todos os componentes que, em uma organização, define o seu modo de funcionamento.

Toma-se como pressuposto que toda organização possui um Sistema Organizacional, seja ele implícito ou explícito. Toma-se também como pressuposto que o sucesso e a perenidade da organização estão relacionados à qualidade de seu Sistema Organizacional.

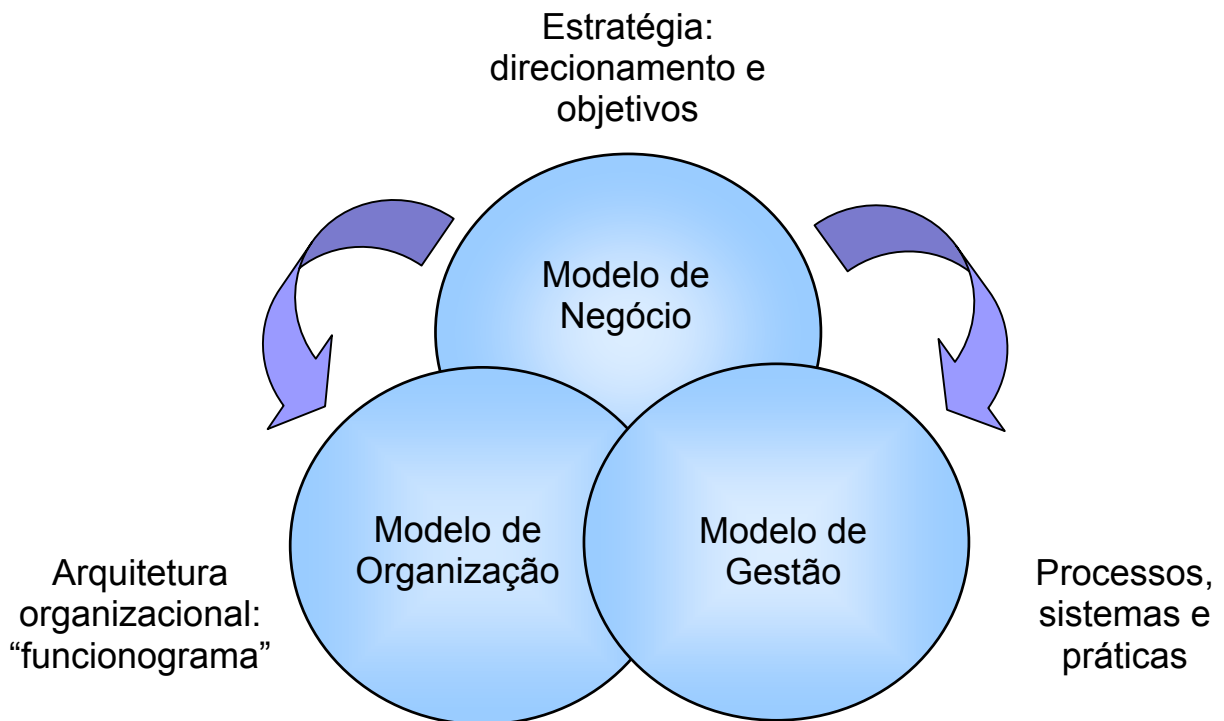
Para fins de desenvolvimento, toma-se o Sistema Organizacional como a articulação entre três grandes modelos:

- O Modelo de Negócio, que compreende todos os componentes e as atividades relacionados à estratégia da organização;
- O Modelo de Organização, que compreende a arquitetura organizacional, com ênfase para o organograma e o “funcionograma”; e
- O Modelo de Gestão, que compreende todos os componentes que indicam como a organização deve operar. Por exemplo: gestão de pessoas, sistema de planejamento, sistema de monitoramento do desempenho organizacional, sistema da qualidade e gestão do conhecimento.

Também para fins de desenvolvimento, assume-se que o Modelo de Negócio deve ser o primeiro a ser considerado, sendo que dele são derivados os direcionadores para os demais modelos.

O diagrama a seguir representa o Sistema Organizacional.

Diagrama – Sistema Organizacional

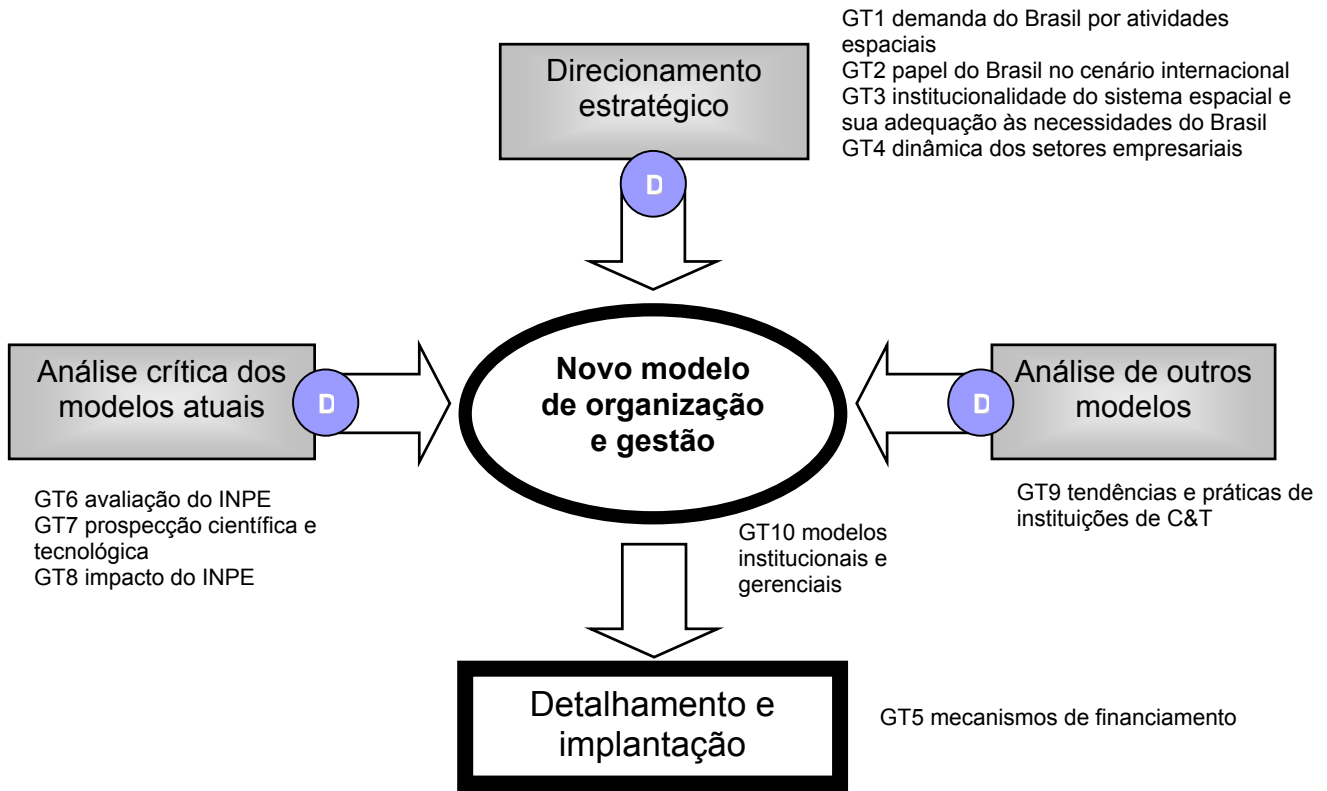


(2) Lógica geral do trabalho realizado

A lógica de desenvolvimento de novos modelos de organização e de gestão envolve a definição de direcionadores a partir de três fontes: o direcionamento estratégico da organização; a análise de outros modelos, de organizações de referência; e a análise crítica dos modelos atuais (veja diagrama a seguir).

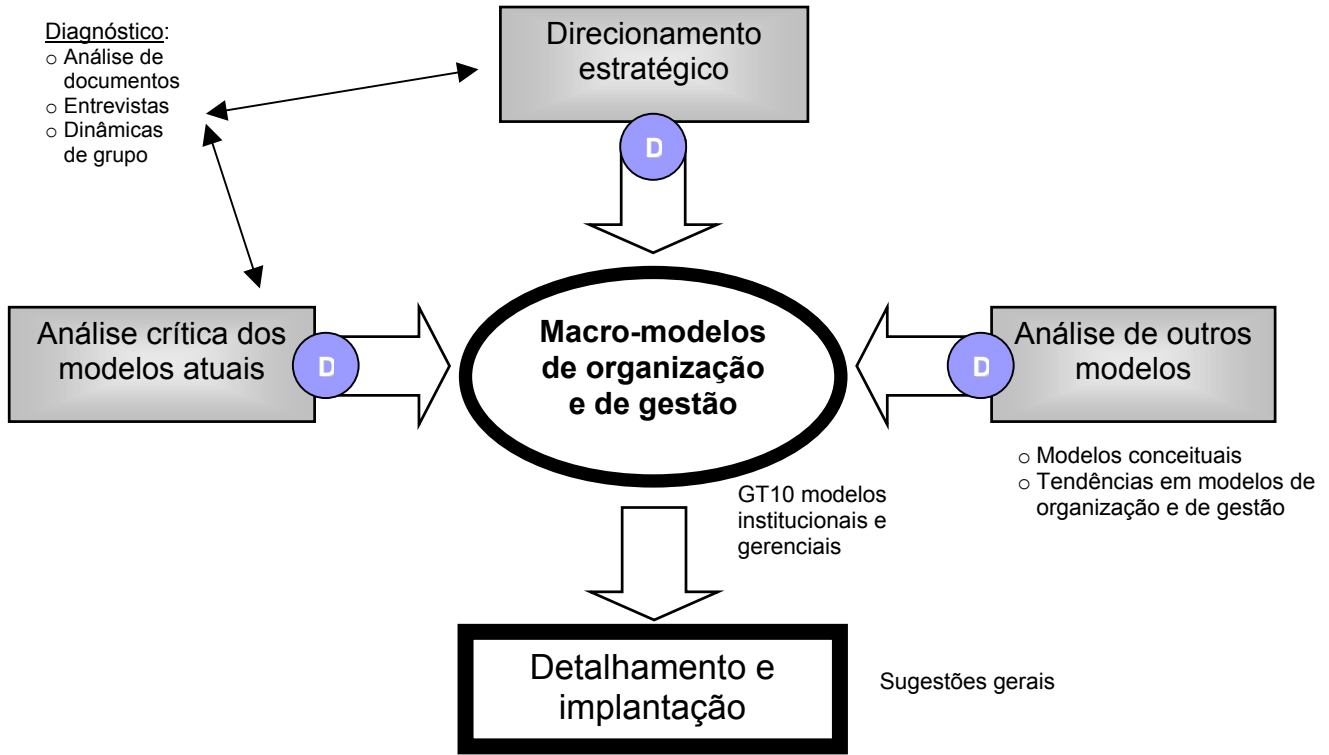
No INPE, tal processo somente ocorrerá após a conclusão das investigações dos diversos grupos de trabalho que compõem o projeto de Planejamento Estratégico.

Diagrama – Lógica de desenvolvimento



Em função da restrição de tempo, optou-se por realizar um estudo preliminar, que possibilitasse identificar direcionadores e caminhar no sentido de definição conceitual dos novos modelos de organização e de gestão.

Diagrama – Lógica adaptada de desenvolvimento



(3) Síntese do diagnóstico e dos direcionadores

O presente trabalho adotou uma abordagem multi-métodos, com a finalidade de criar um quadro geral sobre o modelo gerencial atual do INPE e de definir direcionadores para o aperfeiçoamento deste mesmo modelo.

Em função de tal abordagem, as seguintes fontes foram utilizadas:

- Documento: Discussões sobre o perfil organizacional e sugestões de diretrizes para o INPE. Perilo, Sérgio Alves; Nascimento, Paulo Tromboni; e Fonseca e Silva, Rozane. São José dos Campos: INPE, 1992. INPE-5406-RPQ/660.
- Documento: Programa Nacional de Atividades Espaciais 2005-2014. Brasília: Agência Espacial Brasileira, 2005.
- Documento: INPE 2010: uma necessidade de reflexão sobre o futuro do INPE. Almeida, Fausto Carlos; Lorenzetti, João Antonio; Mendes Junior, Odin; Durão, Otavio Santos C.; Noronha de Souza, Petrônio; e Villela Neto, Thyrso. São José dos Campos: INPE, 2005.
- Documento: Um Instituto, Três Missões, Dez Compromissos: um projeto coletivo para o futuro do INPE – Versão 2.0. Câmara, Gilberto. INPE: São José dos Campos, 2005.
- Documento: Perguntas ao diretor – GT-6 – Planejamento Estratégico – INPE – 2006.
- Documento: Apresentação PowerPoint: Modelo de gestão e oportunidades de melhorias. Décio Castilho. São José dos Campos: INPE, 2006
- Documento: Apresentação FUNCATE – Fundação de Ciência, Aplicações e Tecnologias Espaciais.
- Documento: Apresentação PowerPoint: INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais: compromisso com o desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida. São José dos Campos: INPE, 2006.
- Documento: Apresentação PowerPoint: Modelo gerencial atual do INPE. Diagnóstico do GT-10. São José dos Campos: INPE, 2006.
- Documento: Análise gerencial do INPE: órgãos colegiados. Genaro, Gino. São José dos Campos: INPE, 2006.
- Documento: Versão preliminar do estudo do GT-6: “Diagnóstico”. São José dos Campos: INPE, 2006.
- Entrevistas: Décio Castilho Ceballos, tendo como base de discussão um documento em preparação pelo entrevistado; Fausto Carlos Almeida; Antonio Lopes Padilha; Leonel Fernando Perondi; Clóvis Solano Pereira.
- Questionário de diagnóstico sobre modelos gerenciais.
- Dinâmicas com G-10.

A seguir são listados os direcionadores identificados. Além do bloco principal, foram identificados direcionadores a serem considerados em separado, em função de sua direta correlação com a missão da instituição.

Direcionadores – lista principal

1. Administrar a instituição com base em grandes blocos de atividades.
2. Adotar Programa de Qualidade no Serviço Público como modelo para busca da excelência em gestão.
3. Ampliar a capacidade de atendimento das demandas e desafios da sociedade.
4. Aperfeiçoar o sistema de governança da instituição, iniciando pelo aperfeiçoamento do funcionamento da diretoria como colegiado.
5. Aplicar o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), com o uso de critérios de avaliação: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.
6. Atender as demandas relacionadas a recursos humanos das diversas áreas de atuação do INPE, mantendo a excelência.
7. Aumentar a agilidade para a aquisição de materiais.
8. Aumentar a competitividade industrial.
9. Buscar a articulação permanente com os grupos externos de interesse (*stakeholders*), gerindo de forma pró-ativa os relacionamentos.
10. Buscar modelo de gestão focado em resultados e no uso responsável dos recursos do cidadão, medindo o desempenho e avaliando constantemente se os objetivos estão sendo atingidos.
11. Considerar o planejamento estratégico como processo contínuo e com participação dos grupos de interesse internos e externos.
12. Construir uma organização dirigida com base no desempenho e resultados.
13. Construir uma organização centrada no cidadão.
14. Criar fundações para prover flexibilidade à gestão e viabilizar iniciativas de negócios.
15. Criar mecanismos para buscar recursos não orçamentários.
16. Criar uma instituição leve, com concentração de atividades em áreas relacionadas às geociências apoiadas com instrumentação espacial, ciência espacial e desenvolvimento de tecnologia de satélites e de sistemas de suporte às aplicações.
17. Descentralizar o processo decisório, contemplando a diversidade de atividades do INPE.
18. Desenvolver competência em sistemas, criando um novo centro de sistemas.
19. Desenvolver função RH, com foco nas questões críticas.
20. Evitar verticalização e “desverticalizar” onde for possível.
21. Focalizar o programa espacial como um braço da política industrial.
22. Focar o desenvolvimento de “soluções” e buscar oportunidades para criar serviços.

23. Formular novos programas e buscar financiamento para sua realização.
24. Garantir a racionalização de custos, por meio do compartilhamento da infra-estrutura.
25. Garantir o uso de ferramentas “estado da arte” de gerenciamento: sistemas de gestão do conhecimento, da qualidade e da produtividade, de avaliação de resultados e de excelência em processos.
26. Garantir que o processo decisório seja participativo.
27. Implementar programas internos, como elo essencial de articulação e mobilização.
28. Influenciar de forma pró-ativa a formulação política em suas áreas de atuação.
29. Influenciar os processos de tomada de decisão das fontes de recursos.
30. Integrar indicadores de desempenho à gestão.
31. Melhorar a capacidade de gerenciamento de programas e a inter-institucionalidade.
32. Melhorar articulação com outras instituições.
33. Melhorar cooperação com indústria espacial e organizações correlatas.
34. Mobilizar e integrar competências e recursos internos.
35. Organizar atividades de pesquisa em projetos de maior vulto, orientados para resultados significativos e voltados para os interesses do país.
36. Redefinir blocos de atividades.
37. Reduzir as atividades de apoio ao mínimo indispensável.
38. Reduzir o custo das missões espaciais.
39. Repassar atividades operacionais a terceiros.
40. Respeitar diversidade das áreas, especialmente em relação à gestão de recursos humanos, planejamento de recursos, controle e avaliação de resultados.
41. Rever estrutura organizacional e garantir alinhamento entre áreas.
42. Rever práticas e criar processo de relacionamento com ambiente externo.
43. Ter missões, visões e objetivos claros para todas as áreas.
44. Ter uma organização que reflita os benefícios esperados pela sociedade, assim como processos de medição destes benefícios.
45. Trabalhar em programas regionais (América do Sul).
46. Transferir atividades de prestação de serviço em Observação da Terra para iniciativa privada (*spin-offs*).
47. Tratar programas prioritários dentro de uma lógica matricial.
48. Utilizar ferramentas “estado da arte” de planejamento de projetos.
49. Utilizar *roadmaps*: estratégicos, de capacidades, de infra-estrutura, de tecnologia, e de competências e habilidades.

Direcionadores – lista para análise em separado

50. Alinhar os sistemas espaciais aos objetivos de sustentabilidade ambiental.
51. Considerar as tendências globais relacionadas às mudanças climáticas, a superpopulação, a escassez de recursos e a dinâmica geopolítica.
52. Considerar convergência de temas para a Ciência do Sistema Terrestre.
53. Dar prioridade para os sistemas da terra, com três componentes: observação e informação, modelagem e processamento, e comunicação para a comunidade científica e a sociedade.

Os itens das listas acima foram analisados por um grupo de trabalho e separados de acordo com dois critérios: direcionadores para o Modelo de Gestão e direcionadores para o Modelo de Organização; e direcionadores de primeira ordem (gerais) e direcionadores de segunda ordem (específicos). As listas resultantes foram simplificadas e editadas pelo consultor e são mostradas a seguir.

Direcionadores gerais do Modelo de Organização

1. Atender demandas da sociedade, com foco em resultados.
2. Focalizar programa espacial como elemento de política industrial, buscando a competitividade da indústria.
3. Definir e gerenciar com base em grandes blocos de atividades.
4. Tratar programas prioritários, com lógica matricial.
5. Ter missões, visões e objetivos claros para todas as áreas.
6. Desenvolver função RH, com foco nas questões críticas.

Direcionadores específicos do Modelo de Organização

1. Desenvolver soluções, criando serviços.
2. Dar prioridade para os sistemas de terra, considerando tendências globais.
3. Criar centro de sistemas, desenvolvendo competências necessárias.
4. Desenvolver modelo de crescimento, baseado em *spinoffs*.
5. Desenvolver relacionamento externo e cooperação industrial.
6. Desenvolver novos programas (inclusive regionais) e garantir financiamento.
7. Consolidar LIT como certificador da indústria.
8. Garantir alinhamento entre áreas.
9. Evitar verticalização.

Direcionadores gerais do Modelo de Gestão

1. Ter planejamento estratégico participativo e contínuo.
2. Respeitar diversidade entre áreas em RH, planejamento e controle de resultados.
3. Buscar excelência em gestão, com base em resultados e indicadores.
4. Garantir competência e excelência em recursos humanos para as áreas.
5. Desenvolver articulação inter-institucional.
6. Atuar de forma pró-ativa na obtenção de recursos.

Direcionadores específicos do Modelo de Gestão

1. Garantir processos decisórios descentralizados e participativos.
2. Utilizar ferramentas “estado da arte” em projetos, planejamento e controle.
3. Buscar racionalização de custos.
4. Melhorar processo de aquisição de materiais, visando qualidade e prazos.
5. Criar fundação (ões) para aumentar agilidade e viabilizar realizações.
6. Criar mecanismos para buscar recursos não orçamentários.
7. Adotar programa de qualidade no serviço público.

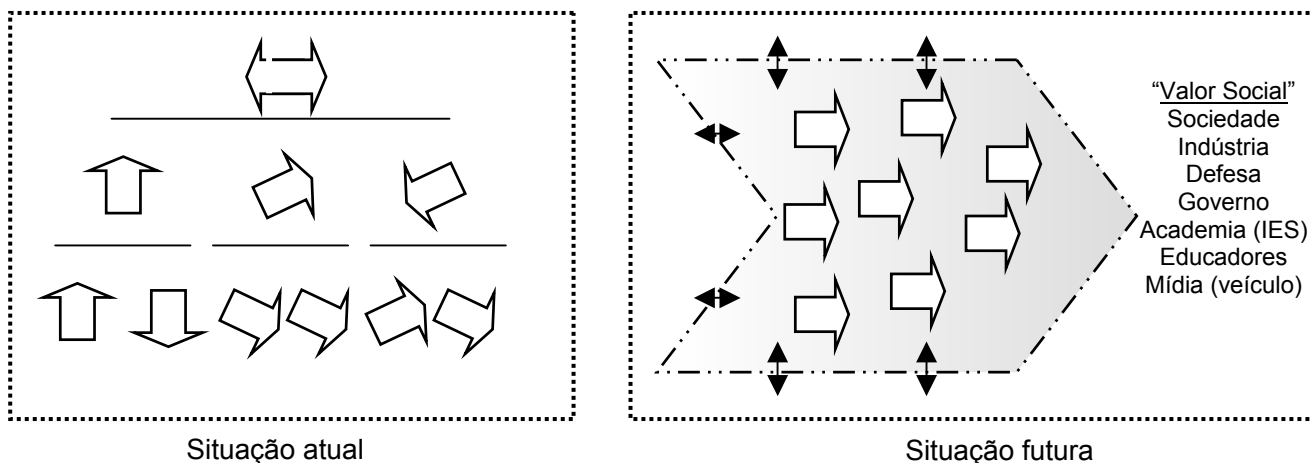
(4) Idéias-força para a mudança

A análise dos direcionadores, em conjunto com uma visão geral do processo de transformação no INPE, levou a sugerir três idéias-força para a mudança. Idéias-força são conceitos aglutinadores, que representam elementos centrais para a orientação e o desenvolvimento de processos bem sucedidos de mudança.

A primeira idéia-força (veja diagrama a seguir) é **promover a convergência, com foco nos “valor social”**. Significa superar o modelo atual, marcado por baixo nível de alinhamento e por uma estrutura híbrida (funcional, matricial e por projetos), em favor de uma configuração também híbrida, porém fortemente alinhada para os interesses do cidadão, da sociedade e dos demais grupos de interesse.

É relevante observar que não se trata de buscar o alinhamento total das atividades, o que seria incompatível com a natureza de muitas funções do INPE, porém de criar “linhas horizontais” de convergência, articulando planos, prioridades e indicadores a partir da “visão do valor social”.

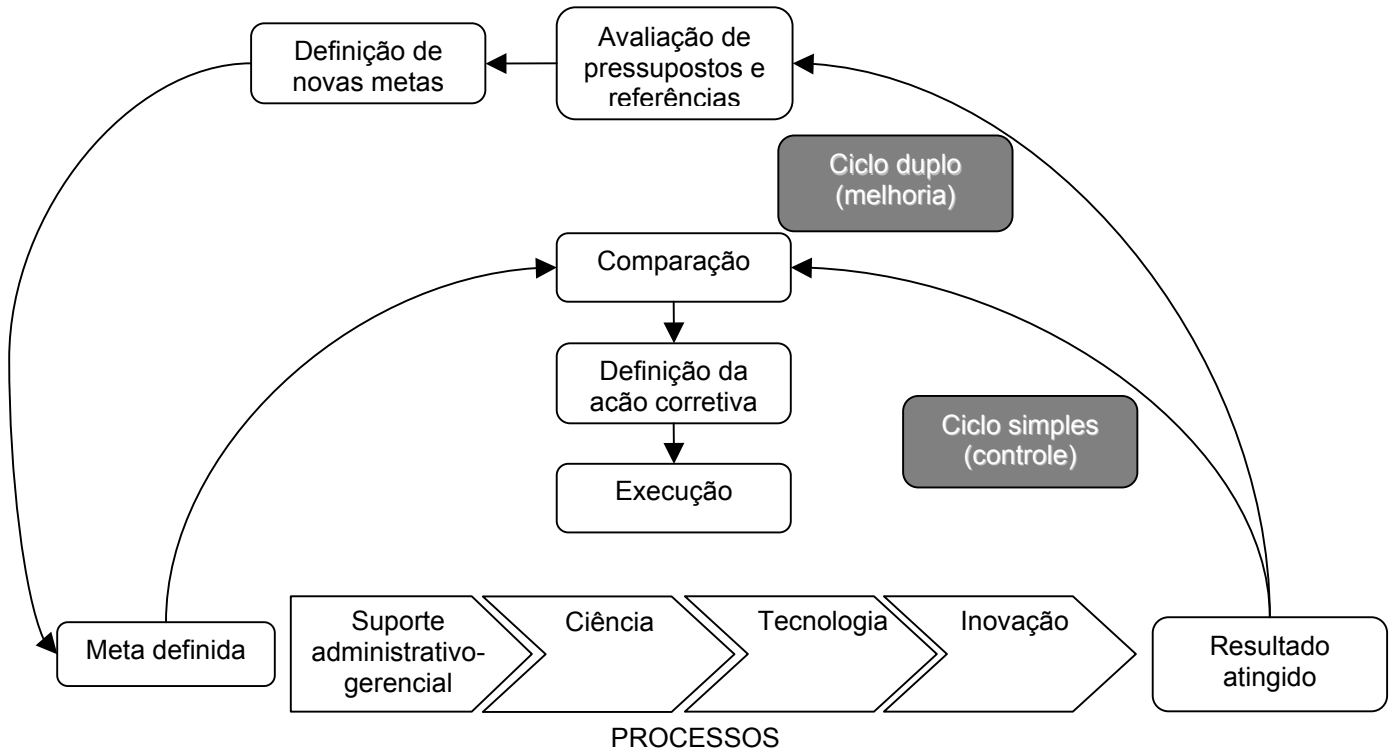
Diagrama - Idéia-força 1: promover a convergência, com foco no “valor social”



A segunda idéia-força (veja diagrama a seguir) é **desenvolver os ciclos de controle e de melhoria**. O INPE é uma “organização de conhecimento intensivo”. Como tal, tem na capacidade de aprendizagem um componente central.

No entanto, tal capacidade parece não estar presente na gestão. Este é, portanto, o objetivo desta segunda idéia-força: dotar o INPE de sistemas e práticas que estimulem sua capacidade de adaptação ao meio e de influência sobre o meio.

Diagrama - Idéia-força 2: desenvolver os ciclos de controle e de melhoria



A terceira idéia-força é **promover a excelência em gestão**. O diagnóstico realizado indica que muitos componentes do modelo de gestão do INPE encontram-se defasados, não refletindo o estado da arte e as práticas de organizações de ponta.

Tal condição implica em dificuldades operacionais e restrição do grau de liberdade e de potencial da instituição. Portanto, o INPE deve estabelecer um plano de médio prazo para rever os componentes do modelo de gestão, utilizando como “régua” de avaliação os requisitos do Programa Gestão Pública (veja diagrama a seguir).

Diagrama: Idéia-força 3: promover a excelência em gestão

Gestão Pública

Um programa voltado para o cidadão



(5) Sugestões para o modelo de gestão

A partir dos direcionadores gerais e específicos, e das idéias-força, foram identificados, por um grupo de trabalho, os componentes prioritários a serem desenvolvidos.

A seguir, são apresentados, para cada componente, a situação atual e os direcionadores para a mudança.

Planejamento estratégico

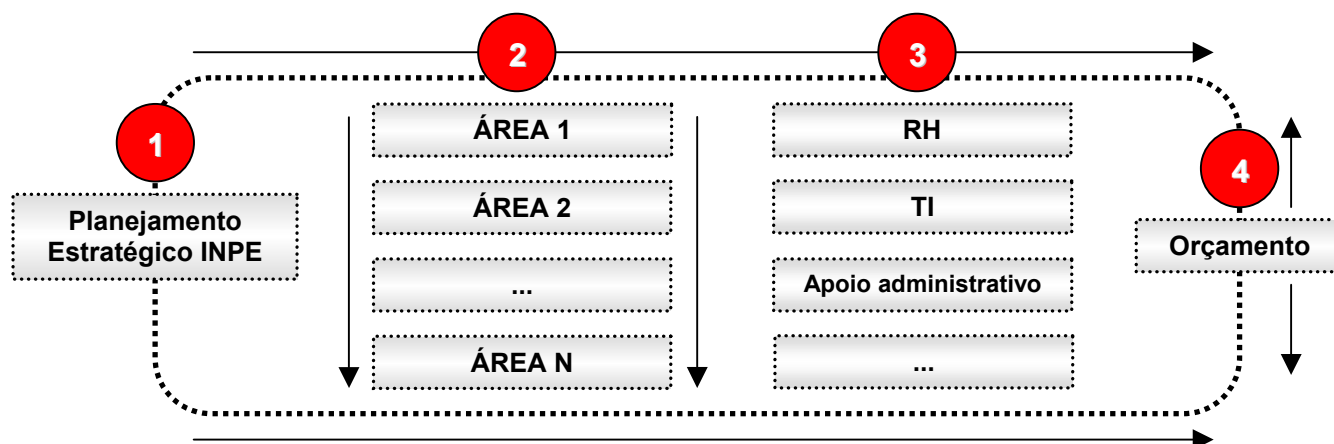
Situação atual: centrado no PPA; tem foco nas atividades e no orçamento; realizado pelas áreas (*bottom-up*); coordenado pela CPA; com baixo nível de participação; com poucas reflexões estratégicas; e com baixo nível de articulação.

Direcionadores:

- Processo estruturado *top-down* e *bottom-up*.
- Articulação entre o planejamento corporativo (INPE) e o planejamento das “áreas temáticas”.
- Busca de alto nível de participação.
- Ciclos de quatro anos, com revisões anuais e acompanhamento trimestral.
- Adoção do ciclo completo, compreendendo planejamento, comunicação, execução e monitoramento.
- Desdobramento das diretrizes para as áreas.
- Alinhamento do planejamento estratégico com o orçamento.

O diagrama a seguir apresenta uma proposta de ordem cronológica. Tal lógica visa garantir: primeiro, que o planejamento das “áreas de frente” constituam entradas para as áreas de apoio; e, segundo, que o orçamento seja feito a partir do planejamento estratégico, e não o contrário, embora as restrições orçamentárias devam ser, obviamente, consideradas.

Diagrama – Planejamento



Processo de tomada de decisões

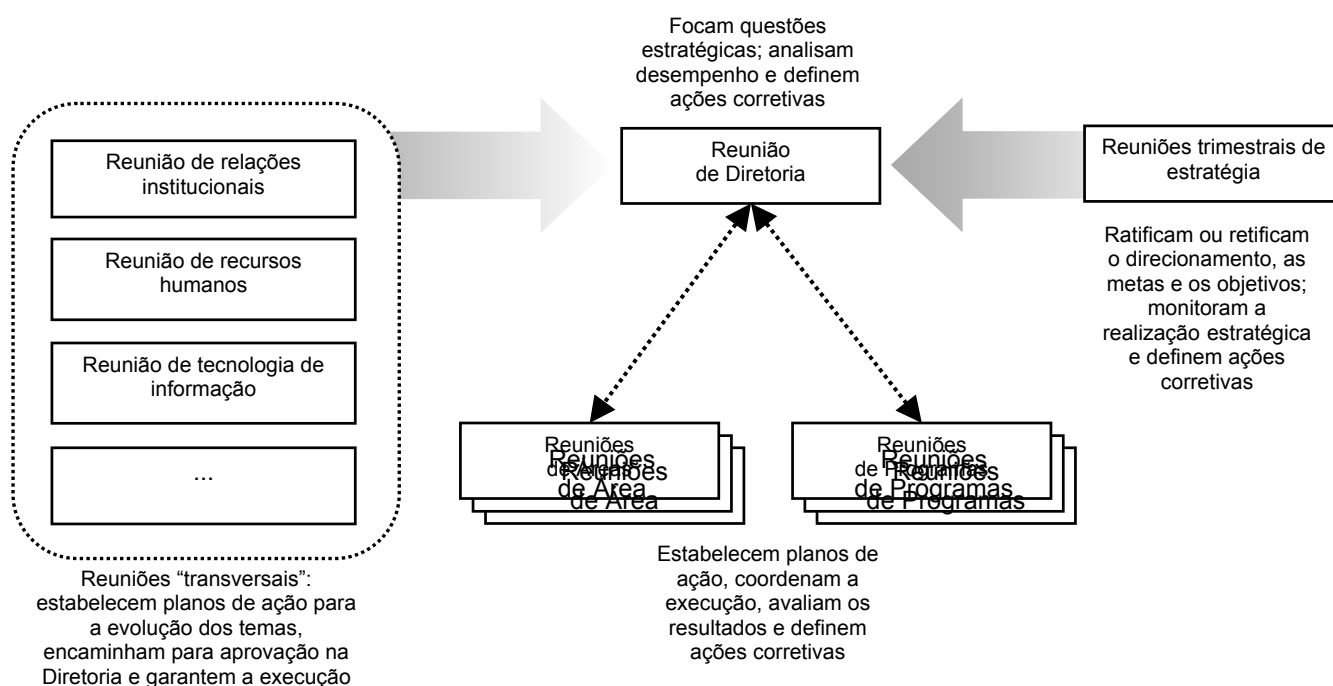
Situação atual: existência de sistemas formais (diretoria, comitês assessores etc.); porém com funcionamento limitado.

Direcionadores:

- Desenvolver o sistema atual (encontros de lideranças).
- Rever e explicitar modus operandi (encontros, temas, agendas, decisões e comunicação).
- Definir sistema de articulação e comunicação entre os diversos comitês e grupos.

O diagrama a seguir mostra uma lógica geral para o sistema de reuniões, com o propósito de condicionar o processo de tomada de decisão.

Diagrama – Sistema de reuniões



Gestão do desempenho organizacional

Situação atual: existência de “termos de compromisso de gestão” (áreas e programas > INPE > MCT), tomando como base o orçamento; entretanto, não há disciplina de gestão, ligando metas, indicadores, análise crítica dos resultados e ações corretivas.

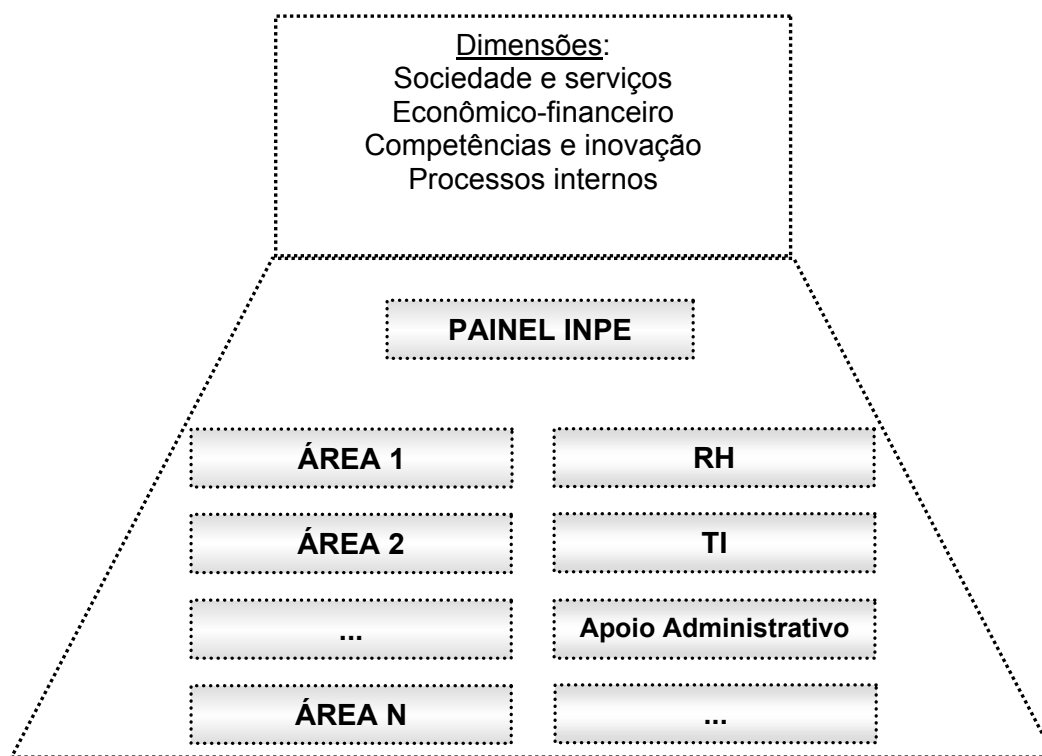
Direcionadores:

- Estabelecer “painéis de controle” para o INPE e para as grandes áreas (temáticas).
- Alinhar indicadores com a estratégia (“corporativa” e das “unidades”).
- Estabelecer disciplina de gestão, ligando metas, indicadores, análise crítica dos resultados e ações corretivas.

O diagrama a seguir representa uma proposta preliminar para um sistema de gestão do desempenho organizacional. O componente central seria um painel de controle para a instituição, subdividido em quatro dimensões – sociedade e serviços; econômico-financeiro; competências e inovação; e processos internos.

Este painel seria monitorado pela diretoria, cabendo-lhe fixar patamares-meta de desempenho, monitorar os resultados e definir ações corretivas. As áreas teriam seus próprios painéis de monitoramento, alinhados com o painel do INPE e baseados na mesma lógica.

Diagrama – Sistema de monitoramento do desempenho



Relacionamento institucional

Situação atual: existe área de relações institucionais, com escopo restrito de atuação, e assessoria parlamentar; *loci* das iniciativas são as áreas e os indivíduos; gestão do relacionamento não tem foco estratégico.

Gestão de fontes de recursos financeiros

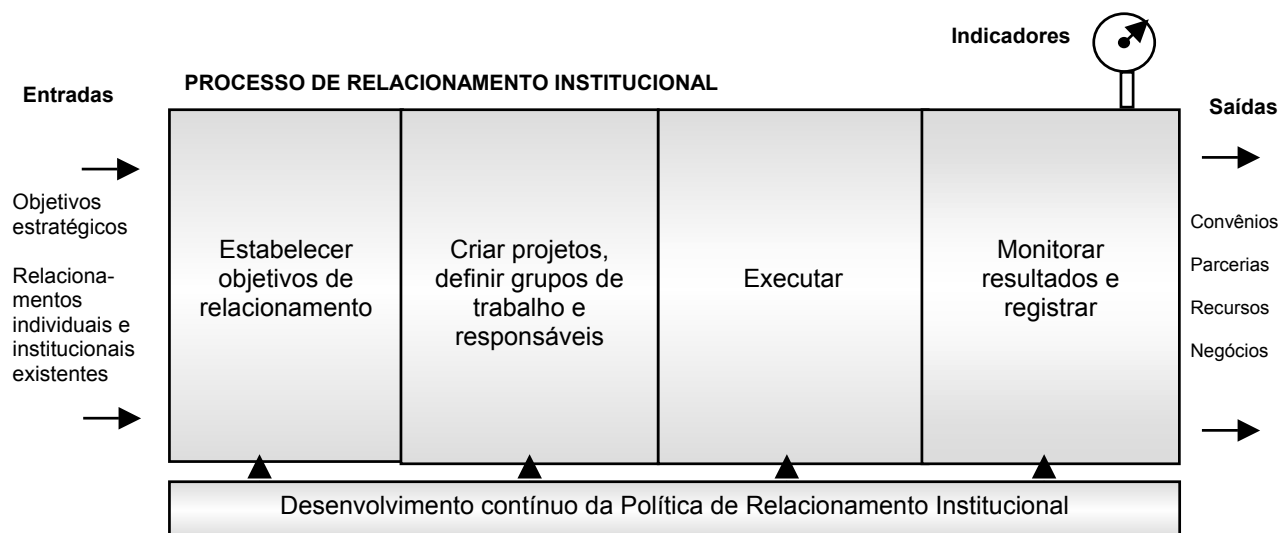
Situação atual: centrado no PPA; atuação junto a agências de fomentos; geração de recursos via prestação de serviços; de forma geral, ação pouco pró-ativa.

Direcionadores:

- Assumir postura pró-ativa: (1) definir objetivos de relacionamento a partir da estratégia do INPE e de suas áreas; (2) definir entidades-alvo; (3) desenvolver e executar planos de relacionamento; e (4) monitorar resultados e implementar eventuais ações de ajustes.
- Rever atribuições e escopo de atuação da área atual de relações institucionais: papel deve ser de coordenação e facilitação, e não de controle.
- Transformar, com o tempo, o INPE em um *hub* virtual, um centro de articulação de iniciativas e recursos.

O diagrama a seguir apresenta uma proposta conceitual para o processo de relacionamento institucional.

Diagrama – Processo de relacionamento institucional



Gestão de materiais

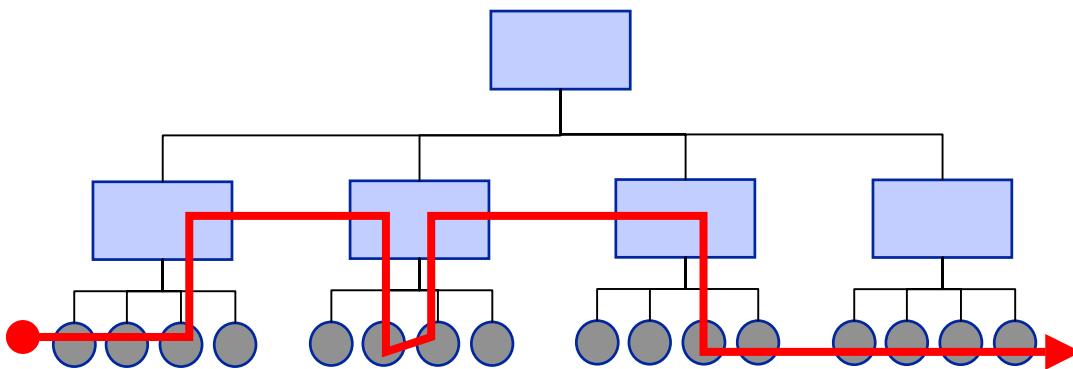
Situação atual: condicionada pela Lei 8666; percepção de processo sub-otimizado, com problemas de planejamento, qualidade e prazo.

Direcionadores:

- Desenhar processos de planejamento, requisição e aquisição, com o foco de reduzir ciclos e solucionar problemas relativos à qualidade.
- Identificar e avaliar alternativas de centralização e descentralização, especialmente para materiais estratégicos.

O diagrama a seguir apresenta um desenho esquemático de um processo de trabalho. A partir da identificação das entradas, atividades e saídas do processo, deve-se buscar oportunidades de melhoria, tais como: simplificação ou eliminação de atividades; redução de ciclos; racionalização de fases; redução de etapas de controle e atividades que apenas agregam custos.

Diagrama – Processo de trabalho



Gestão de recursos humanos

Situação atual: configuração atual é de “departamento de pessoal”, com escopo restrito de atuação em funções-chave de RH: consultoria interna, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão do clima organizacional etc.

Direcionadores:

- Curto prazo – aprofundar diagnóstico e prover soluções para os temas críticos: (1) falta (atual, futura) de quadros, via negociação institucional e/ou fundação de apoio; (2) capacitação, com ênfase para a questão da liderança; (3) avaliação de desempenho; (4) gestão do clima organizacional.
- Médio prazo – adotar modelo de “gestão estratégica de recursos humanos”, tendo como elemento central a função consultoria interna, alocada fisicamente nas áreas-cliente, e responsável pela identificação e encaminhamento de soluções.

O diagrama a seguir apresenta um modelo de gestão de recursos humanos. No canto esquerdo estão as principais entradas do sistema: os objetivos estratégicos de recursos humanos, que devem ser derivados dos objetivos estratégicos da organização e de suas áreas-fim. No canto direito estão as principais saídas do sistema, os produtos do sistema: bom ambiente de trabalho, alta qualidade de vida no trabalho e com desempenho organizacional. No centro estão as funções e atividades típicas de recursos humanos.

O eixo central é um modelo de gestão por competências, que determina que todas as decisões relativas a pessoal tenham como base o conceito de competência. Busca-se, por meio de tal eixo, alinhar as competências individuais, as competências organizacionais e a estratégica organizacional.

Na base, encontra-se a função administração de recursos humanos, que provê (ou coordena) as funções básicas de gestão de pessoal: registros, controles de horas, folha de pagamento etc.

Diagrama – Sistema de gestão de recursos humanos



Gestão do conhecimento

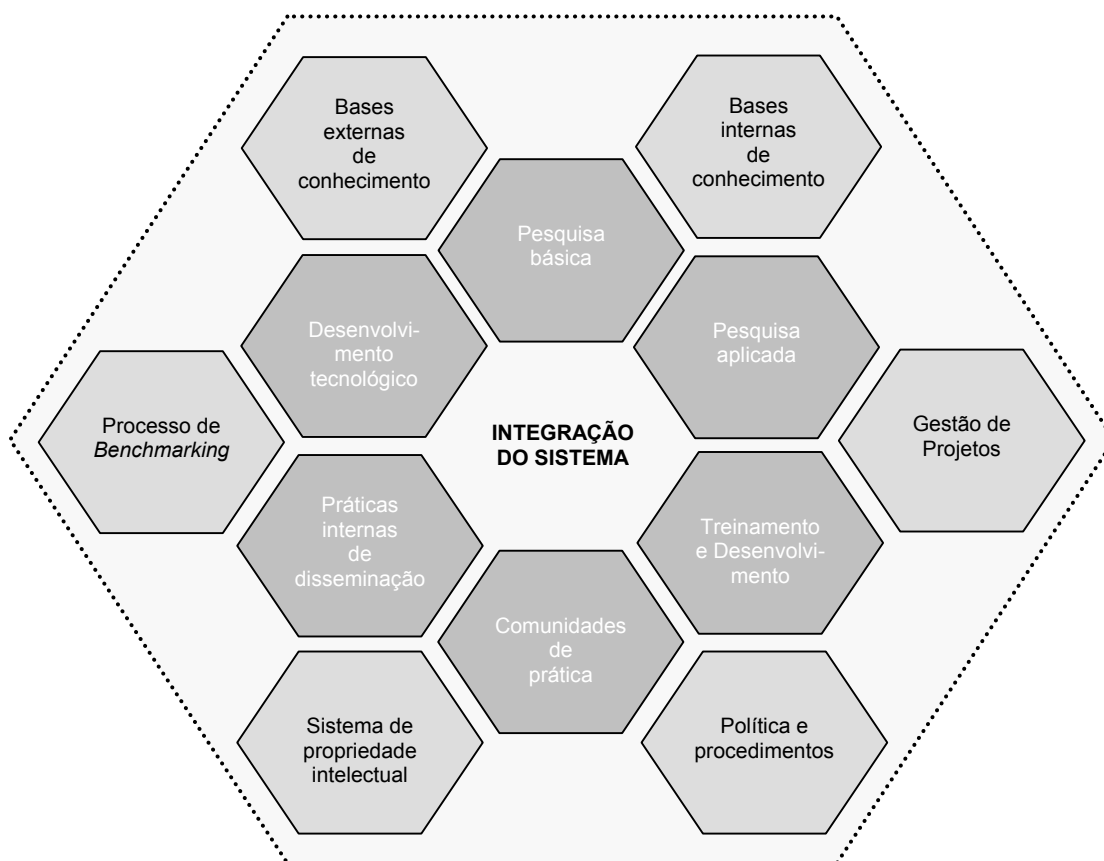
Situação atual: o diagnóstico apontou lacunas em relação à questão da propriedade intelectual e pontos de atenção em relação à preservação das competências e ao registro da memória técnico-científica.

Direcionadores:

- Curto prazo – resolver questões prioritárias relacionadas ao registro da propriedade intelectual e preservação da memória técnico-científica.
- Médio prazo – desenvolver um sistema integrado de gestão do conhecimento

O diagrama a seguir apresenta um modelo de gestão do conhecimento, incluindo componentes que tratam dos aspectos de geração, mapeamento e registro e disseminação.

Diagrama – Sistema de gestão do conhecimento



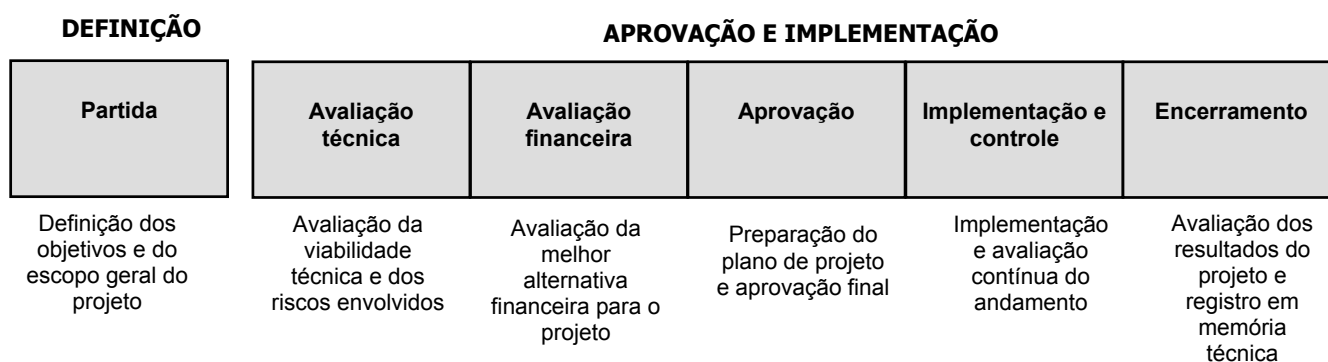
Gestão de projetos

Situação atual: o diagnóstico apontou a necessidade de aprimorar a disciplina no desenvolvimento e execução de projetos.

Direcionadores:

- Implantar uma “disciplina” de gestão de projetos, tomando como base o modelo do Project Management Institute (PMI) ou equivalente, adaptado para a realidade do INPE.
- Capacitar uma “massa crítica” crítica de especialistas no tema.

O diagrama a seguir apresenta um modelo de ciclo de projeto.

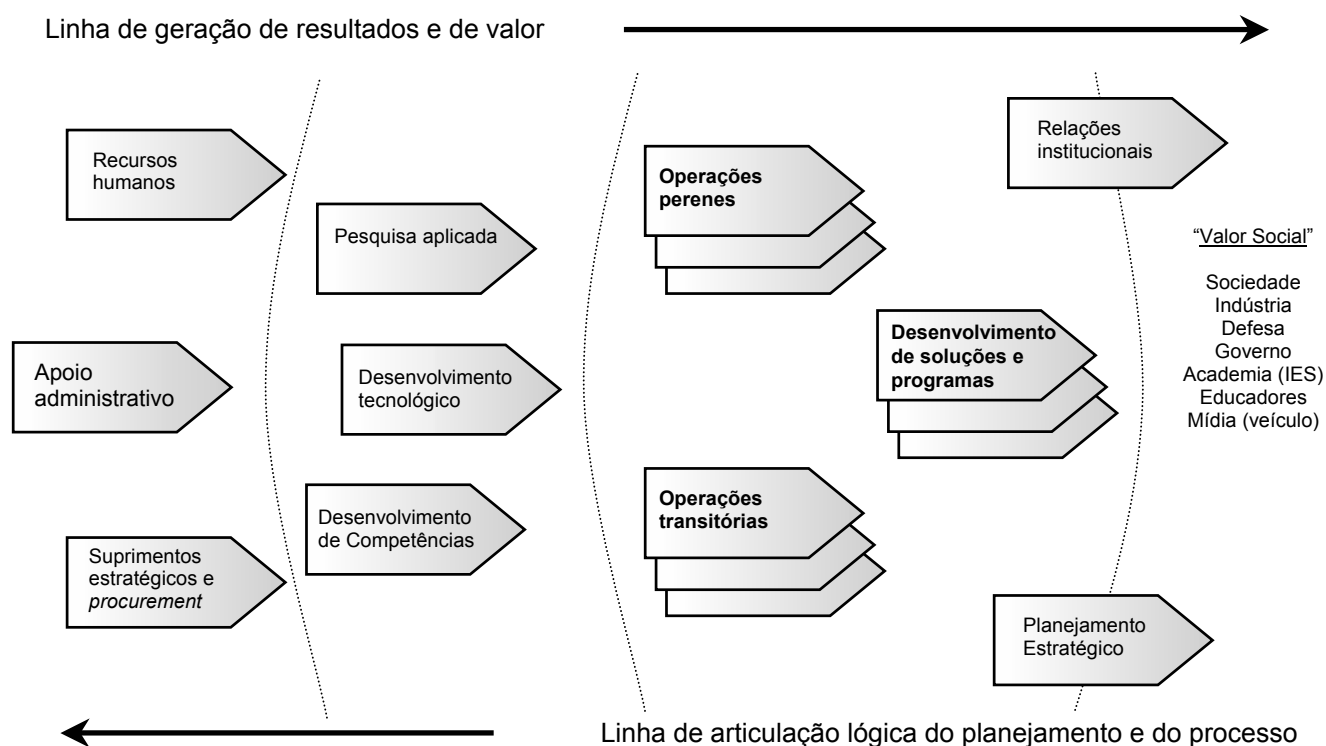
Diagrama – Sistema de gestão de projetos

(6) Sugestões para o modelo de organização

A partir dos direcionadores gerais e específicos, e das idéias-força, foi desenvolvida uma proposta conceitual preliminar de “funcionograma” (veja diagrama a seguir).

Deve-se ressaltar as duas linhas paralelas que deverão nortear a operação da instituição: acima, a linha de geração de resultados e de valor segue das atividades de suporte para as atividades fins; e, abaixo, a linha de articulação lógica do planejamento e dos processos segue em sentido inverso, dos grupos de interesse para a organização. Isto implica em que os processos decisórios ocorram “da esquerda para a direita”.

Diagrama – “Funcionograma” conceitual preliminar



Em seguida, são apresentados os focos para os diversos componentes do “funcionograma”.

Relações institucionais

- Assumir postura pró-ativa: (1) definir objetivos de relacionamento a partir da estratégia do INPE e suas áreas; (2) definir entidades-alvo; (3) desenvolver e executar planos de relacionamento; e (4) monitorar resultados e implementar eventuais ações de ajustes.
- Assumir papel de coordenação e facilitação.

Planejamento estratégico

- Coordenar e facilitar processo estratégico estruturado, participativo e contínuo no INPE.
- Focar construção do futuro: prospectar tendências, avaliar ritmo de mudança e fomentar iniciativas.
- Promover a adaptação dos modelos de organização e de gestão ao ritmo de mudança.
- Gerenciar programas de excelência.

Desenvolvimento de soluções e programas

- Prospectar demandas explícitas e implícitas; ou receber demandas.
- Participar e influenciar em instâncias decisórias.
- Desenvolver soluções.
- Viabilizar projetos e programas.
- Coordenar ou monitorar execução.
- Avaliar resultados.

Operações perenes

- Executar operações perenes do INPE, inclusive pesquisa básica.
- Garantir excelência operacional e racionalização de recursos.
- Desenvolver rede de fornecedores, em conjunto com área de suprimentos estratégicos e “*procurement*”.

Operações transitórias

- Implementar e executar operações transitórias do INPE.
- Garantir excelência operacional e racionalização de recursos.
- Desenvolver e executar projetos de *spinoff*.

Desenvolvimento tecnológico

- Garantir suporte tecnológico para as operações perenes e as operações transitórias.
- Buscar o estado da arte em tecnologia.
- Planejar e executar desenvolvimentos tecnológicos próprios e em parceria.
- Planejar e coordenar desenvolvimentos tecnológicos de terceiros.

Pesquisa aplicada

- Apoiar o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento de soluções e programas.
- Planejar e executar pesquisas próprias e em parceria.

- Garantir a excelência em pesquisa e publicações.
- Buscar recursos para suas atividades.

Desenvolvimento de competências

- Identificar continuamente demandas de médio e longo prazo do INPE, em termos de desenvolvimento de competências (operar como “universidade corporativa”).
- Desenvolver e coordenar programas, com recursos próprios, em parcerias ou com recursos de terceiros, garantindo a excelência.
- Buscar recursos para suas atividades.

Recursos humanos

- Identificar as necessidades dos clientes internos, por meio de “consultores internos”.
- Gerenciar recursos de forma a garantir atendimento excelente.
- Buscar otimização contínua dos processos internos.

Apoio administrativo

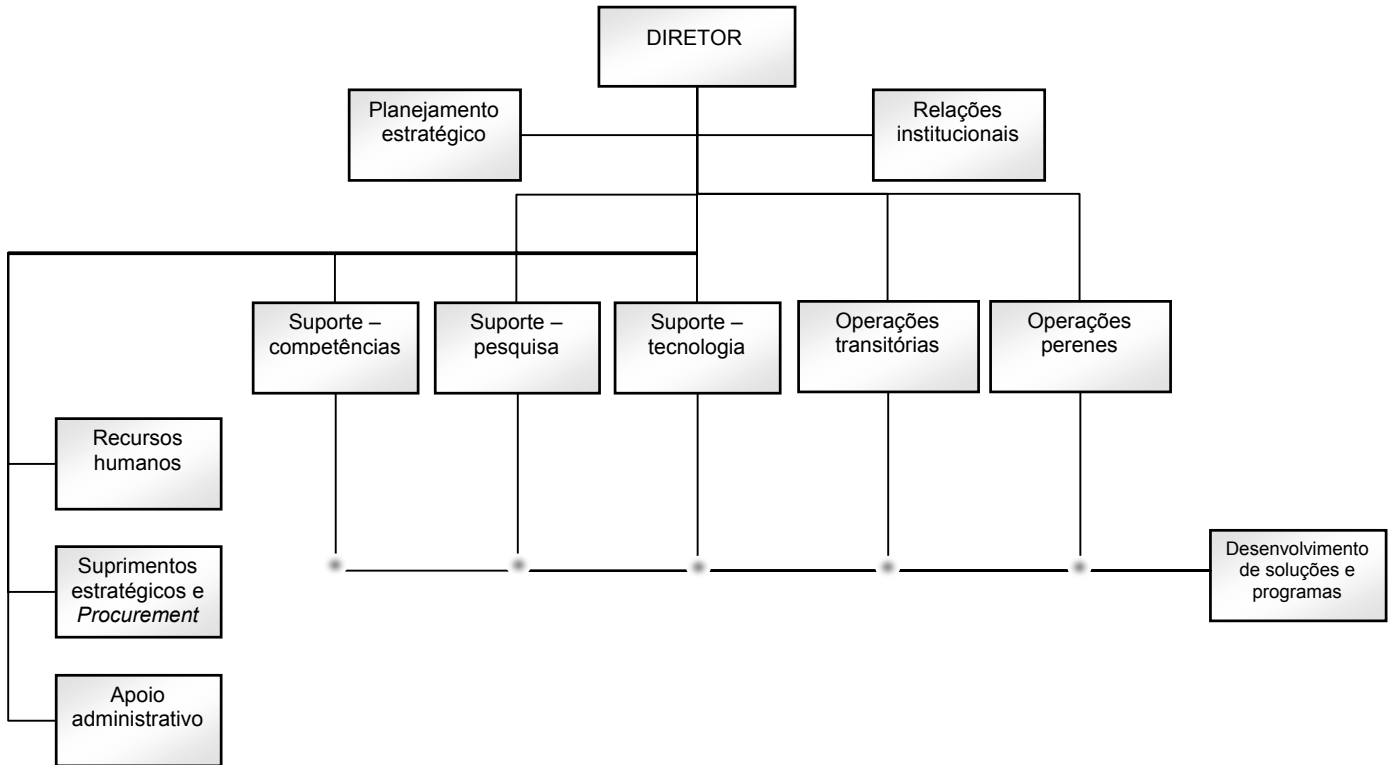
- Identificar as necessidades dos clientes internos.
- Gerenciar recursos de forma a garantir atendimento excelente.
- Buscar otimização contínua dos processos internos.

Suprimentos estratégicos e *procurement*

- Identificar as necessidades dos clientes internos em termos de suprimentos estratégicos e *procurement*.
- Facilitar o planejamento de demanda.
- Garantir máximo valor: melhor qualidade e prazo, e menor custo.

A partir do “funcionograma” apresentado na seção anterior, foi desenvolvido um organograma conceitual preliminar.

Diagrama – Organograma conceitual preliminar



(7) Próximos passos para o desenvolvimento

Conforme mencionado, este trabalho constitui uma reflexão preliminar sobre as possibilidades de evolução para os modelos de organização e de gestão do INPE.

Suas principais contribuições são as seguintes:

- primeiro, prover um método para o desenvolvimento dos modelos de organização e de gestão; e
- segundo, identificar pontos de atenção e alternativas a partir dos quais os componentes do G-10 e os demais grupos poderão realizar futuros desenvolvimentos.

Com a finalização das investigações dos grupos, haverá insumos mais precisos para se retomar o trabalho.

Recomenda-se que tal desenvolvimento seja feito por um grupo com representantes de diferentes áreas, mantendo-se a coordenação do G-10, para assegurar continuidade. É imprescindível a participação da diretoria do INPE no processo.

Tal grupo deverá estabelecer um plano de trabalho, com definição de objetivos, responsáveis, metas e indicadores. Os passos seguintes, uma vez que a proposta seja aprovada, é a execução (acompanhada por forte processo de comunicação e mobilização, visando construir o comprometimento) e o monitoramento dos impactos sobre a organização.

(8) Comentários finais

Neste ponto do relatório, é conveniente registrar algumas recomendações para o INPE. O objetivo é contribuir para aumentar a possibilidade de sucesso do processo de transformação.

Em primeiro lugar, o INPE deve **desenvolver uma visão clara de futuro e uma “narrativa” de transformação organizacional**, a qual deve unir, em uma linha contínua, seu passado, seu presente e seu futuro.

Tal “artefato”, quando é produzido de forma participativa e reflete de forma autêntica as perspectivas do coletivo organizacional, ajuda a evitar dois grandes riscos dos processos de transformação:

- O risco de inércia, que ocorre quando: (1) grupos internos buscam preservar seus interesses e seu *status quo*; (2) existem poucos espaços para diálogos e “conflitos positivos”; (3) a construção de consenso é feita por acomodação de interesses; e (4) há resistência passiva ou ativa à mudança.
- O risco de ruptura, que, por sua vez, ocorre quando: (1) há supremacia de uma visão de futuro sobre as demais; (2) ocorre construção insuficiente do suporte político para a mudança; e (3) a execução é baseada somente no poder de autoridade.

Quatro medidas são recomendáveis para evitar tais riscos:

- Explicitação clara e objetiva das visões alternativas.
- Criação da base de sustentação política para a mudança.
- Definição de um “Plano Mestre de Mudanças”, com objetivos e indicadores claros.
- Execução com monitoramento e flexibilidade.

Em segundo lugar, o INPE deve orientar-se para **buscar a rota voluntarista de mudança**. A rota voluntarista é, naturalmente, a mais desejável de três possibilidades:

- Na rota declinante: (1) as lideranças estão ausentes ou são passivas; (2) há dissenso interno e a busca de interesses individuais é predominante; (3) o desempenho é afetado; e (4) a imagem da instituição se deteriora, internamente e externamente.
- Na rota conservadora: (1) há alternância entre momentos de crescimento e de declínio; (2) ocorrem mudanças constantes de direção; (3) a liderança mostra-se hesitante e instável; e (4) a organização é incapaz de influenciar os grupos de interesse.
- Na rota voluntarista: (1) as lideranças são assertivas; (2) trabalha-se com objetivos claros e bem definidos; (3) a organização promove a pró-atividade diante das demandas e dos grupos de interesse; e (4) há forte convergência interna.

Em terceiro lugar, o INPE deve **enfrentar de forma aberta três grandes desafios**:

- O desafio da mudança estratégica, o qual implica em fazer escolhas e saber administrar o ritmo das mudanças, sintonizando ambiente externo e ambiente interno.

- O desafio da mudança cultural. O diagnóstico revelou o INPE como um sistema fechado, marcado por sua condição de órgão da administração pública. Tal condição, aliada ao fato de o INPE ter construído uma história de sucesso, resulta em um contexto com tendência para a estabilidade e para a prevalência de comportamentos de resistência à mudança. Para viabilizar mudanças nos modelos de organização e de gestão, é preciso provocar reflexões profundas e críticas sobre os comportamentos e valores vigentes.
- O desafio da mudança na rede de poder. O INPE cresceu como uma “federação” de áreas relativamente independentes, capazes de se manter e se perpetuar, ainda que à margem. Um processo de mudança bem sucedido deverá ser inclusivo e participativo. Exigirá amplas negociações, dentro de um processo bem estruturado de diálogo. Por outro lado, o processo de mudança deverá ser pautado por uma linha de tempo bem definida, que impeça digressões e divagações, capazes de frear seu ritmo e, assim, minar sua realização.

Finalmente, recomenda-se fortemente ao INPE tomar como lema central da mudança o *slogan*: SIMPLIFIQUE! A gestão de uma instituição como o INPE exige sistemas complexos, hoje inexistentes ou sub-desenvolvidos. Entretanto, os caminhos de desenvolvimentos devem levar para a simplificação de regras, práticas e procedimentos. Os processos administrativos não devem, no futuro, tomar o tempo dos profissionais do INPE. Sua atividade deve se concentrar em suas atividades-fim, nas quais a instituição tem competência reconhecida.

(9) Bibliografia indicada

- AIDAR, M. M.; BRISOLA, A.; MOTTA, F. C. P.; e WOOD JR., T. (1995) “Cultura organizacional brasileira”, In: T. Wood Jr. (Coord.) *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- ALVESSON, M. & BERG, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin: Walter de Gruyter.
- ALVESSON, M. (1990) “Organization: from substance to image?” *Organization Studies*, 11(3): 373-394.
- ASHKENAS, R.; ULRICH, D.; JICK, T. & KERR, S. (1995) *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BROWN, S. L. & EISENHARDT, K. M. (1998) *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard.
- BURNS, T. e STALKER, G. M. (1961) *The management of innovation*. London: Tavistock.
- CALÁS, M.; e ARIAS, M. E. (1997) “Compreendendo as organizações latino-americanas: transformação ou hibridização?” In: MOTTA, F. C. P.; e CALDAS, M. P. (Coords.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- CALDAS, M. P.; e WOOD Jr., T. (1997) “‘For the English to see’: The importation of managerial technology in late 20th-century Brazil.” *Organization*, 4(4): 517–534.
- CHANDLER, A. D. (1962) *Strategy and structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- CHILD, J. (1973) “Predicting and understanding organization structure.” *Administrative Science Quarterly*, 18(12): 168-185.
- CLANCY, T. (1994) “Radical surgery: A view from the operating theater.” *Academy of Management Executive*, 8(2): 73-78.
- CLARKE, T. & associates (1993). *Tomorrow's company: A literature survey* (unpublished). Leeds, UK.
- CROZIER, M. (1964) *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- D’AVENI, R. A. (1995) “Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework.” *Academy of Management Executive*, 9(3): 45-60.
- DAFT, R. L. & LEWIN, A. Y. (1993) “Where are the theories for the ‘new’ organizational forms? An editorial essay.” *Organization Science*, 4(4): 1-5.
- DAVIDOW, W. H.; e MALONE, M. S. (1993) *The virtual corporation*. New York: HarperBusiness.
- DELLAGNELO, E. L., e MACHADO DA SILVA, C. (2000). “Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? Anais do 24^º ENANPAD, Florianópolis.

- DESS, G. D.; RASHEED, A. M. A.; MCLAUGHLIN, K. J.; e PRIEM, R. L. (1995). "The new corporate architecture." *Academy of Management Executive*, 9(3): 7-20.
- DIKSTERHUIS, M. S.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. e VOLBERDA, H. W. (1999) "Where do new organizational forms come from? Management Logics as a source of coevolution." *Organization Science*, 10 (5): 569-582.
- DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- ESPEJO, R. & SCHWANINGER, M. (1993) (Eds.) *Organizational fitness: Corporate effectiveness through management cybernetics*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- GRANDORI, A.; e SODA, G. (1995) "Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms." *Organization Studies*, 16(2): 183-214.
- GRENIER, R.; e METES, G. (1995). *Going virtual*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HAMMER, M. e STANTON, S. *How process enterprise really work*. Harvard Business Review, November-December 1999, pp. 108-118.
- HATCH, M. J. (1999) "Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure." *Organization Studies*, 20 (1): 75-100.
- HEDBERG, B.; DAHLGREN, G.; HANSSON, J.; e OLVE, N.-G. (1997) *Virtual organizations and beyond*. Chichester: John Wiley e Sons.
- HEYDEBRAND, W. V. (1989) "New organizational forms". *Work and Occupations*, 16(3): 323-357.
- HUBER, G. P. (1984) "The nature and design of post-industrial organizations." *Management Science*, 30(8): 928-951.
- KELLY, D.; e AMBURGEY, T. L. (1991). "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change." *Academy of Management Journal*, 34(3): 591-612.
- KHANNA, T.; e PALEPU, K. (1997) "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", *Harvard Business Review*, 75(4): 41-51.
- KIEL, D. (1989). "Nonequilibrium theory and its implications for public administration." *Public Administration Review*, 49(6): 544-551.
- LAMMERS, C. J. (1988) "Transient and persistence of ideal types in organization theory." *Research in the Sociology of Organizations*, 6: 203-224.
- LAWRENCE, P. R. e LORCH, J. (1967) *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press.
- LEWIN, A. Y.; LONG, C. P. e CARROL, T. N. (1999) "The coevolution of new organizational forms." *Organization Science*, 10 (5): 535-550.
- MEYER, J. W.; e ROWAN, B. (1977) "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363.

- MILLER, D. (1987). "The genesis of configuration." *Academy of Management Review*, 12(4): 686-701.
- MINTZBERG, H. (1983) *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. e VAN der HEYDEN, L. (1999) "Organigraphs: Drawing how companies really work." *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 87-94.
- MORGAN, G. (1986) *Images of organization*. Newbury Park: Sage.
- NADLER, D. (1990) "Organizational architectures for the corporation of the future." In DELTA CONSULTING GROUP INC. *The emerging architecture of organizations: Structures and processes for the 1990's*. New York: Delta Consulting Group Inc.
- NADLER, D. A.; e TUSHMAN, M. L. (1997) *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- NADLER, D. A.; e TUSHMAN, M. L. (1999) "The organization of the future: Strategic imperatives and core competences for the 21st century." *Organizational Dynamics*, 28(1): 45-60.
- NONAKA, I.; e TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- SMIRCICH, L.; e MORGAN, G. (1982) "Leadership: The management of meaning." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273.
- STARBUCK, W. H. (1992) "Learning by knowledge-intensive firms." *Journal of Management Studies*, 30: 713-740.
- WEICK, K. E. (1993) "Organizational design as improvisation." In HUBER, G. P. e GLICK, W. H. (Eds.) *Organization change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press.
- WERBACH, K. (2000). "Syndication: The emerging model for business in the Internet Era." *Harvard Business Review*, May-June, pp. 85-93.
- WOOD Jr., T.; e PICARELLI, V. (2004a) *Remuneração e carreira por habilidades e por competências*. São Paulo: Editora Atlas.
- WOOD Jr., T.; e PICARELLI, V. (2004b) *Remuneração estratégica*. São Paulo: Editora Atlas.

(10) Glossário de termos e abordagens

Gestão de mudanças

Gestão de mudanças é um campo que se desenvolveu a partir da década de 1980, configurando-se em uma área de atuação de consultoria de gestão.

Um processo amplo de mudança é multi-dimencional, envolvendo aspectos estratégicos, estruturais, tecnológicos, das pessoas e da cultura organizacional, entre outros.

De forma sistemática, a gestão da mudança envolve dois momentos:

- Primeiro, o planejamento da mudança, momento no qual a organização realiza um diagnóstico de sua situação atual, identifica uma visão de futuro e revela as lacunas entre o futuro e o presente, criando em seguida planos de ação para vencer tais lacunas; e
- Segundo, a gestão das transformações, momento no qual as ações planejadas são implementadas, o que envolve iniciativas relacionadas a: comunicação, sensibilização, mobilização e gestão da resistência à mudança.

As condições consideradas essenciais para a realização de um processo bem sucedido de mudança são as seguintes:

- Primeiro, ter uma visão clara de onde se quer chegar.
- Segundo, ter uma idéia clara do caminho a seguir – como chegar lá.
- Terceiro, contar com o suporte da liderança e dos principais grupos de interesse.
- Quarto, ter os meios e recursos (humanos, materiais e financeiros) para realizar a mudança.
- Quinto, saber gerenciar resistências e barreiras à mudança.
- Sexto, tratar a mudança com flexibilidade, incorporando continuamente inovações e adaptações.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento entrou na agenda dos dirigentes de empresas e de outras organizações a partir da constatação de que o conhecimento é um recurso central, especialmente para organizações operando em mercados abertos e competitivos, constantemente desafiadas a inovar em produtos, serviços, processos e gestão.

Gerir o conhecimento em uma organização implica em compreender as condições de estrutura, processos e cultura que podem favorecer a geração e a disseminação do conhecimento; e, conseqüentemente, alinhar tais condições da maneira mais adequada possível.

Hoje, a perspectiva dominante sobre o tema é processual, ou seja, percebe-se a gestão do conhecimento como um processo, que envolve o mapeamento, a geração, a transmissão e o registro do conhecimento.

Para instituições como o INPE, uma das atividades centrais de um processo de gestão do conhecimento é o tratamento da questão da propriedade intelectual.

Por outro lado, a questão da tecnologia da informação deve ser vista como ferramenta de facilitação do processo de gestão do conhecimento, como base para interação entre os atores organizacionais (por meio de “comunidades de prática”, por exemplo) ou como banco de dados para registro da memória técnica da organização.

Gestão por competências

Os modelos de gestão por competência surgiram em função das mesmas razões que originaram os modelos de gestão do conhecimento.

Gerir por competências significa colocar a questão das competências como dimensão central do modelo de gestão de pessoas. Isso determina que todas as decisões relativas a pessoal tenham como base o conceito de competência. Busca-se, por meio de tal eixo, alinhar as competências individuais, as competências organizacionais e a estratégica organizacional.

Na prática, isso significa implementar os seguintes passos:

- Primeiro, definir as competências centrais da organização, a partir de seus objetivos estratégicos. Competência central é algo que diferencia a organização e contribui de forma decisiva para gerar valor para seus controladores e clientes.
- Segundo, identificar as competências das áreas e as competências individuais necessárias a sustentar os objetivos organizacionais.
- Terceiro, avaliar o quadro de funcionários, identificando lacunas entre a situação atual e a situação desejada, e determinando rotas de evolução.
- Quarto, atrelar os demais sistemas de gestão de pessoas – remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreira etc. – e tais rotas.

Gestão da arquitetura organizacional

Desde ao menos os anos 1990, a gestão da arquitetura organizacional é vista como fator competitivo para as organizações.

O movimento representado pela globalização, que implicou em abertura dos mercados e maior competição, provocou um questionamento dos modelos burocráticos tradicionais. Em seu lugar, surgiram modelos híbridos, misturando características de acordo com as demandas ambientais e condições internas de cada organização.

Hoje, não mais se considera que exista um modelo fixo e único, uma melhor maneira de estruturar uma organização. As novas estruturas devem ser leves, flexíveis e aptas a se adaptarem com facilidade a mudanças ambientais e a mudanças internas. Ao mesmo tempo, é preciso garantir certa coerência e constância. A palavra chave é equilíbrio.

Entre as tendências atuais mais marcantes, podem ser citadas:

- Busca do alinhamento (“horizontal”) entre áreas, de forma a garantir máxima geração de valor para os grupos de interesse.
- Adoção de modelos variados dentro de uma mesma organização, de acordo com as características de cada área.
- Ampla utilização de grupos inter-áreas, de forma a melhor utilizar as competências existentes.
- Adoção de gestão de processos, buscando redução de ciclos, racionalização do trabalho e a maximização da utilização de recursos.
- Terceirização de atividades não centrais da organização, visando melhorar o foco nas atividades centrais e reduzir custos.

- A quebra das fronteiras organizacionais, com o estímulo a empreendimentos cooperativos com fornecedores, clientes, pares e, em muitas condições, concorrentes.

Gestão de processos

A gestão de processos foi um tema de grande popularidade no início dos anos 1990, com a moda da “reengenharia”. Entretanto, alguns excessos e projetos mal realizados tornaram o tema mal visto em muitas organizações. Por outro lado, as técnicas para otimização de processos continuam sendo ferramentas válidas para gerar ganhos para a organização.

Uma iniciativa de melhoria de processos geralmente envolve os seguintes passos:

- Primeiro, identificar, na organização, quais os principais processos a serem trabalhados, aqueles que tem maior impacto sobre os resultados ou são percebidos como sub-otimizados.
- Segundo, desenhar o processo atual, identificando atividades, encadeamento, entradas e saídas, e tempos de ciclos.
- Terceiro, realizar uma análise crítica do processo, por meio de reflexão em grupo e/ou *benchmarking*, visando detectar oportunidades de melhoria ou, eventualmente, formas inteiramente novas de realizar o processo.
- Quarto, redesenhar o processo, definindo indicadores de desempenho.
- Quinto, implantar o processo redesenhado, garantindo os recursos necessários e o treinamento adequado aos envolvidos.
- Sexto, monitorar continuamente o processo, buscando novas oportunidades de melhoria.

Gestão de projetos

Gestão de projetos é um campo de conhecimento que se desenvolveu enormemente nos últimos anos. Isso ocorreu em função de dois fatores: primeiro, pelo crescimento das organizações que têm a realização de projetos como elemento central do negócio, tais como empresas de consultoria, engenharia e construções, propaganda e marketing; e, segundo, pelo crescimento do número de projetos que todas as organizações vem implementando, relacionados a expansões, implementação de sistemas, melhorias no modelo gerencial etc.

O Project Management Institute (PMI) – www.pmi.org – define gestão de projetos como “um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”. Um projeto é temporário – segue um ciclo de vida pré-definido, com início, desenvolvimento e término; é único – é incomum, está fora da rotina, envolve o que é descontínuo e extraordinário; e é desafiador, envolve recursos escassos e precisa comprovar sua viabilidade.

O PMI indica um modelo para a gestão de projetos, que organiza suas atividades em nove disciplinas: gestão do escopo, gestão do tempo, gestão de custos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação, gestão dos riscos, gestão de *procurement* e gestão da integração.

O detalhamento das atividades e processos pode ser encontrado no documento PMBOK – Project Management Book of Knowledge.

Gestão do desempenho organizacional (BSC e mapa estratégico)

A partir de meados dos anos 1980, emergiu uma insatisfação generalizada com os sistemas de medição de desempenho tradicionais, focados apenas em resultados financeiros e custos, e em indicadores operacionais básicos.

Em seu lugar, surgiram modelos que propunham medições multi-dimensionais, capazes de, de fato, mensurar as variáveis mais importantes da organização e sinalizar se seus objetivos estratégicos estavam sendo atingidos.

Entre tais modelos, o Balanced ScoreCard (BSC) tornou-se o mais popular. Tal modelo propõe quatro dimensões de medição de desempenho: (1) dimensão econômico-financeira; (2) dimensão dos clientes e do mercado; (3) dimensão dos processos internos; e (4) dimensão da aprendizagem e da inovação. No entanto, a maioria das organizações que adota tal modelo adapta as dimensões e seus respectivos conteúdos para suas necessidades.

Mais recentemente, aos projetos de implantação de BSC foram adicionados os desenhos dos chamados mapas estratégicos. Mapas estratégicos são diagramas lógicos que relacionam todas as metas estratégicas da organização, também subdivididas de acordo com as quatro dimensões mencionadas anteriormente.

O desenvolvimento do mapa estratégico e do BSC faz com que a organização defina e explicita de forma didática sua visão de futuro.

Gestão de novos negócios (plano de negócios)

O desenvolvimento de novos negócios constitui um tema de grande importância para as organizações. Um novo negócio (por exemplo: um novo modelo de automóvel, um novo produto financeiro ou uma nova “família” de satélites) pode ter profundo impacto sobre a organização. Em função disso, é importante gerar uma reflexão estruturada, que permita avaliar o impacto da proposta e sirva de guia para sua execução.

Um plano de negócios é um documento que contém os seguintes itens:

- Sumário executivo
- Escopo geral
- Análise competitiva ou comparativa – produtos, serviços e empresas
- Oportunidade de mercado
- Análise de alternativas e indicação da melhor alternativa
- Investimentos necessários
- Impactos sobre a estrutura, os sistemas e as competências
- Análise de riscos
- Plano de trabalho para desenvolvimento e implantação
 - Marketing
 - Finanças
 - Operações
 - Pessoas e competências
- Recomendações finais