



Caderno de Trabalho

III Oficina de construção participativa do IV Plano Diretor da Unidade

Grupos de Trabalho
Comissão de Planejamento Estratégico

19 de maio de 2008
Aracaju, SE

Resultado da II Oficina de construção participativa do IV Plano Diretor da Unidade

A. Fatores que potencializaram a execução do PDU

(Quais os principais fatores que potencializaram a implementação dos Objetivos e Diretrizes específicas da UD?)

1. Apoio do Banco de Nordeste aos projetos de pesquisa
2. Liberação adequada e regular dos recursos dos MPs nos últimos 2 anos
3. Melhoria da infra-estrutura (laboratórios, informática, veículos, campos experimentais)
4. Parcerias com outras unidades da Embrapa e outras instituições nacionais
5. Estruturação das equipes das áreas de apoio
6. Melhor definição e divulgação das metas e ações de pesquisas para o corpo de empregados da Unidade.
7. Em que pese a necessidade do aprimoramento do sistema, o SAAD foi um dos fatores que contribuíram para o alcance dos objetivos e cumprimentos das metas
8. Contratação de novos pesquisadores em áreas estratégicas de atuação da Unidade
9. Participação de quase todos os empregados na elaboração do III PDU
10. Adesão ao programa de gestão por excelência da ABIPTI / Gespública
11. Uso de metodologia de AMP (Análise e Melhoria de Processos) nos processos operacionais e de gestão
12. Organização das equipes técnicas em torno de 6(seis) projetos estruturantes multidisciplinares

B. Fatores que restringiram a execução do PDU

(Quais os principais fatores que restringiram a implementação dos Objetivos e Diretrizes específicas da UD?)

1. Limitações de cotas de viagens impostas pelo Governo Federal
2. Baixa atuação fora do estado de Sergipe
3. Excesso de metas a cumprir nas áreas de transferência de tecnologia e comunicação levando à sobrecarga das equipes
4. Quadro efetivo de apoio a pesquisa, nos campos experimentais, insuficiente, o que leva a utilização inadequada de terceirizados
5. Dificuldade de integração de equipes de pesquisa multidisciplinares e estruturadas
6. Falta de pesquisadores e analistas em áreas estratégicas em um centro de recursos naturais
7. Entraves burocráticos do processo de compras
8. Impossibilidade de repasse direto de recursos para parceiros externos
9. Baixo nível de participação em programas de pós-graduação de instituições de ensino nacionais e internacionais
10. Baixo nível de organização dos pesquisadores em grupos/núcleos/equipes por áreas de atuação para atender as demandas dos editais e elaboração de projetos de pesquisa em consonância com os objetivos e as diretrizes do PDU
11. Pouca integração das áreas de pesquisa e transferência com as instituições que atuam no setor agropecuário dos tabuleiros costeiros do NE
12. Internamente, falta de fluidez ou engessamento (nas áreas financeiras e administrativas, ex. cotas, etc.) nas atividades essenciais (pesquisa); e, externamente, excesso burocrático das instituições financiadoras
13. Deficiência de máquinas e implementos agrícolas
14. Baixo número de parcerias com instituições de pesquisa e desenvolvimento nacionais e internacionais
15. Falta de definição de equipes e/ou responsáveis pelo cumprimento das metas

16. Desconexão entre o SAAD dos empregados e o plano estratégico
17. Baixa internalização do PDU na Unidade
18. Ausência de ferramentas gerenciais para acompanhar o atingimento de metas
19. Falta de objetividade em algumas das metas

C. Propostas de melhorias para o processo de elaboração e monitoramento do IV PDU (Indique as principais recomendações para o próximo ciclo de elaboração do PDU)

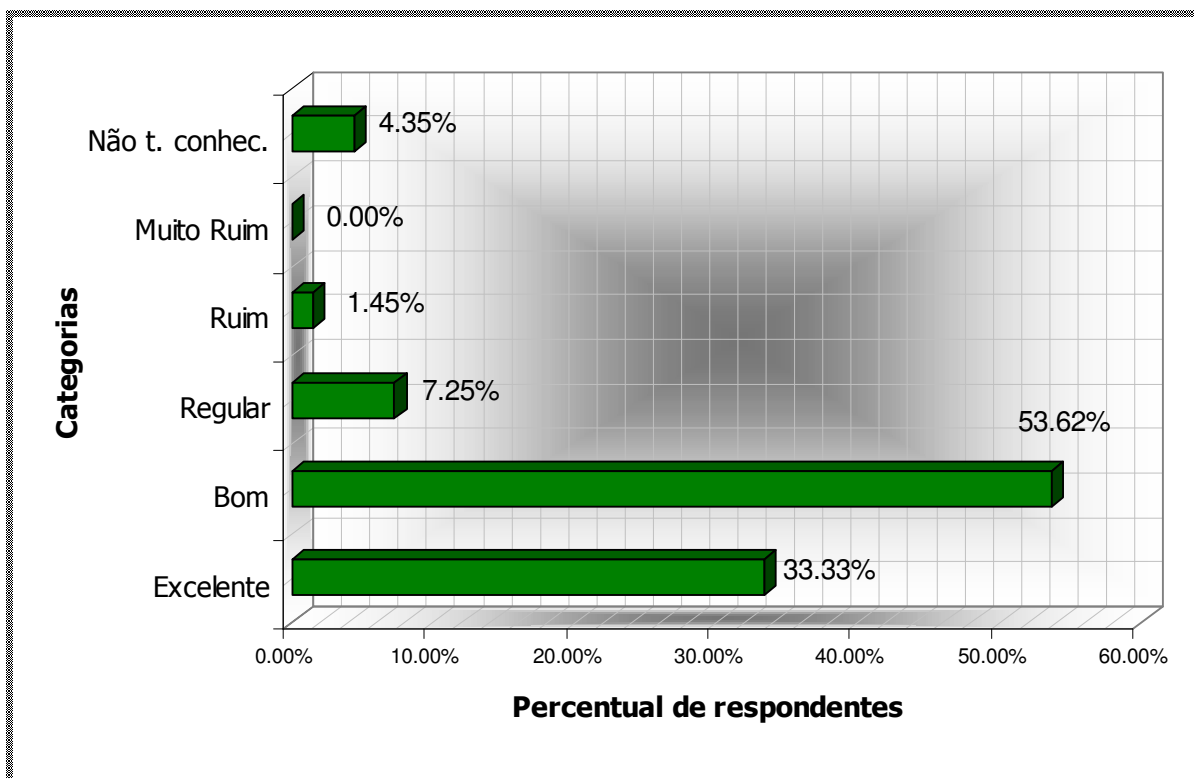
1. Maior consonância das metas propostas em diferentes projetos com as metas do PDU
2. Reuniões gerenciais trimestrais para avaliação do cumprimento das metas do PDU (Acompanhamento on-line do andamento das metas do PDU)
3. Reestruturação e reformatação da forma de agregação de equipes (projetos estruturantes)
4. Fortalecer e ampliar parcerias interinstitucionais nacionais e internacionais
5. Melhor planejamento e contínuo acompanhamento e avaliação das metas dos projetos através de maior interação entre equipes e chefias, visando cumprimento das metas da UD
6. Maior envolvimento dos parceiros, clientes e usuários na elaboração do PDU
7. Melhorar a estratégia para promover a participação dos colaboradores na elaboração do PDU
8. Ampliar, efetivamente, o foco de visão (atuação) da Unidade para além dos limites do Estado de Sergipe
9. Organizar os pesquisadores em grupos/núcleos/equipes por áreas de atuação para atender as demandas dos editais e elaborar propostas de pesquisa em consonância com os objetivos e as diretrizes do PDU
10. Ampliar o percentual de projetos ou planos de ação que contribuem diretamente para o atingimento de metas
11. Elaborar metas, sempre que possível, com indicadores quantitativos
12. Redação clara e objetiva das metas, evitando expectativas de resultados inatingíveis; fazer a divulgação periódica, trimestral, para os empregados, do monitoramento de atingimento de metas
13. A efetiva implantação do SIDE para acompanhamento das metas
14. Conexão do SAAD dos empregados com o cumprimento de metas da Unidade
15. Estabelecer o mapa do conhecimento do capital intelectual da UD

Resultado do Questionário de Avaliação do Ambiente Interno

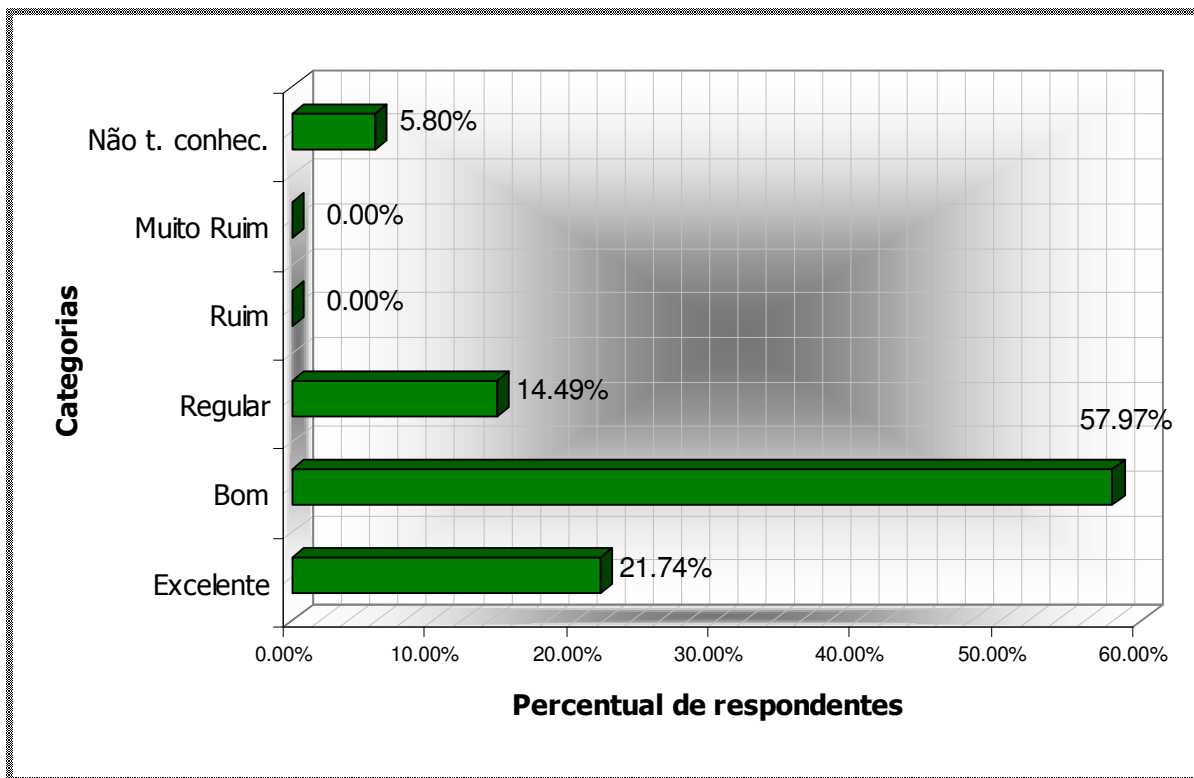
Dimensão 1: Desempenho Global

1.1. Imagem

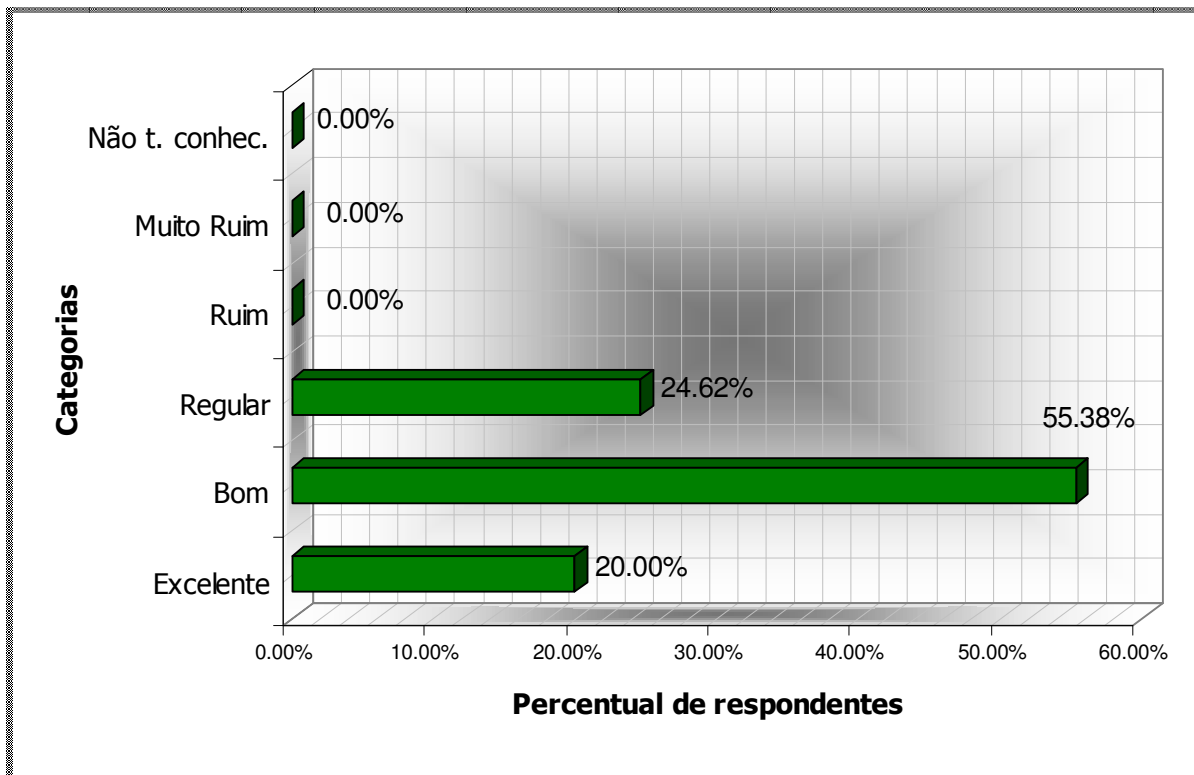
1.1.1 Imagem perante os parceiros (organizações estaduais de pesquisa, demais associações vinculadas ao agronegócio, institutos de pesquisa agropecuária, universidades, empresas congêneres no exterior etc.)



1.1.2. Imagem perante o público-alvo (fornecedores de bens e serviços, produtores, processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final)

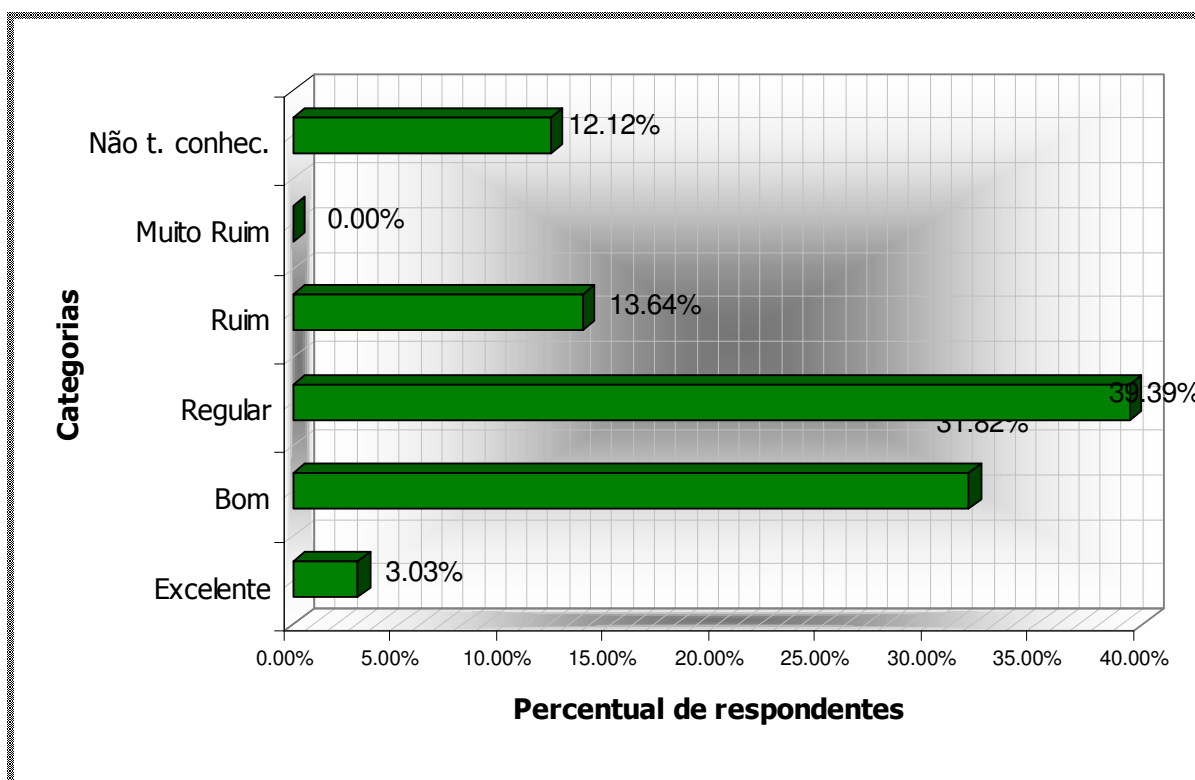


1.1.3. Imagem perante o corpo de empregados

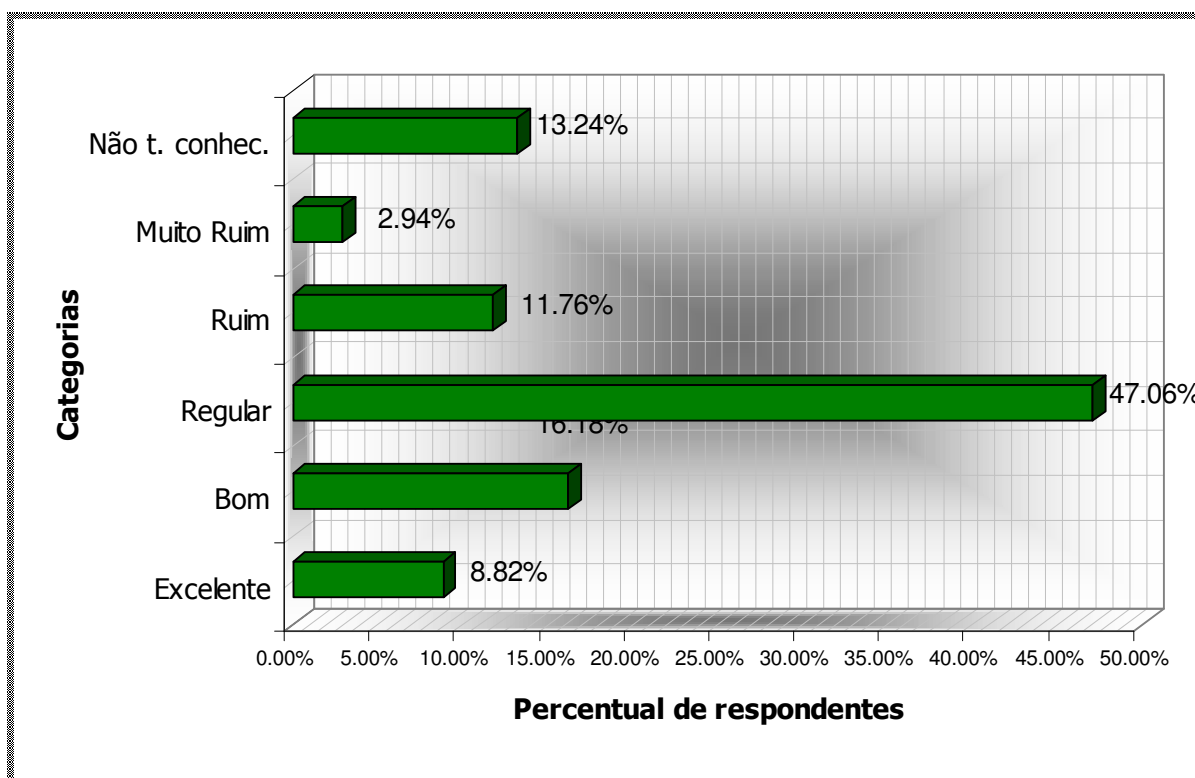


1.2. Gestão Econômico-Financeira

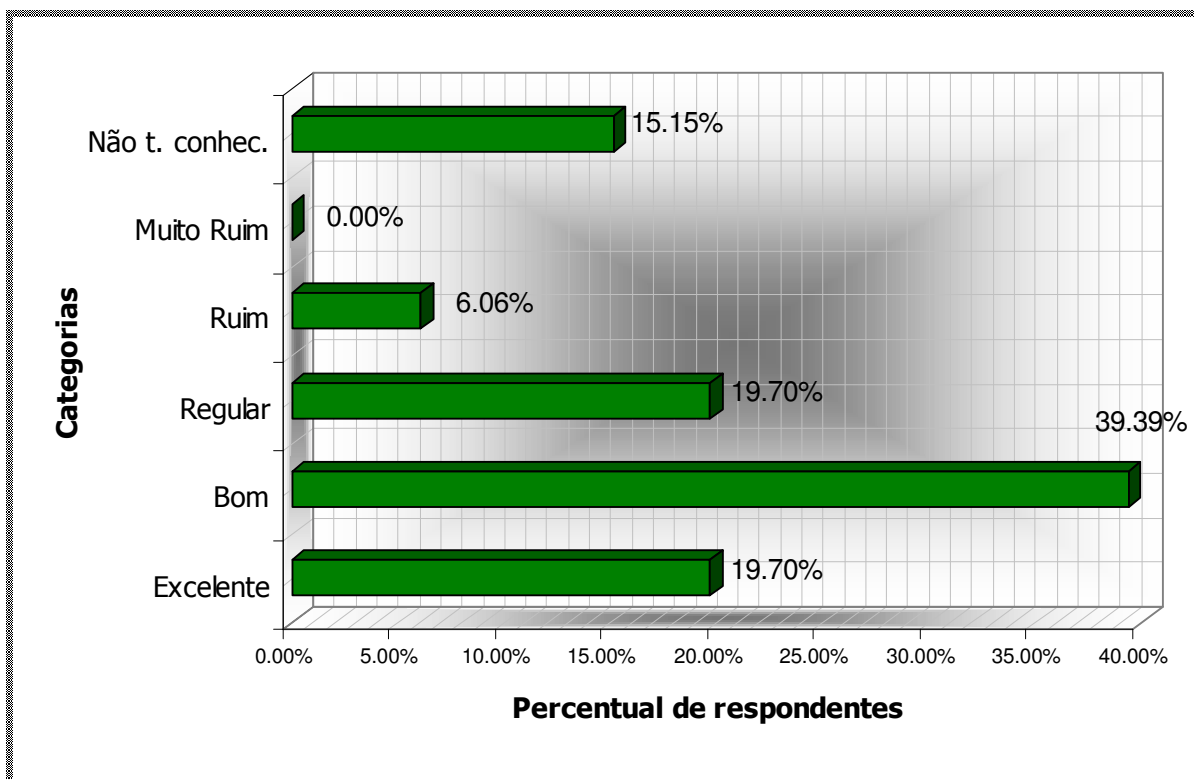
1.2.1. Adequação do volume de recursos econômico-financeiro da UD (anual)



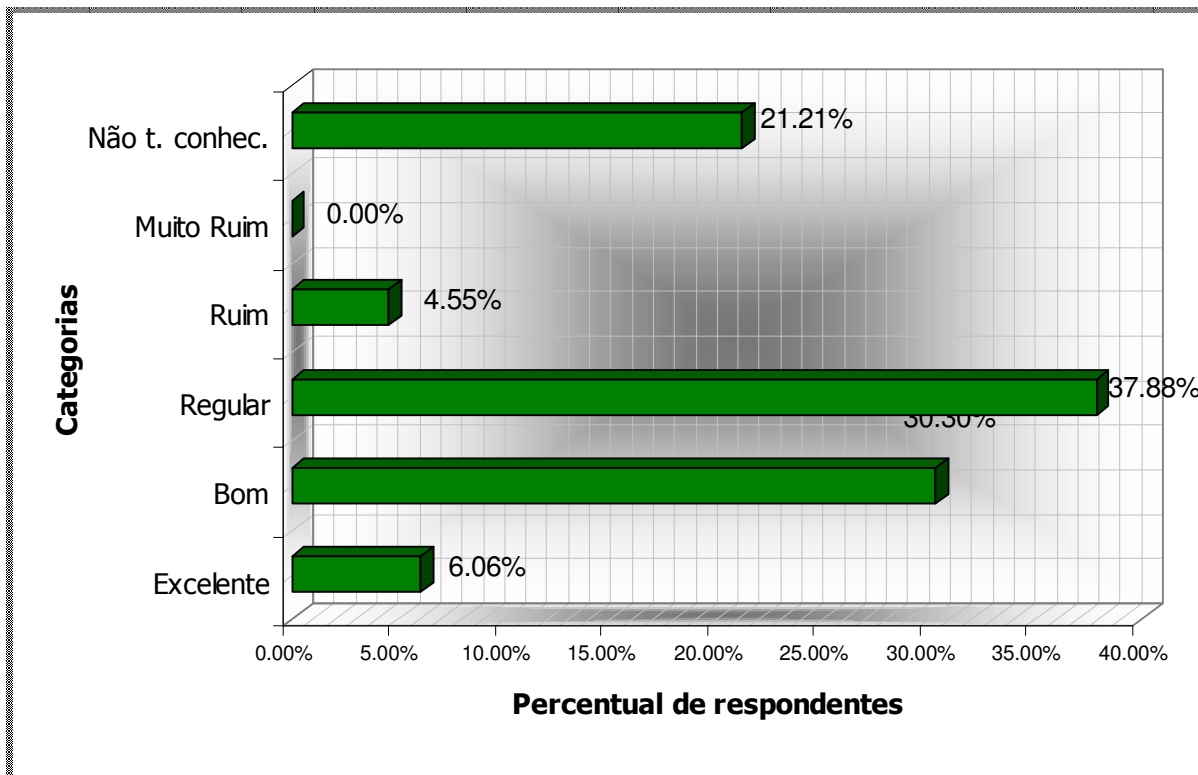
1.2.2. Adequação da distribuição dos recursos econômico-financeiros (manutenção da operação X projetos de pesquisa X investimentos)



1.2.3. Monitoramento da aplicação dos recursos econômico-financeiros

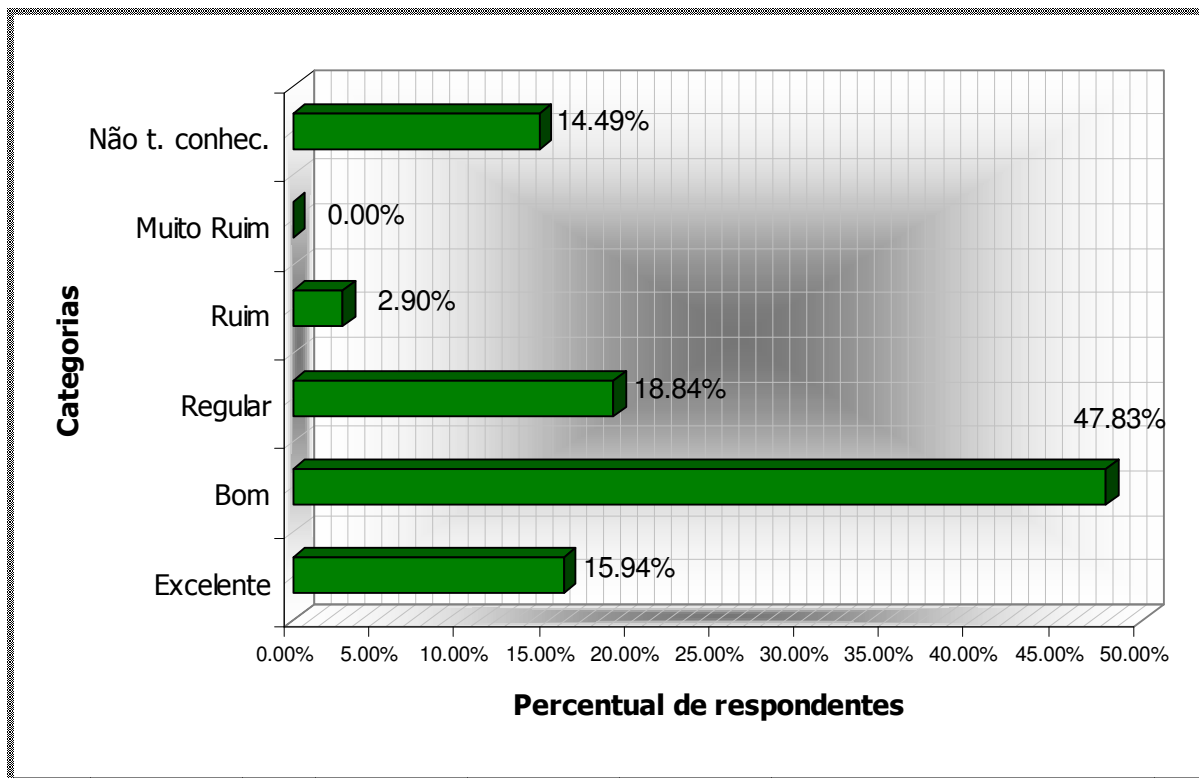


1.2.4. Avaliação da aplicação dos recursos econômico-financeiros



1.3. Satisfação do Cliente

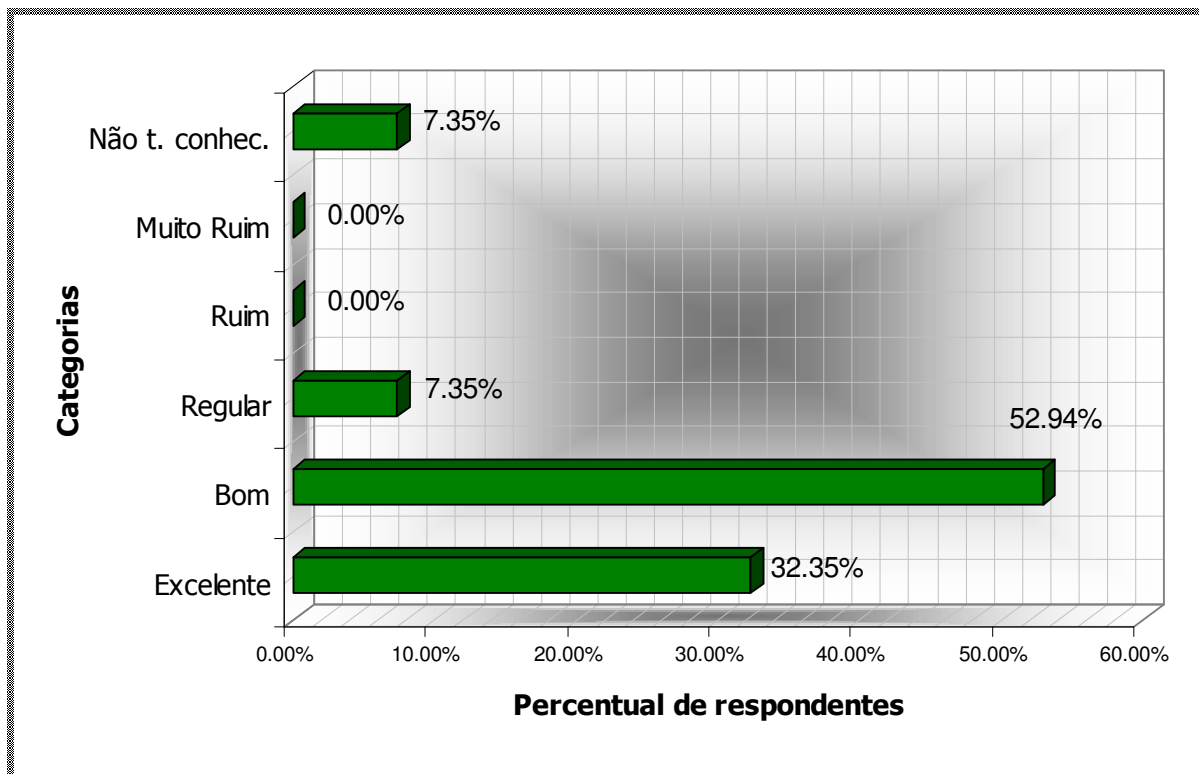
1.3.1 Grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços ofertados



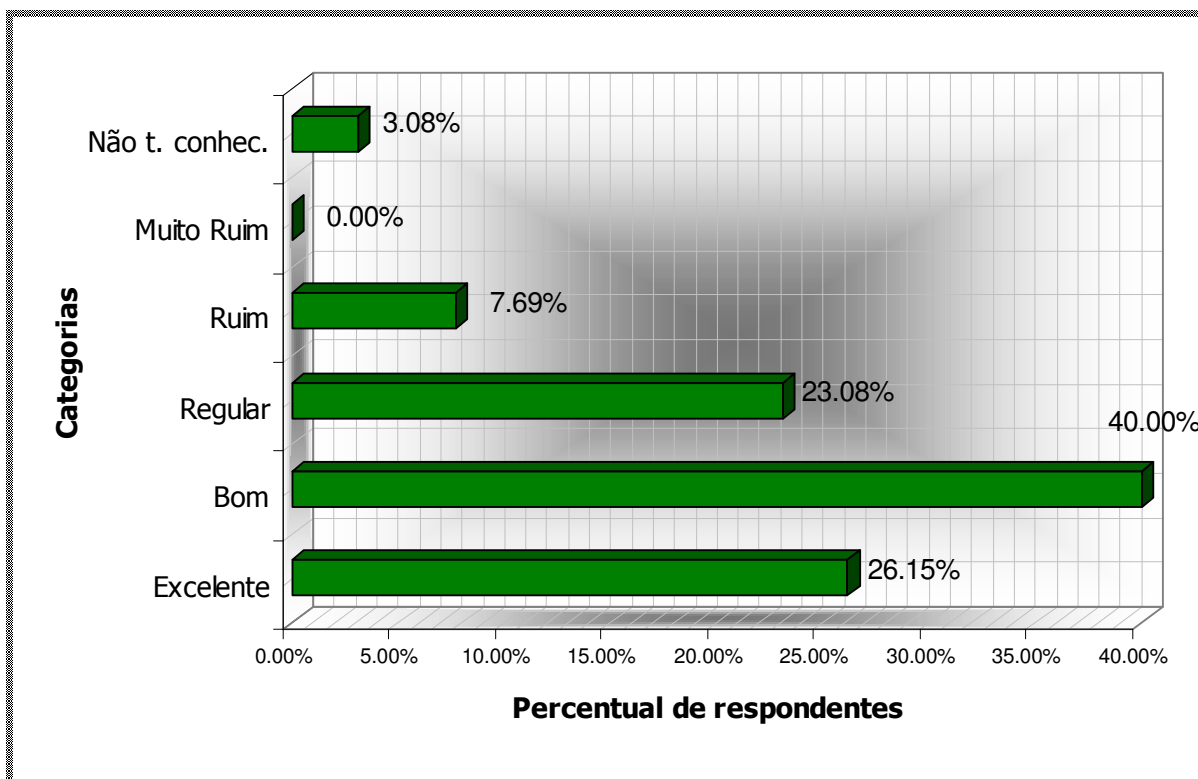
Dimensão 2: Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional

2.1. Recursos Humanos

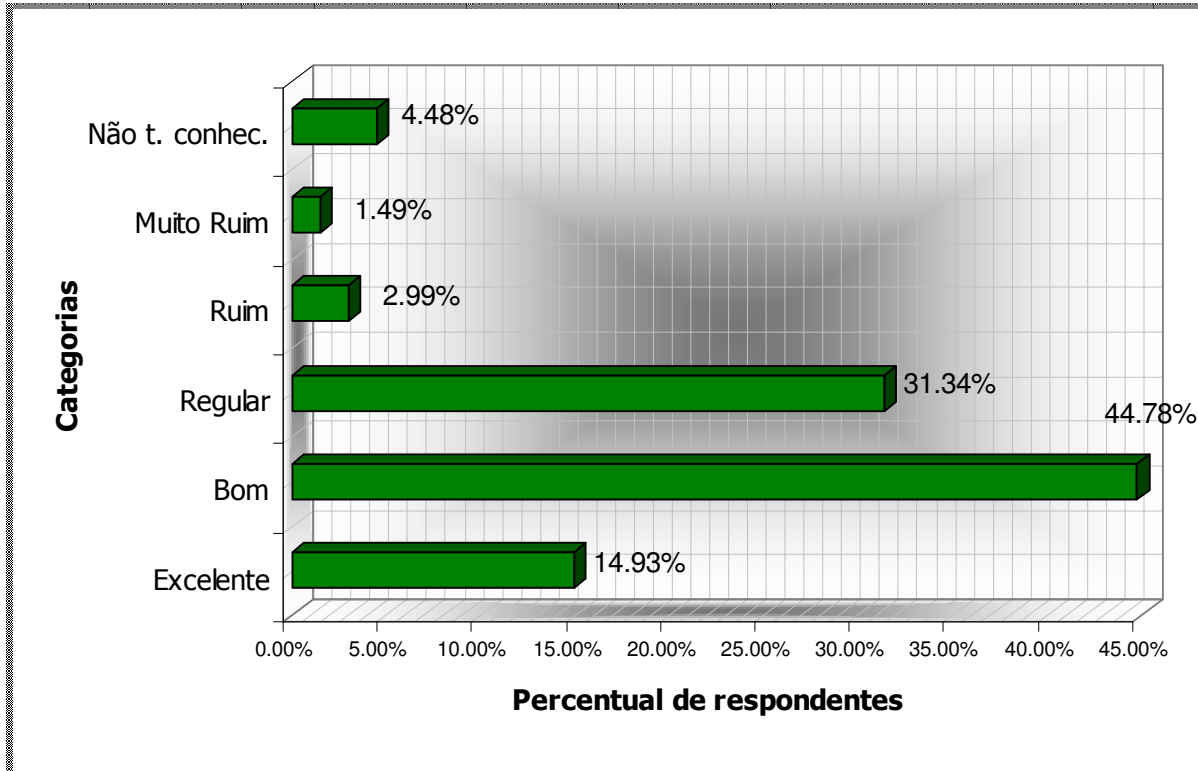
2.1.1. Qualificação e perfil técnico da equipe de pesquisadores



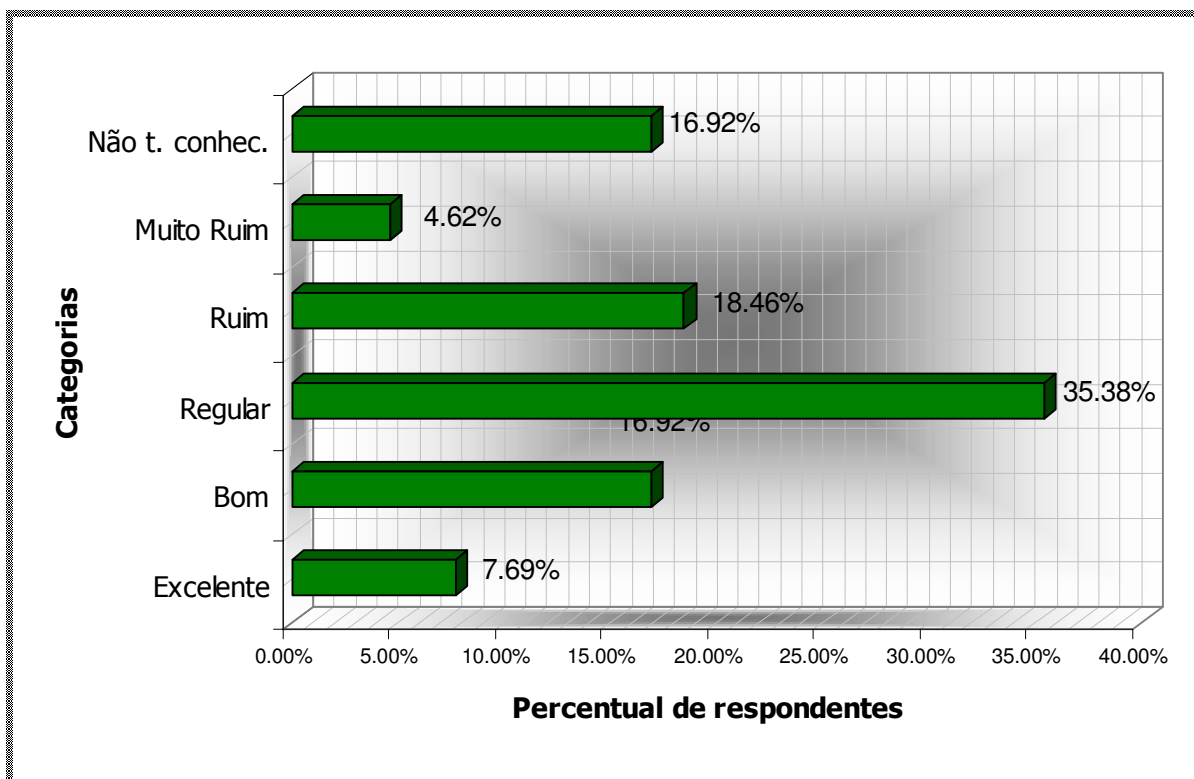
2.1.2. Qualificação e perfil gerencial da equipe gerencial da UD



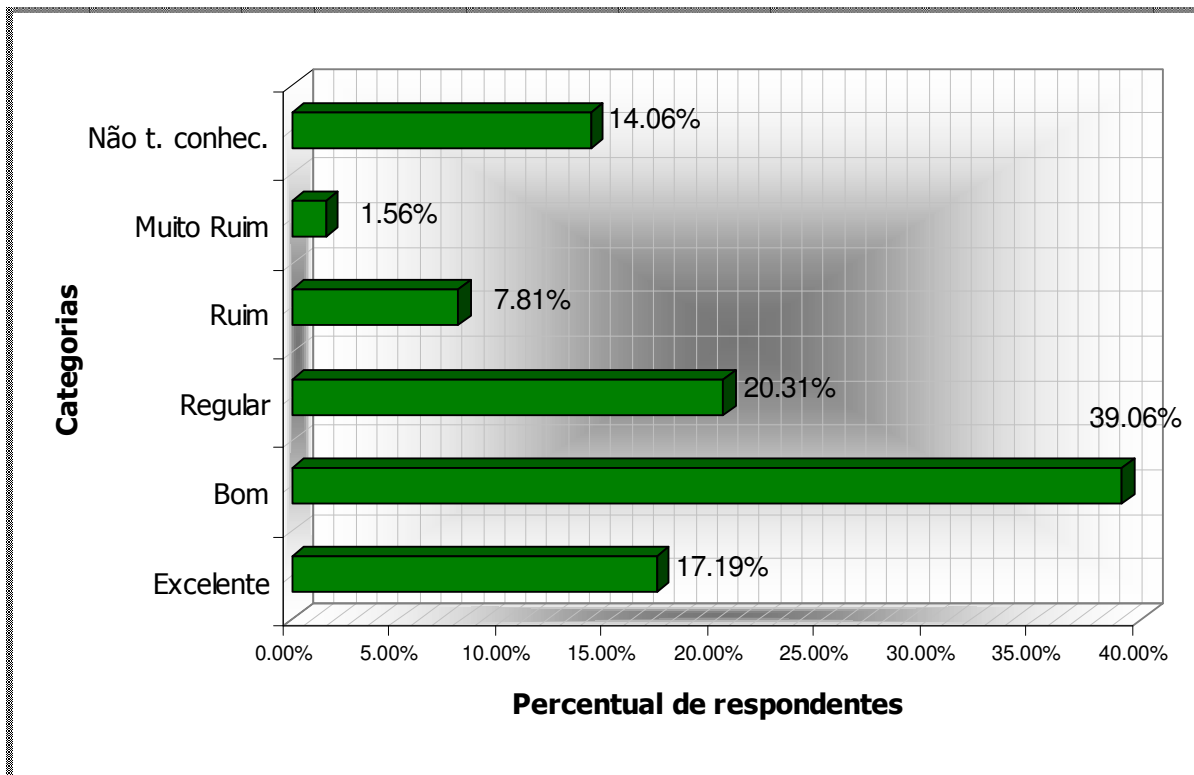
2.1.3. Qualificação e perfil gerencial das equipes de suporte



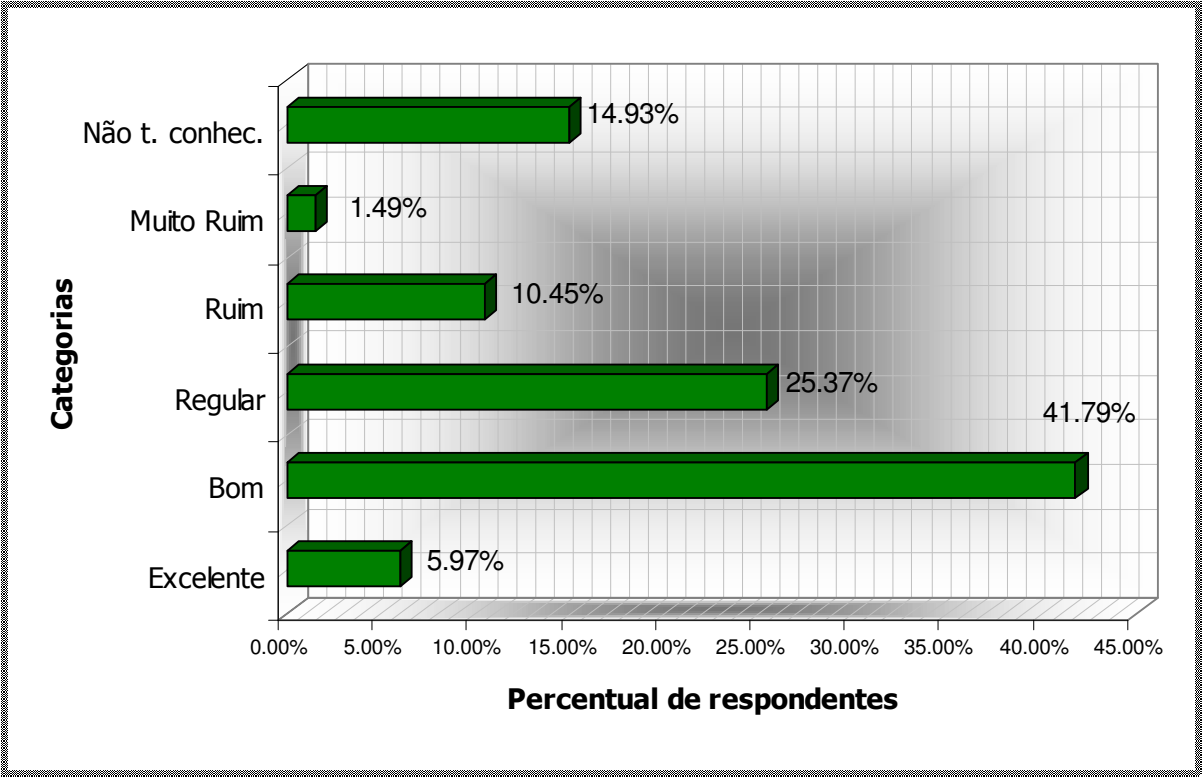
2.1.4. Retenção de talentos



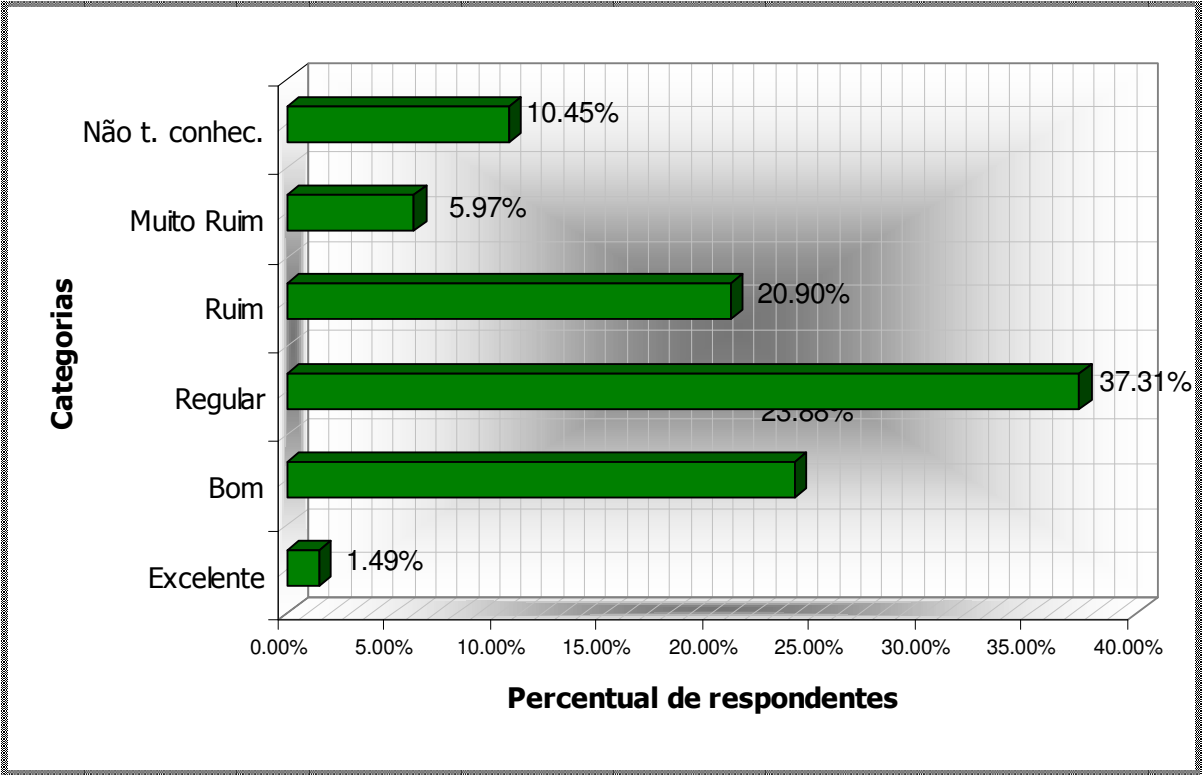
2.1.5. Treinamento, formação e aperfeiçoamento dos pesquisadores



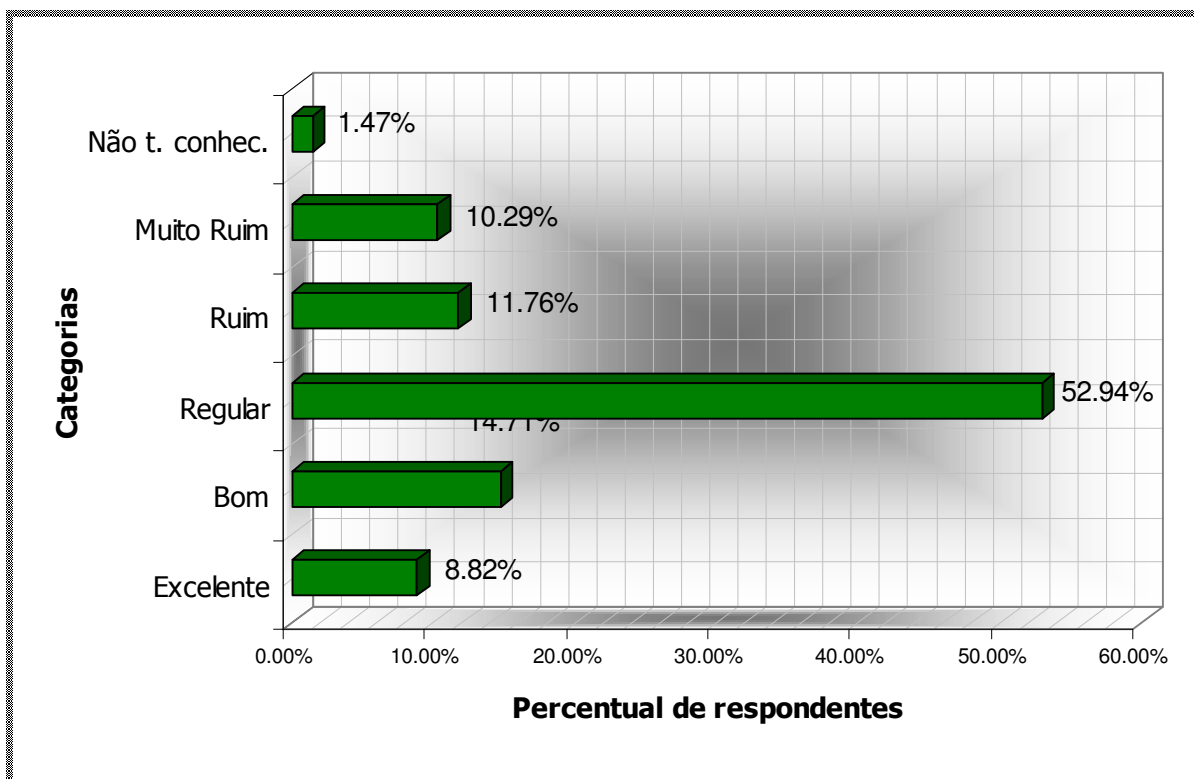
2.1.6. Treinamento, formação e aperfeiçoamento gerencial



2.1.7. Treinamento, formação e aperfeiçoamento das equipes de suporte

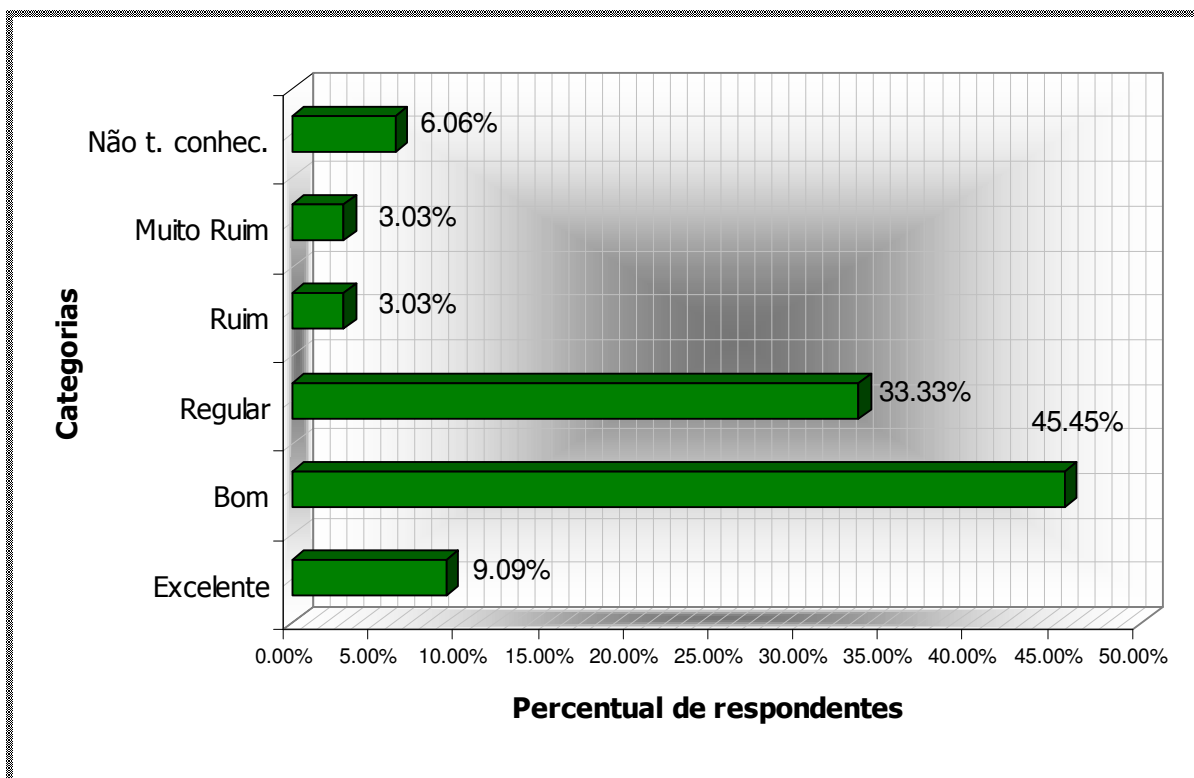


2.1.8. Sistema de reconhecimento e valorização profissional

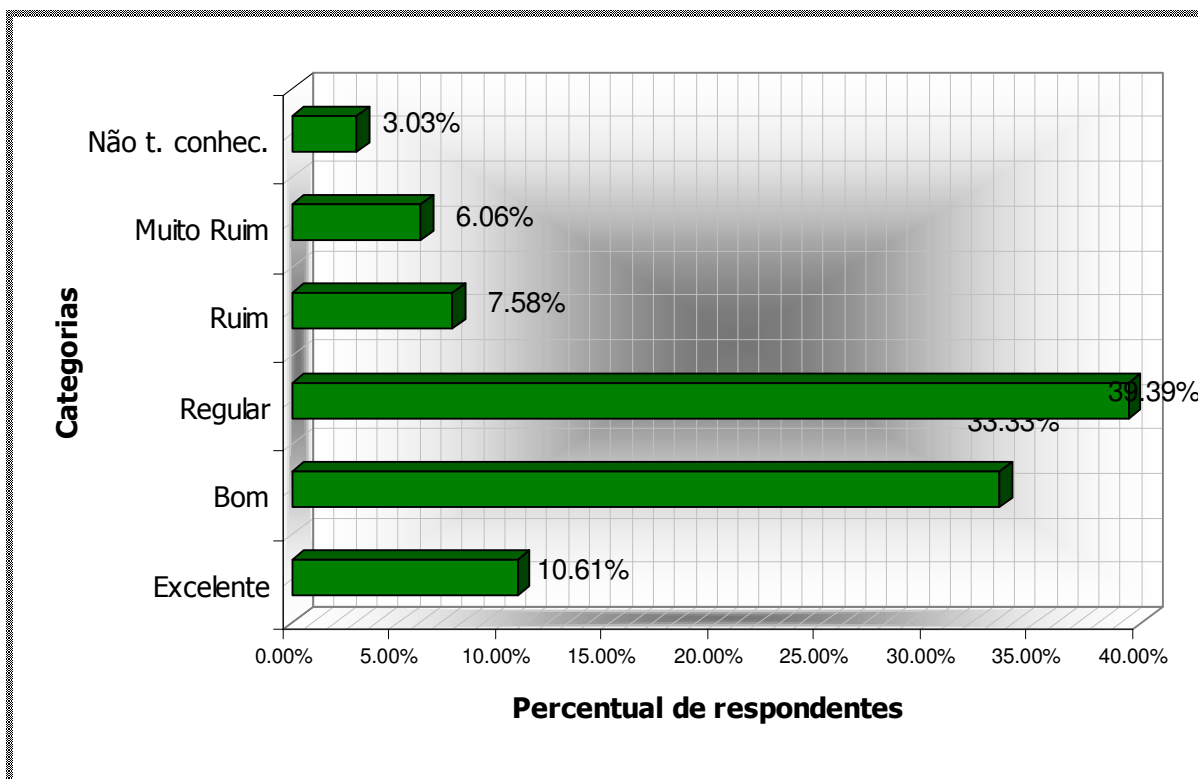


2.2. Cultura Organizacional

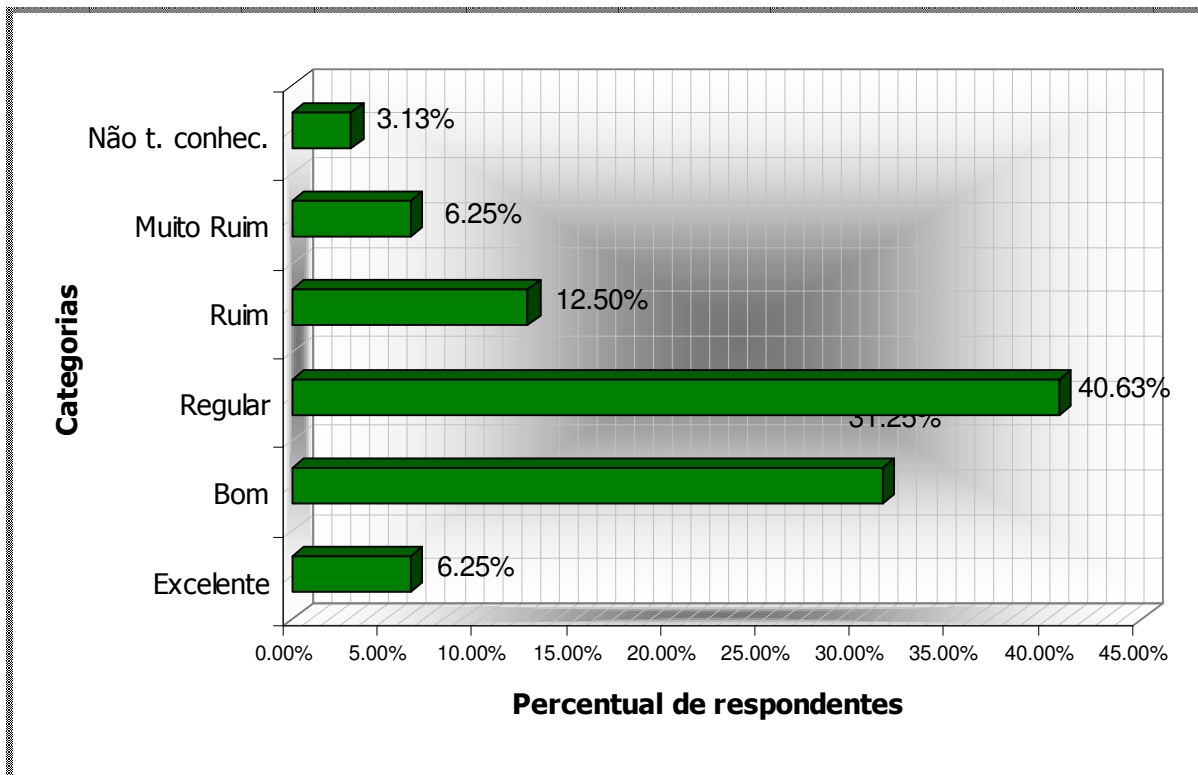
2.2.1. Comprometimento com os resultados



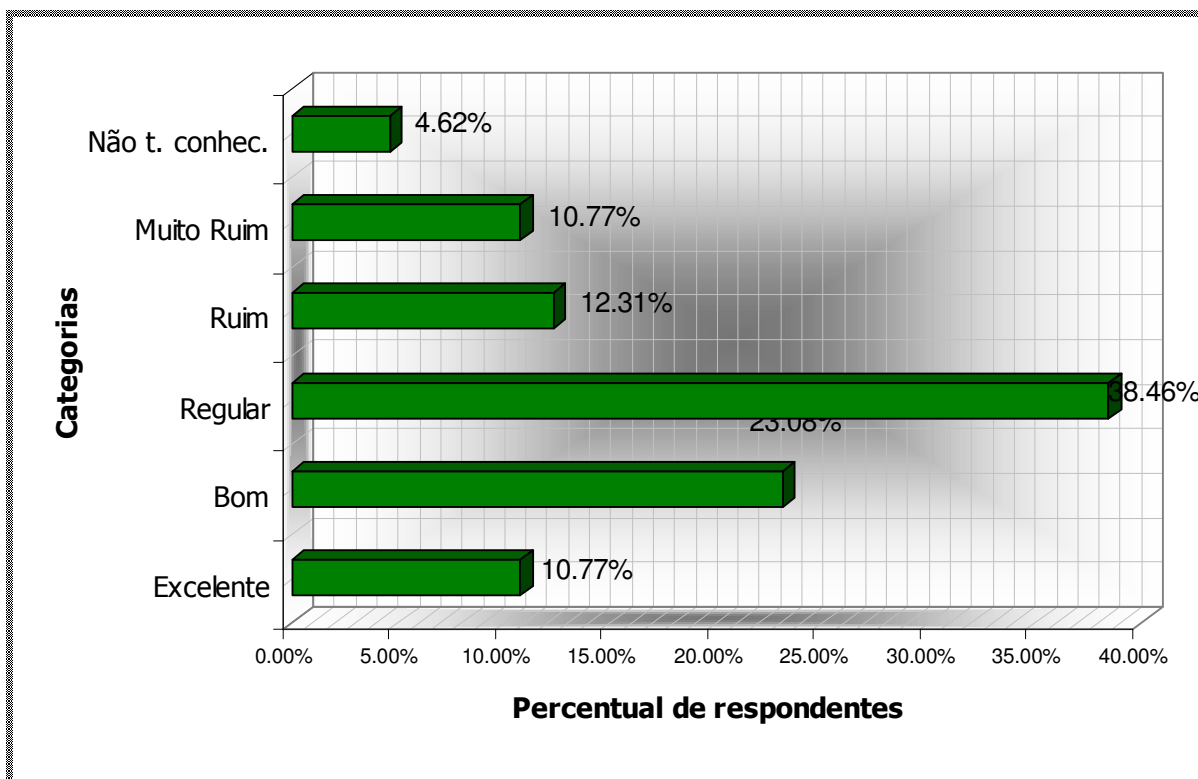
2.2.2. Flexibilidade e receptividade à mudança



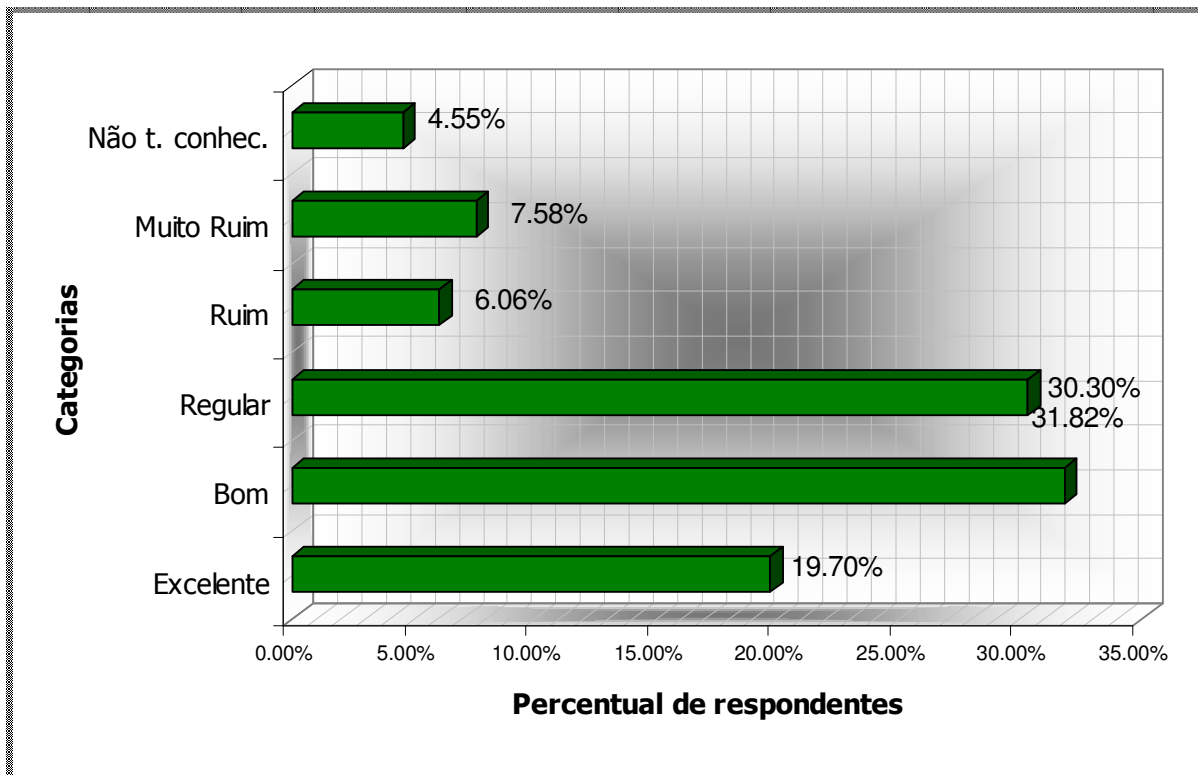
2.2.3. Estímulo ao trabalho colaborativo e a cooperação para a obtenção de resultados



2.2.4 Ambiente que estimule a criatividade e a inovação



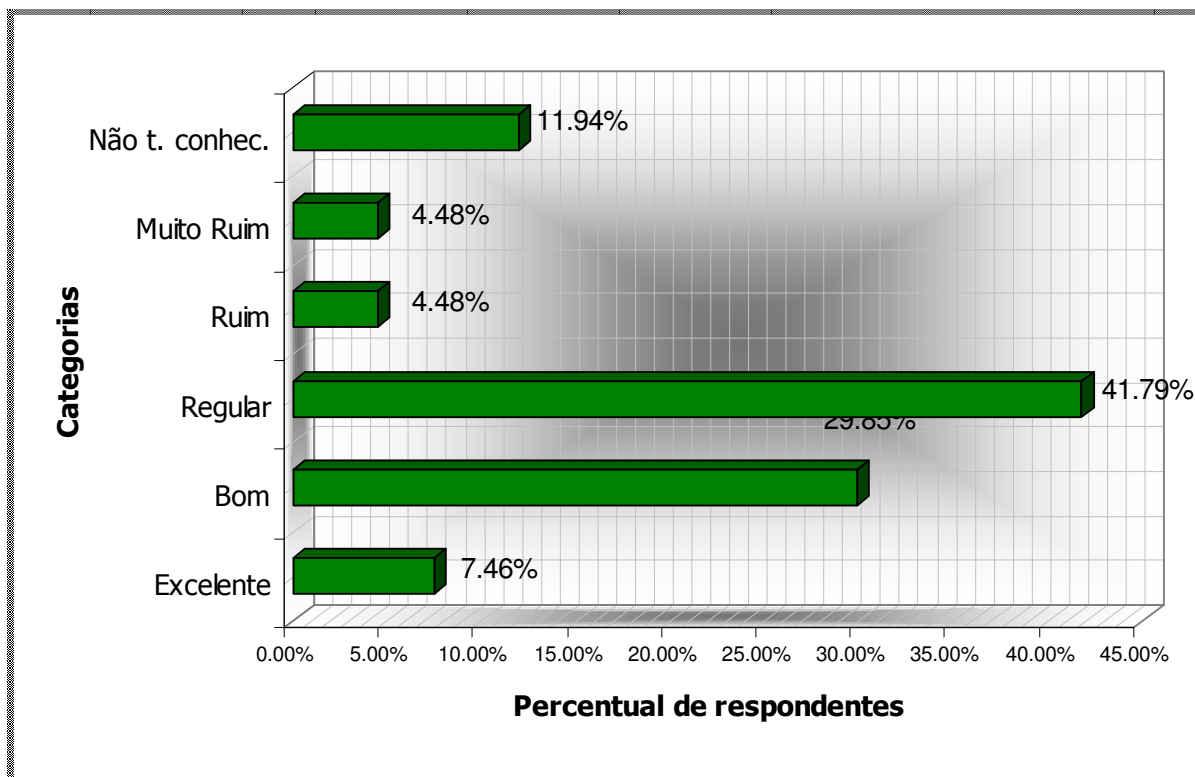
2.2.5. Satisfação com o ambiente de trabalho



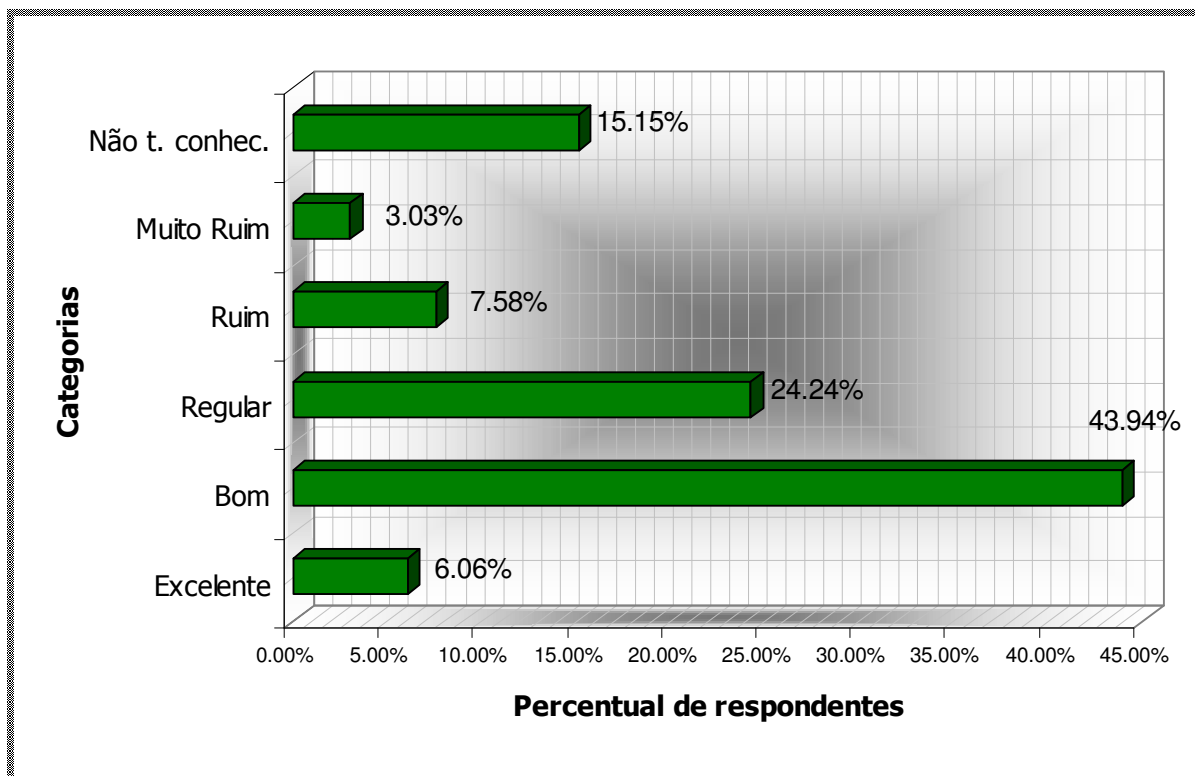
Dimensão 3: Gestão do Conhecimento e Propriedade Intelectual

3.1. Gestão do Conhecimento

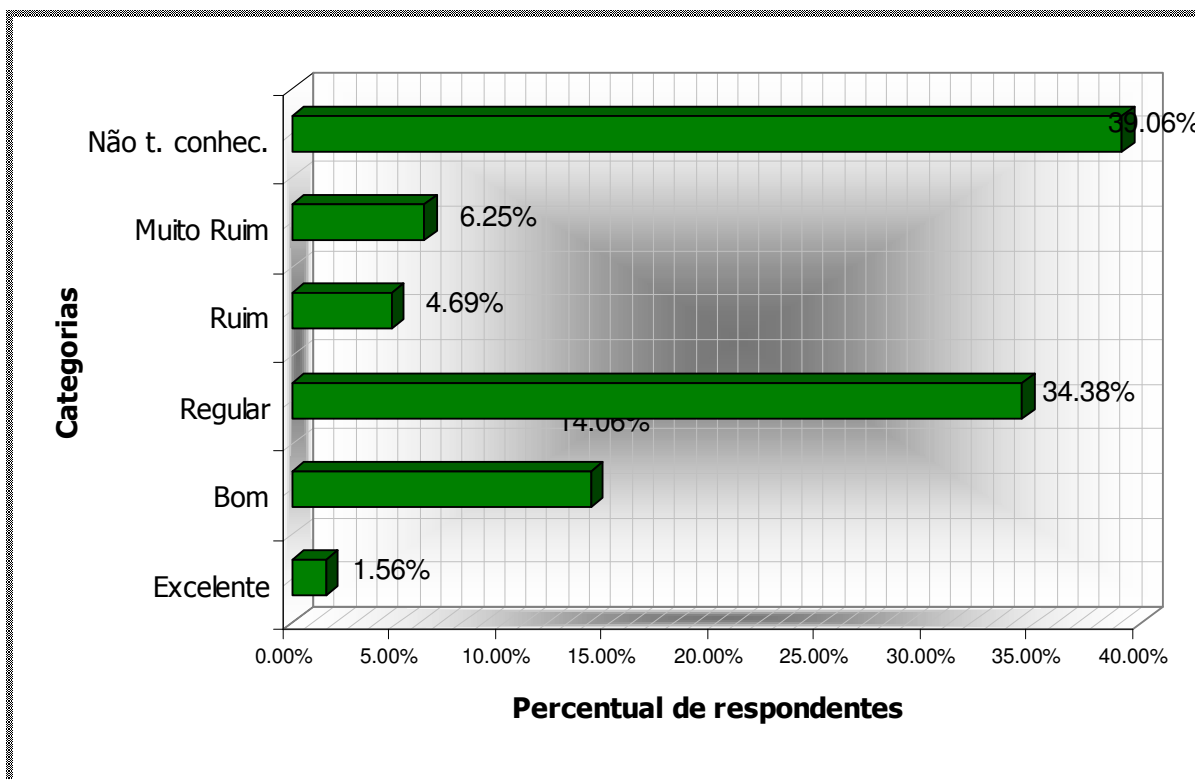
3.1.1. Gestão das informações sobre os conhecimentos e tecnologias geradas



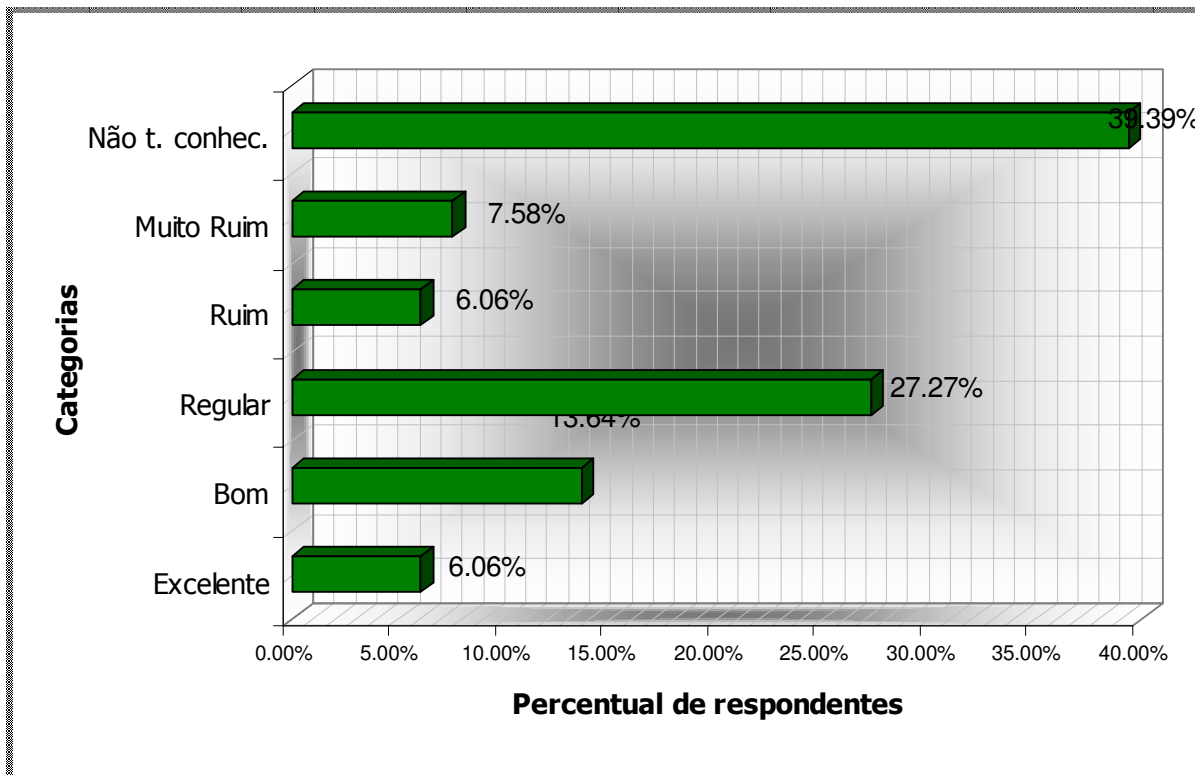
3.1.2. Acesso a bases de informações de PD&I



3.1.3. Procedimentos sistemáticos de benchmarking para identificação de melhores práticas de pesquisa

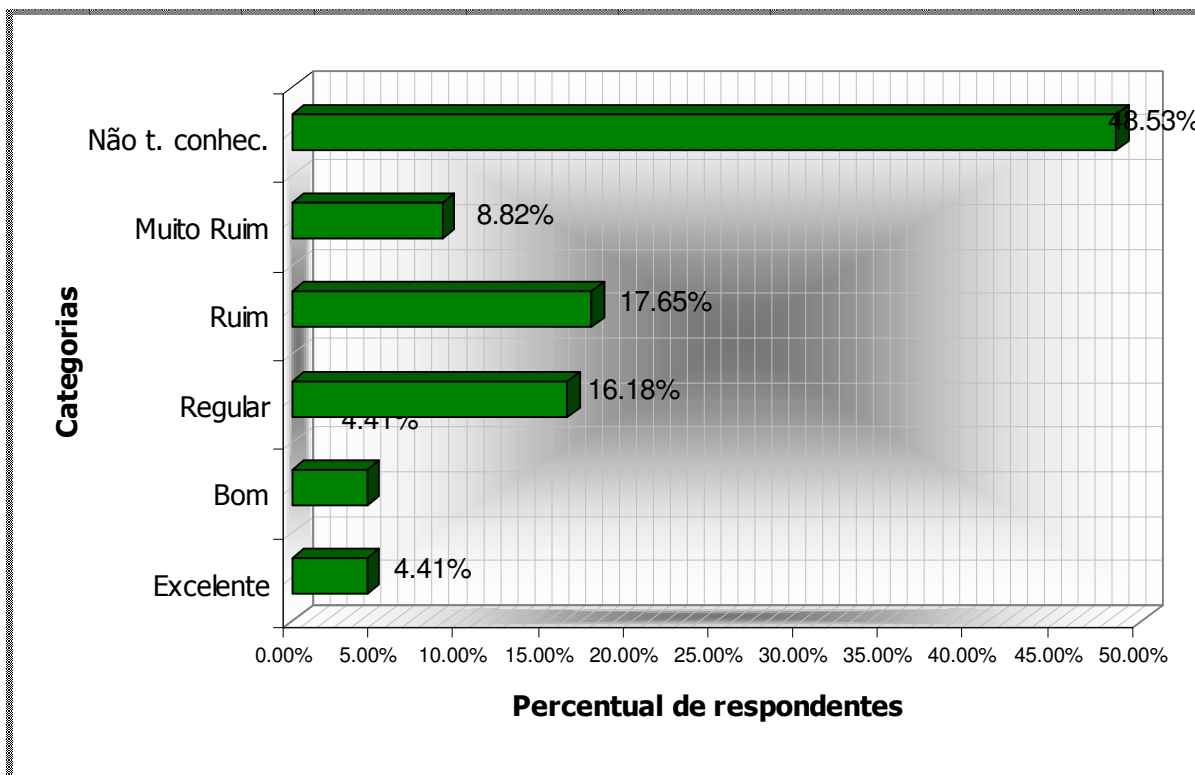


3.1.4. Procedimentos sistemáticos de benchmarking para identificação de melhores práticas de gestão

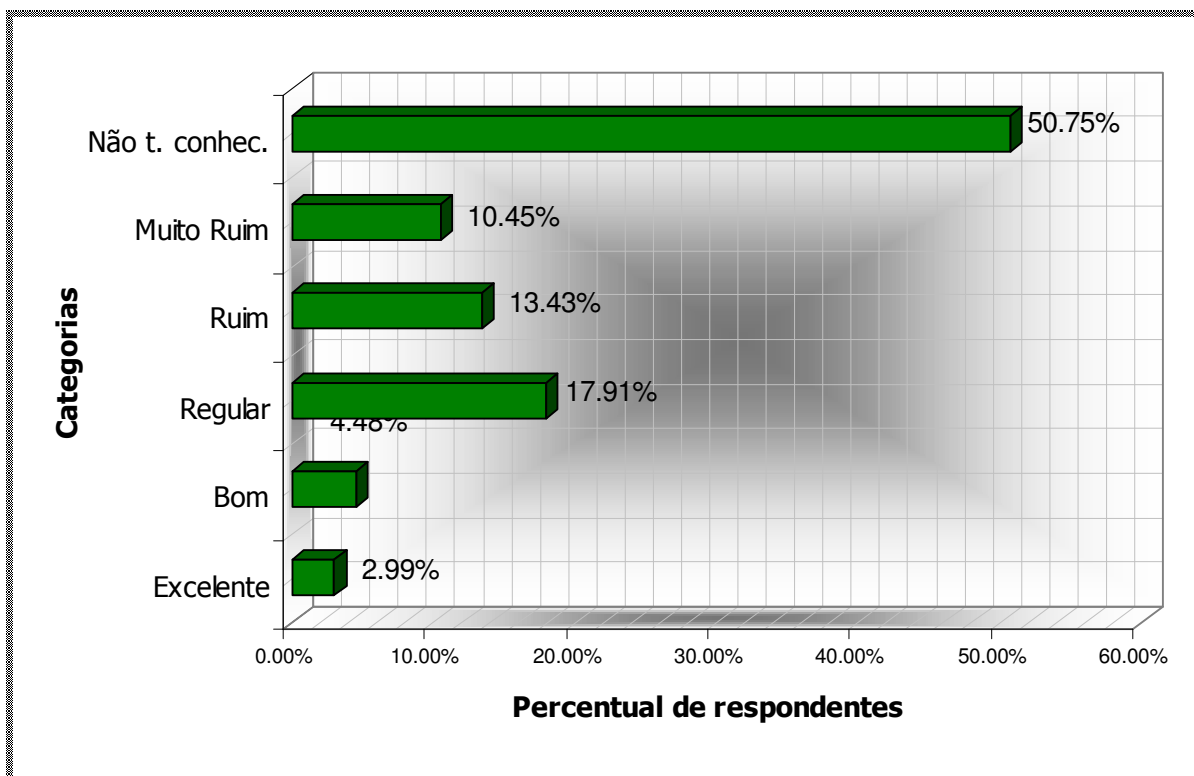


3.2. Propriedade Intelectual

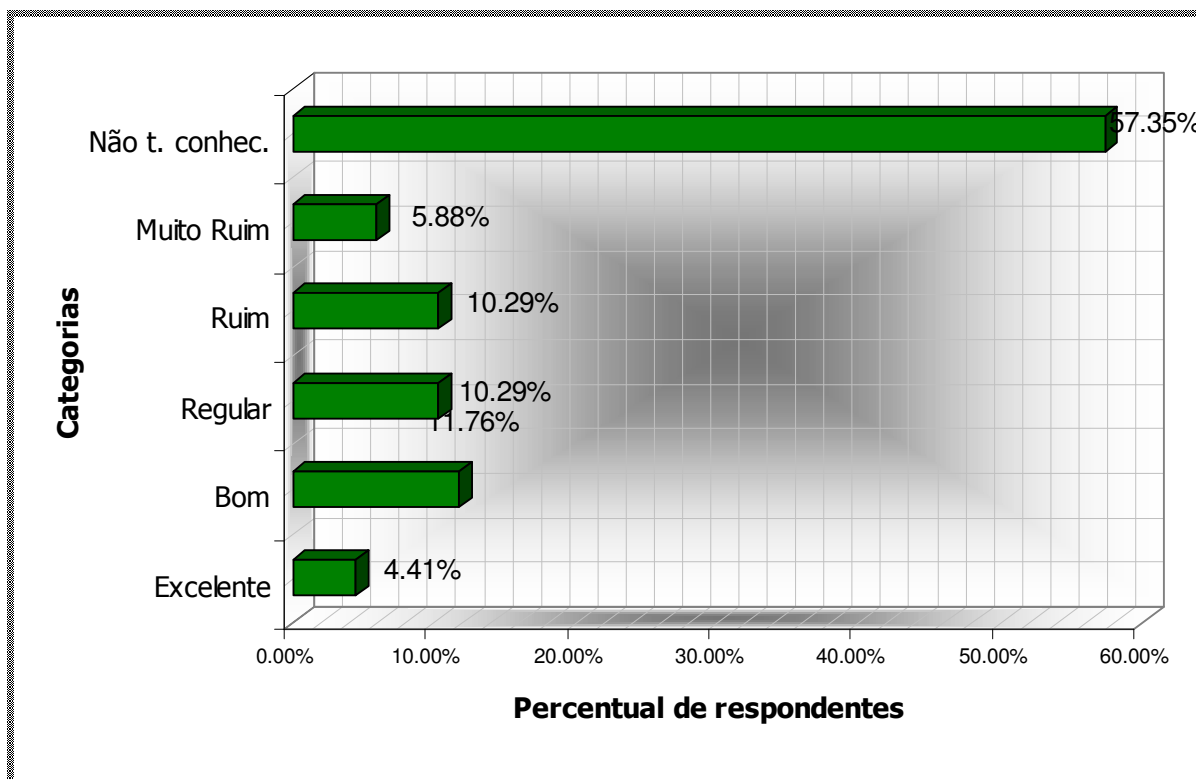
3.2.1. Número de patentes registradas e registros de software efetuados pela UD



3.2.2. Análise sistemática de patentes concedidas na área de atuação da Unidade



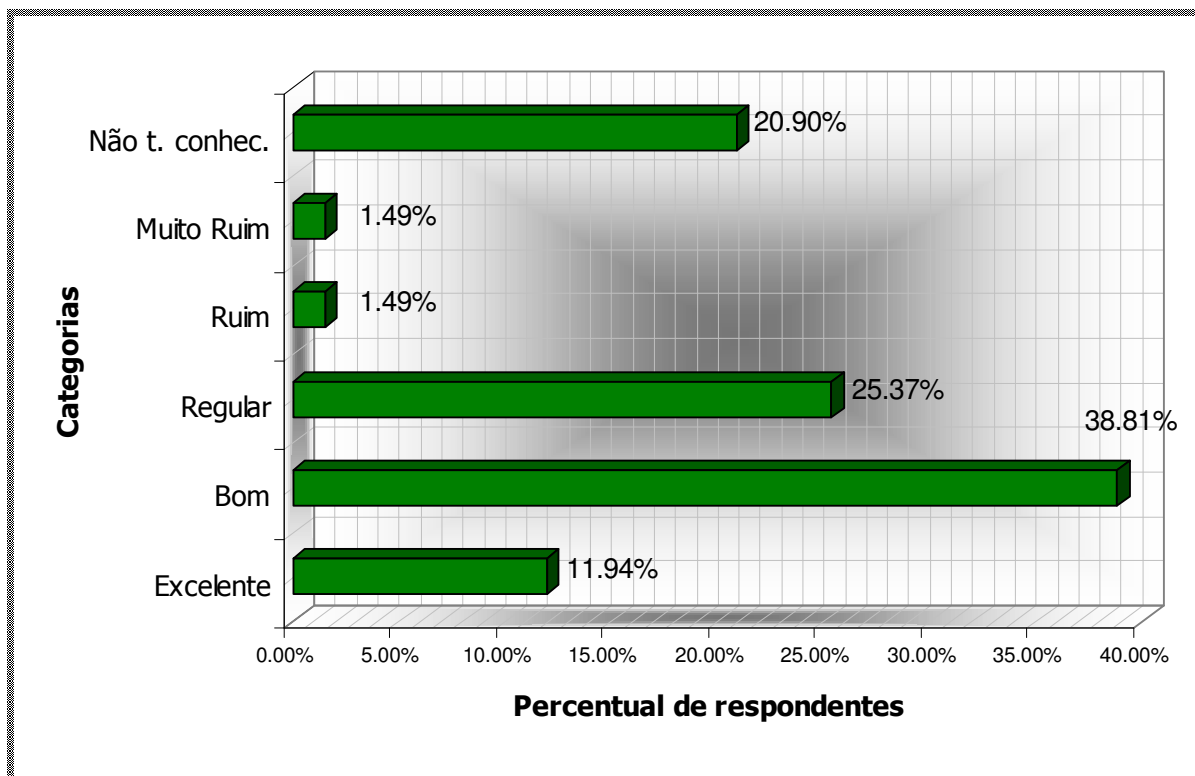
3.2.3. Proteção das informações estratégicas classificadas como confidenciais



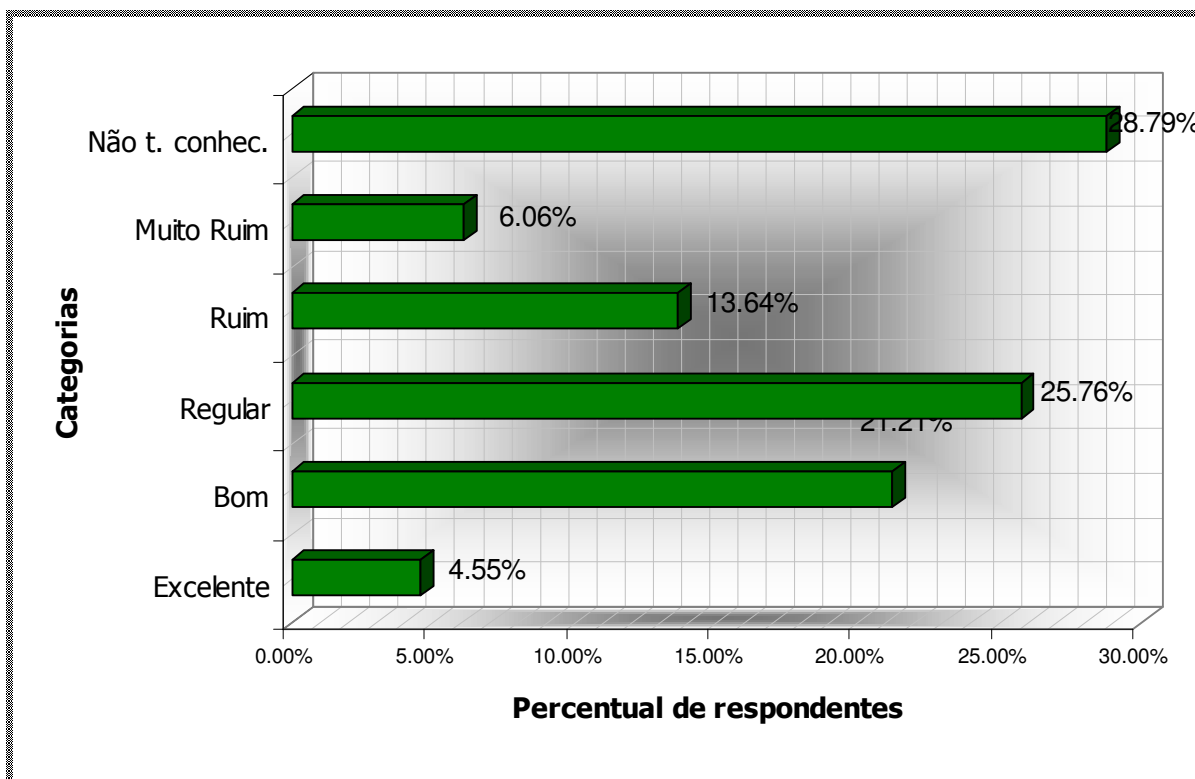
Dimensão 4: Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação e Transferência de Tecnologia

4.1. Articulação para Cooperação Tecnológica

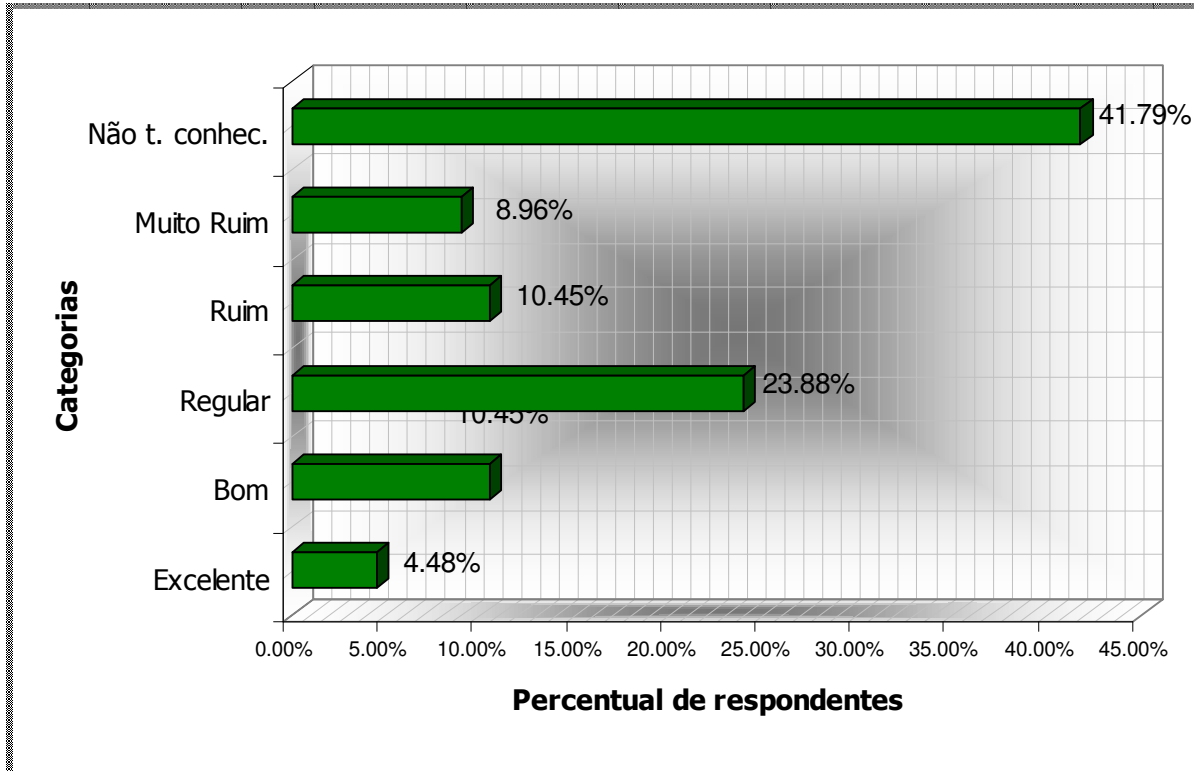
4.1.1. Grau de cooperação tecnológica com universidades e institutos de pesquisa



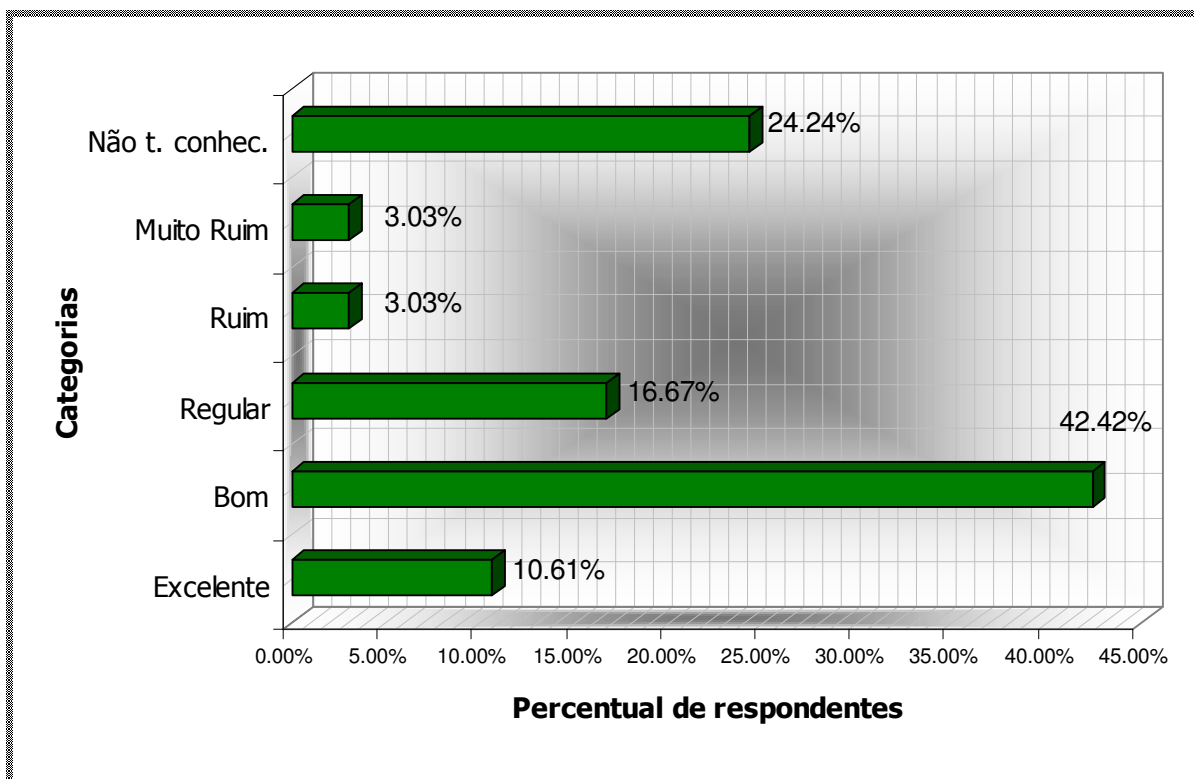
4.1.2. Grau de cooperação tecnológica com empresas privadas do agronegócio



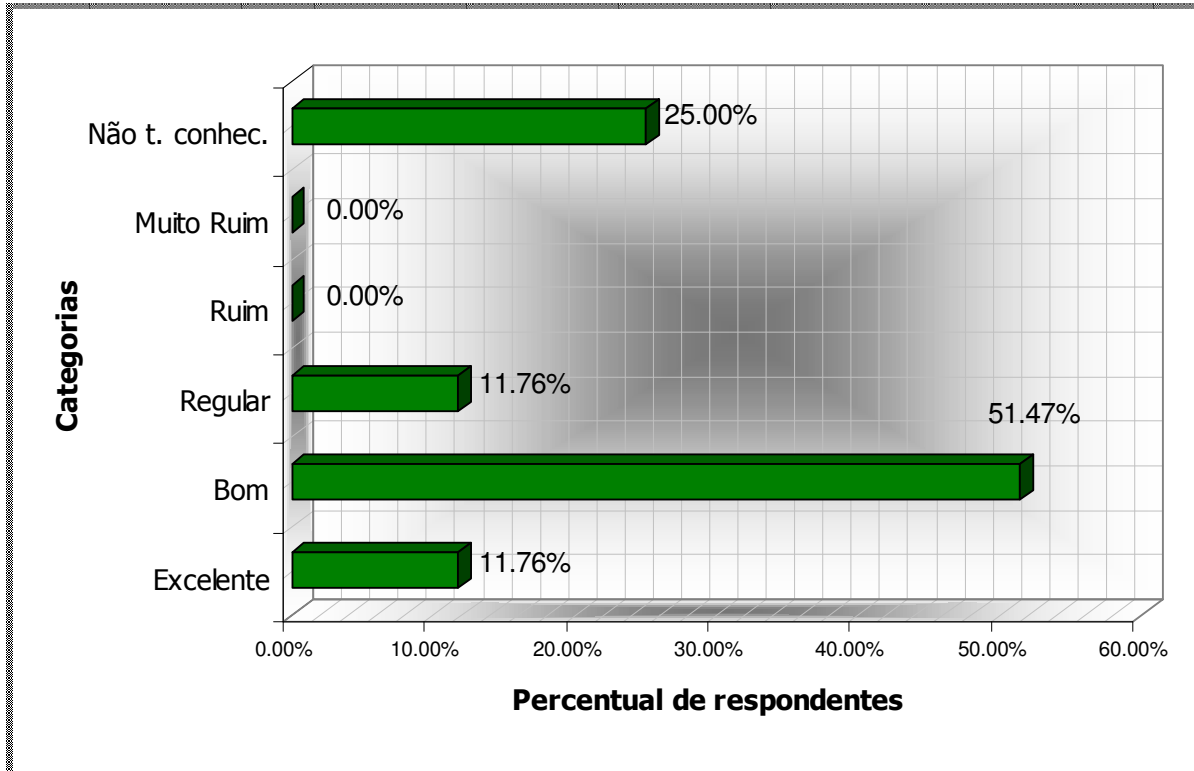
4.1.3. Grau de cooperação tecnológica com empresas congêneres no exterior



4.1.4. Grau de cooperação com as fundações de apoio a pesquisa

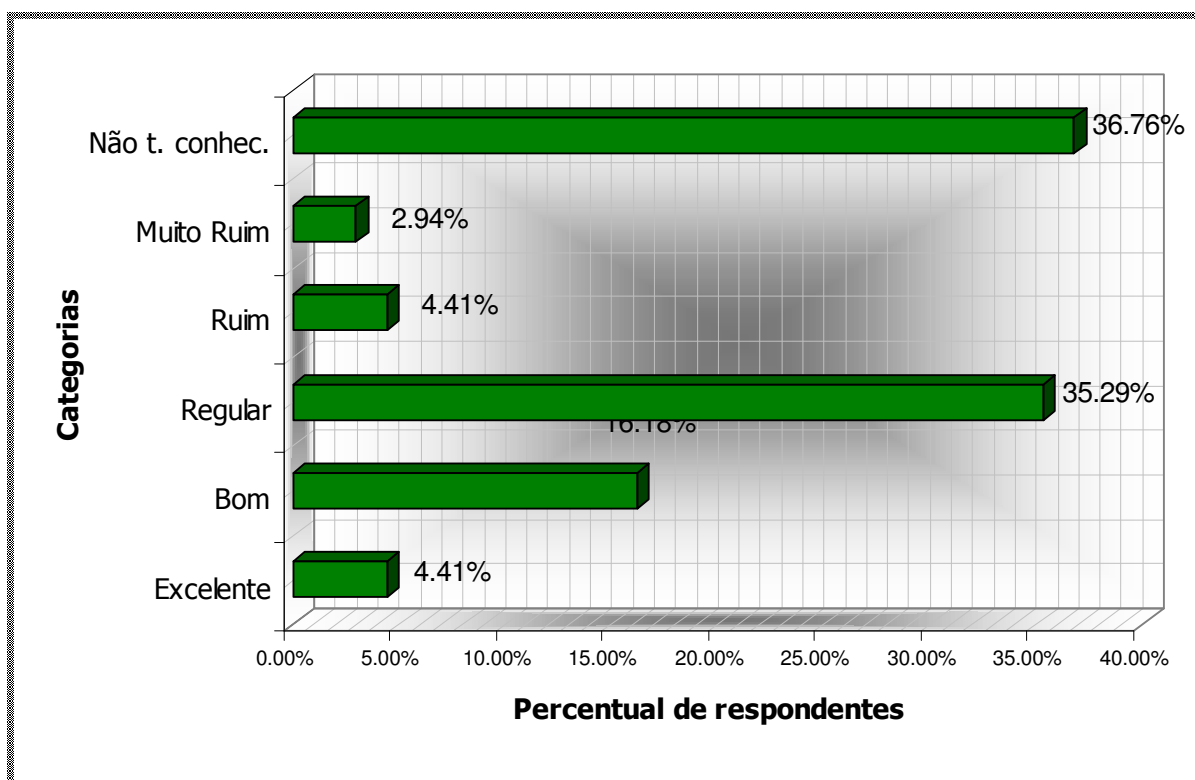


4.1.5. Cooperação em projetos de pesquisa entre Unidades Descentralizadas

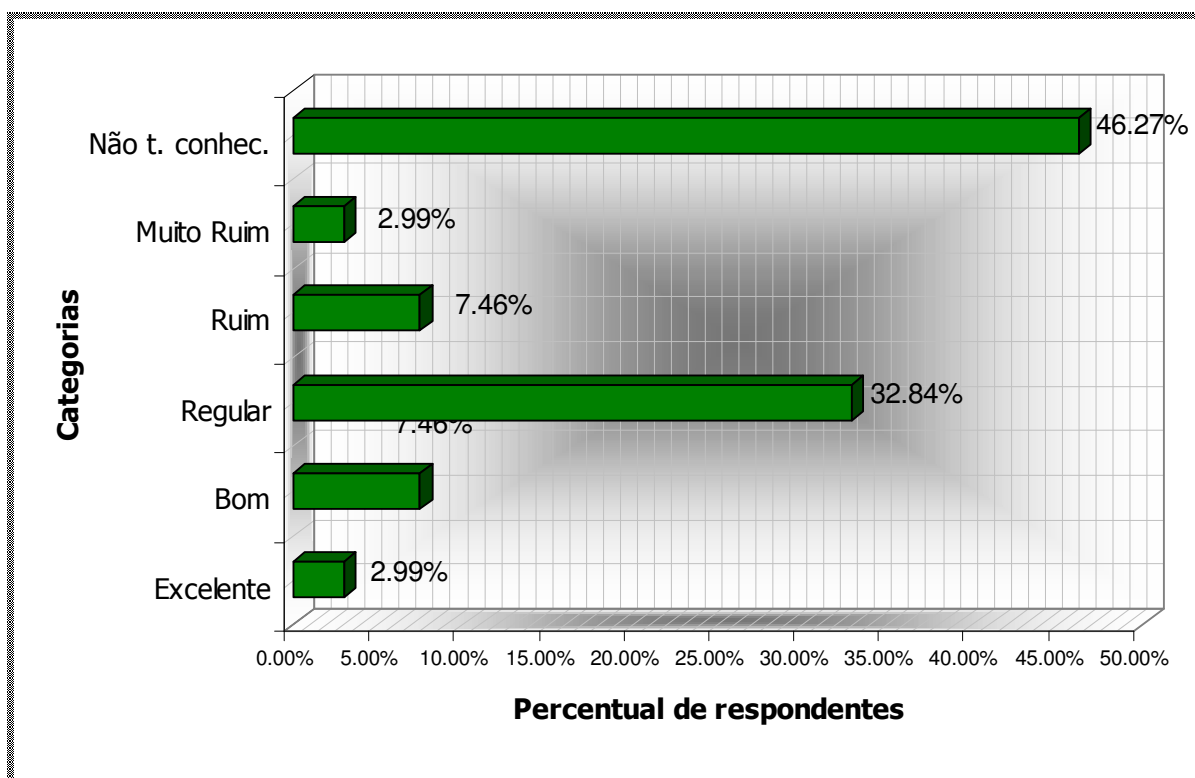


4.2. Financiamento para PD&I

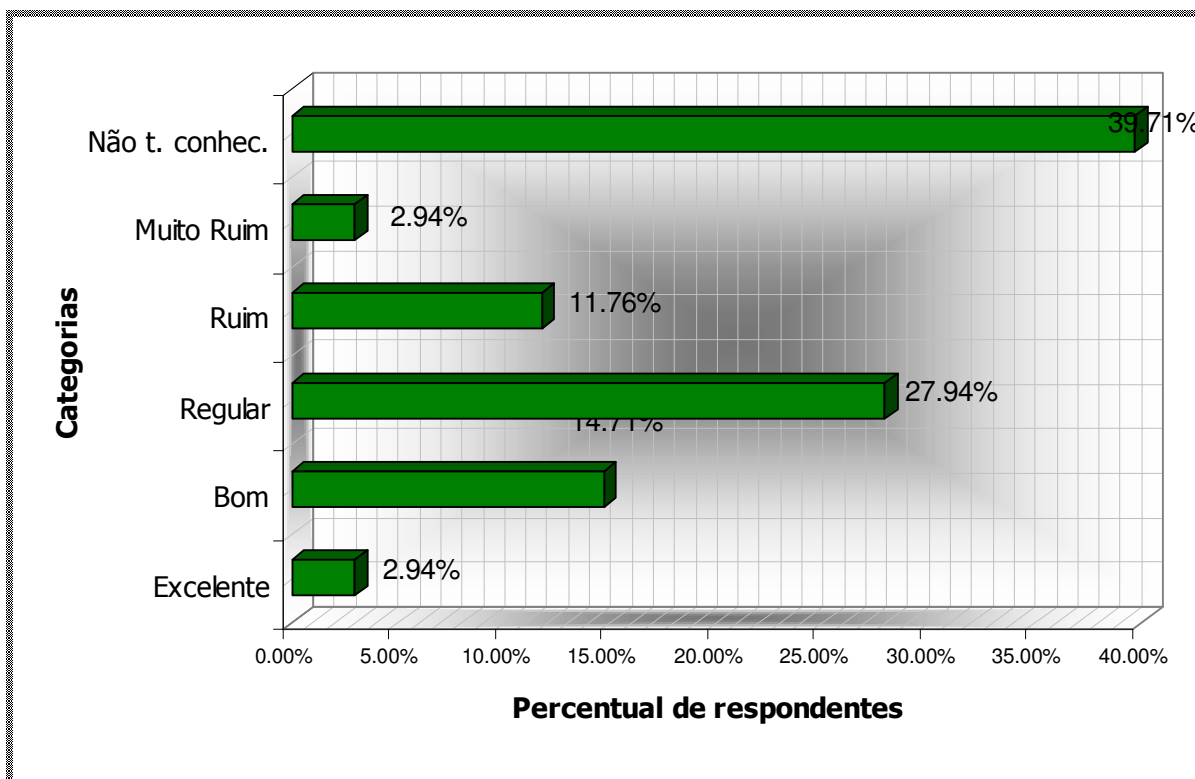
4.2.1. Dimensionamento dos recursos da UD para projetos de pesquisa



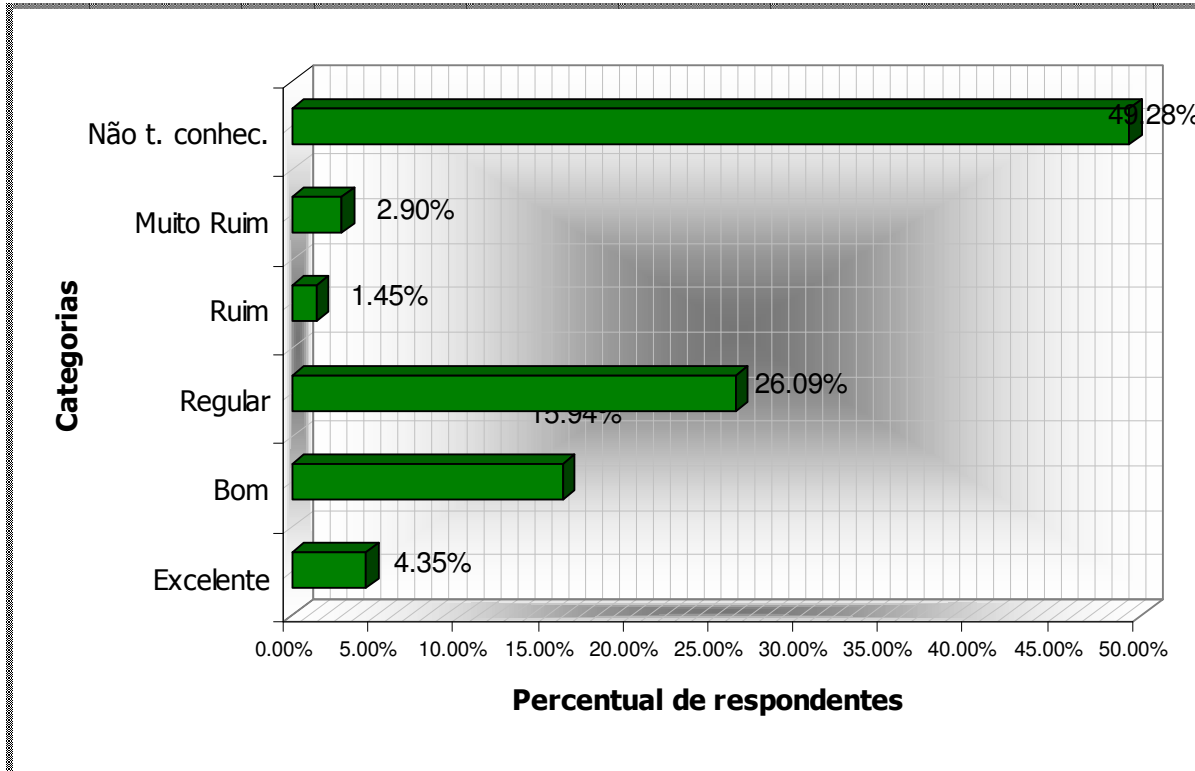
4.2.2. Grau de alavancagem financeira de projetos da Unidade Descentralizada (recursos de terceiros totais - diretos e indiretos - em relação ao total de custeio da UD)



4.2.3. Mecanismos para captação externa de financiamento para PD&I

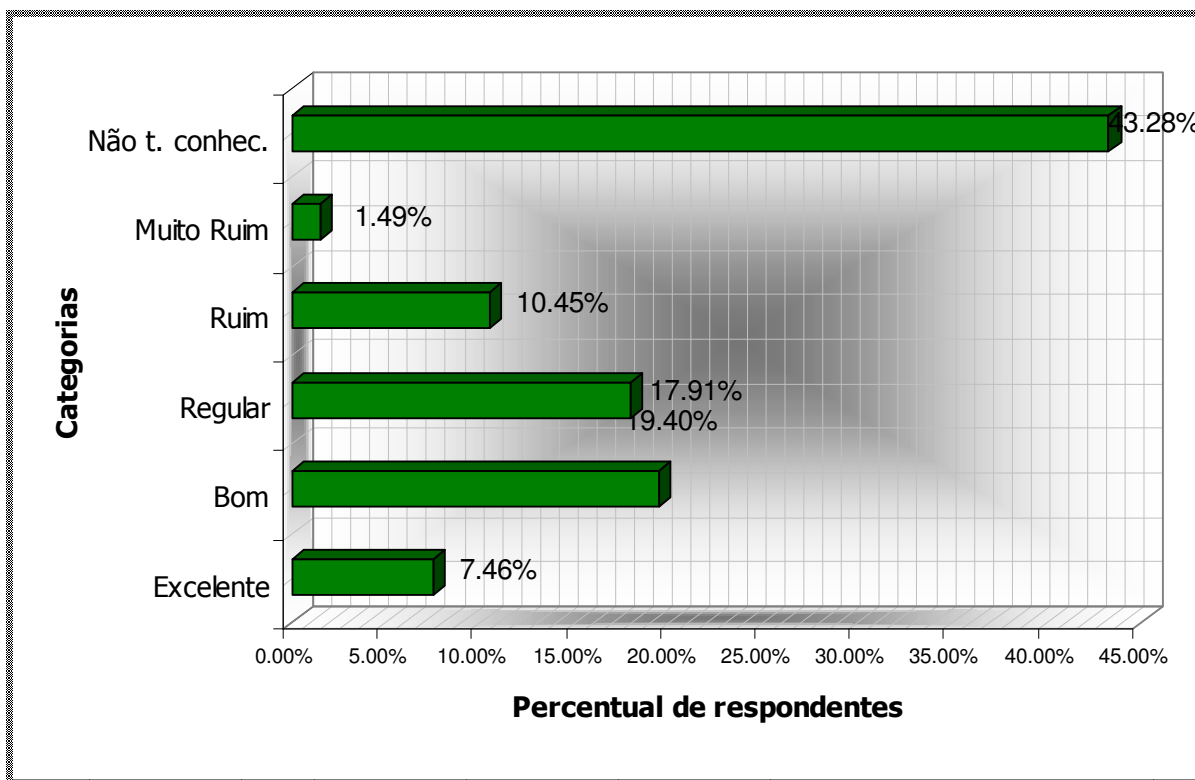


4.2.4 Aderência dos recursos captados de terceiros à estratégia da UD

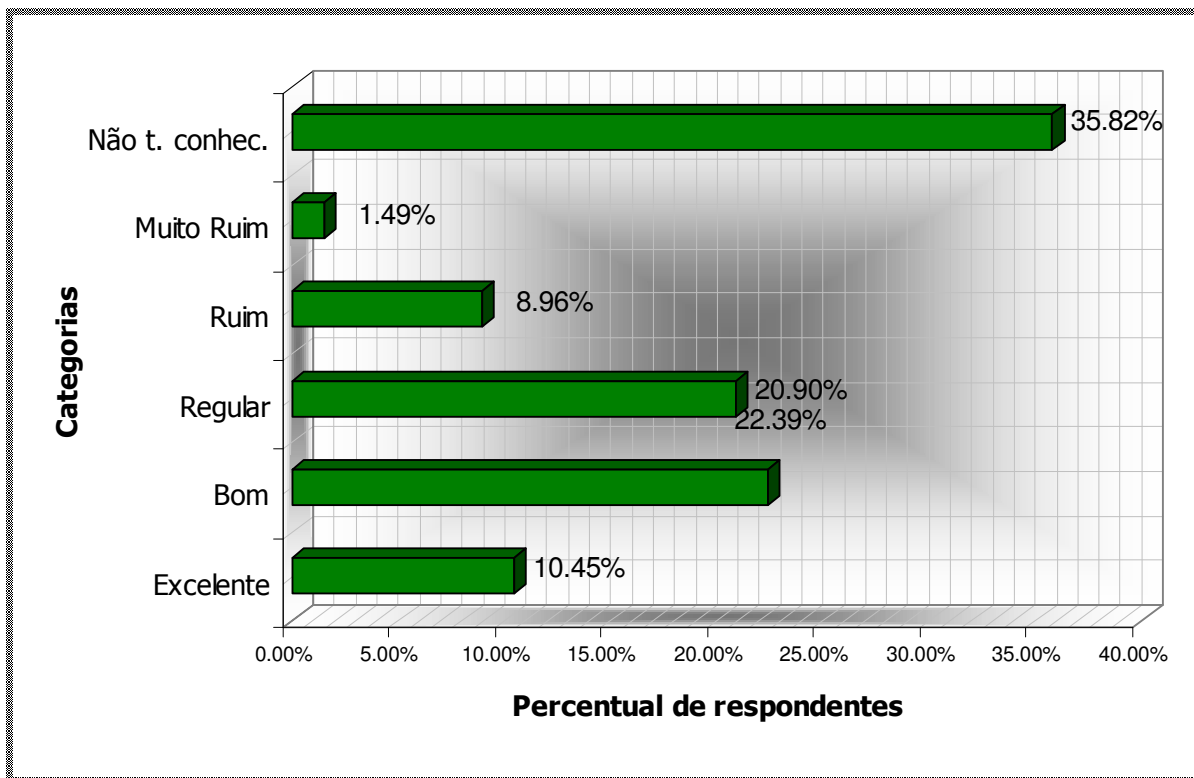


4.3. Processos de PD&I e Transferência de Tecnologias

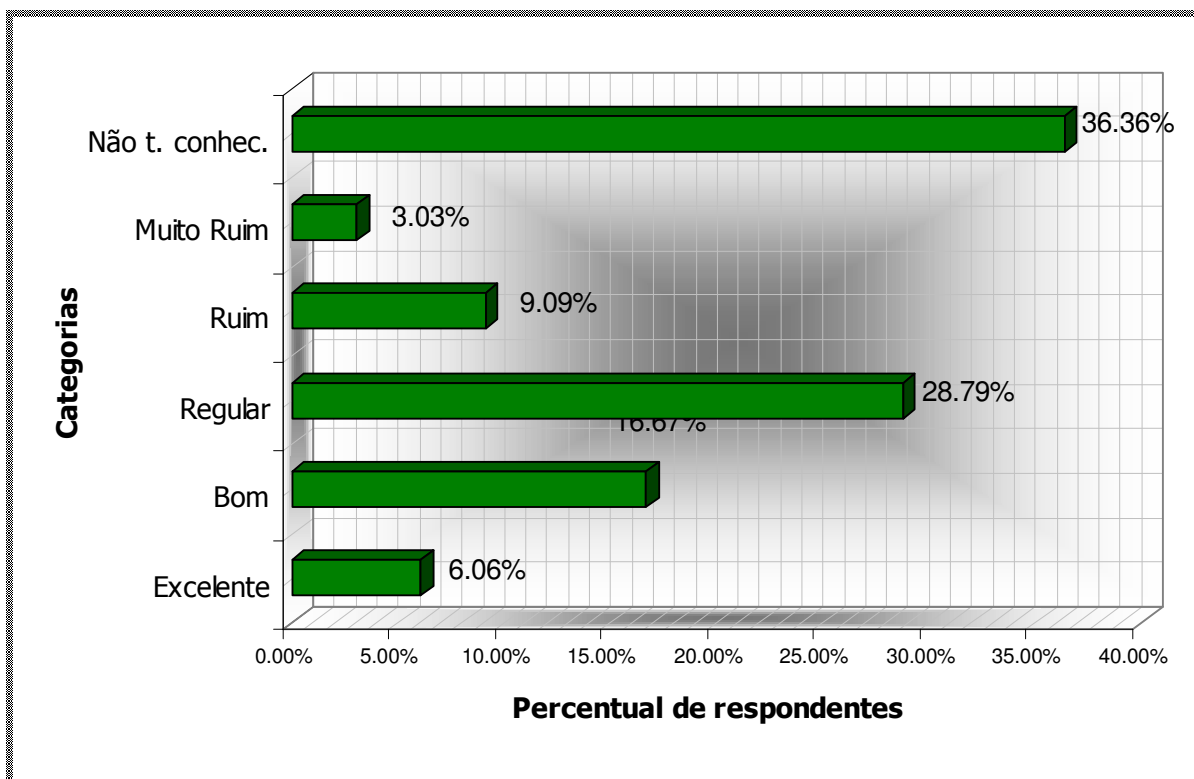
4.3.1. Número de tecnologias geradas em relação aos recursos utilizados



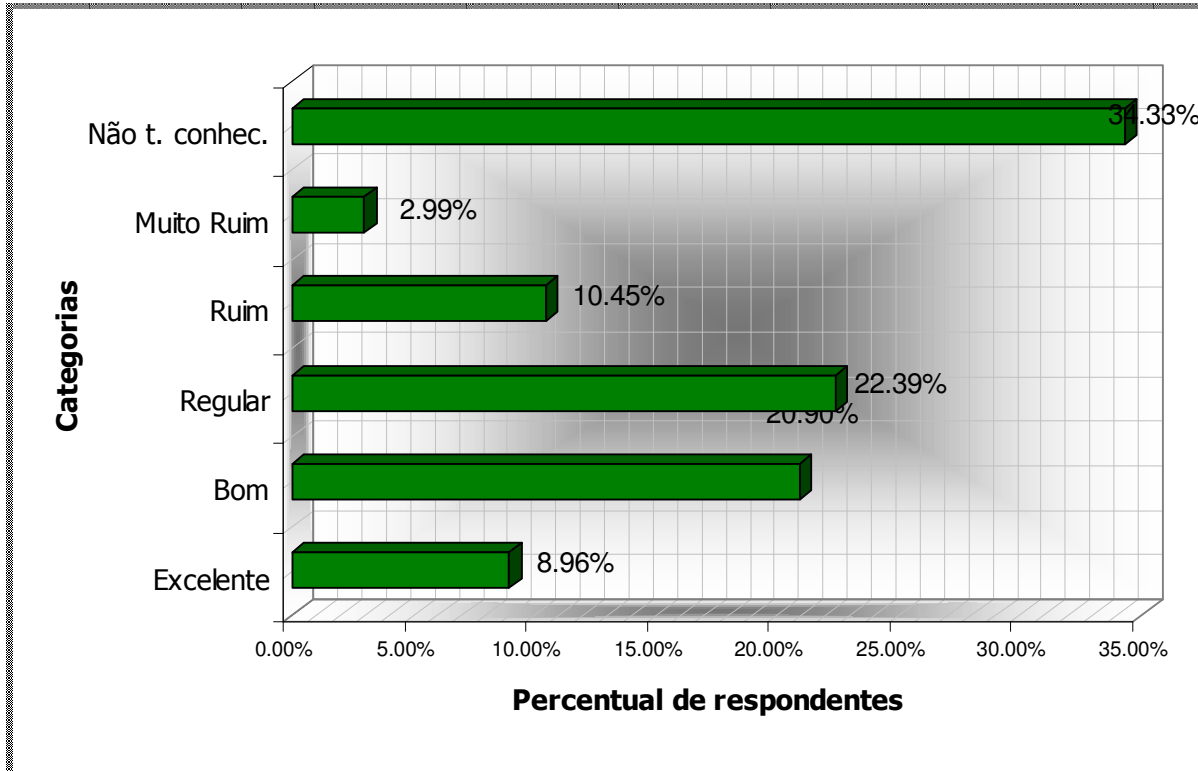
4.3.2. Aplicabilidade das tecnologias geradas na atividade produtiva



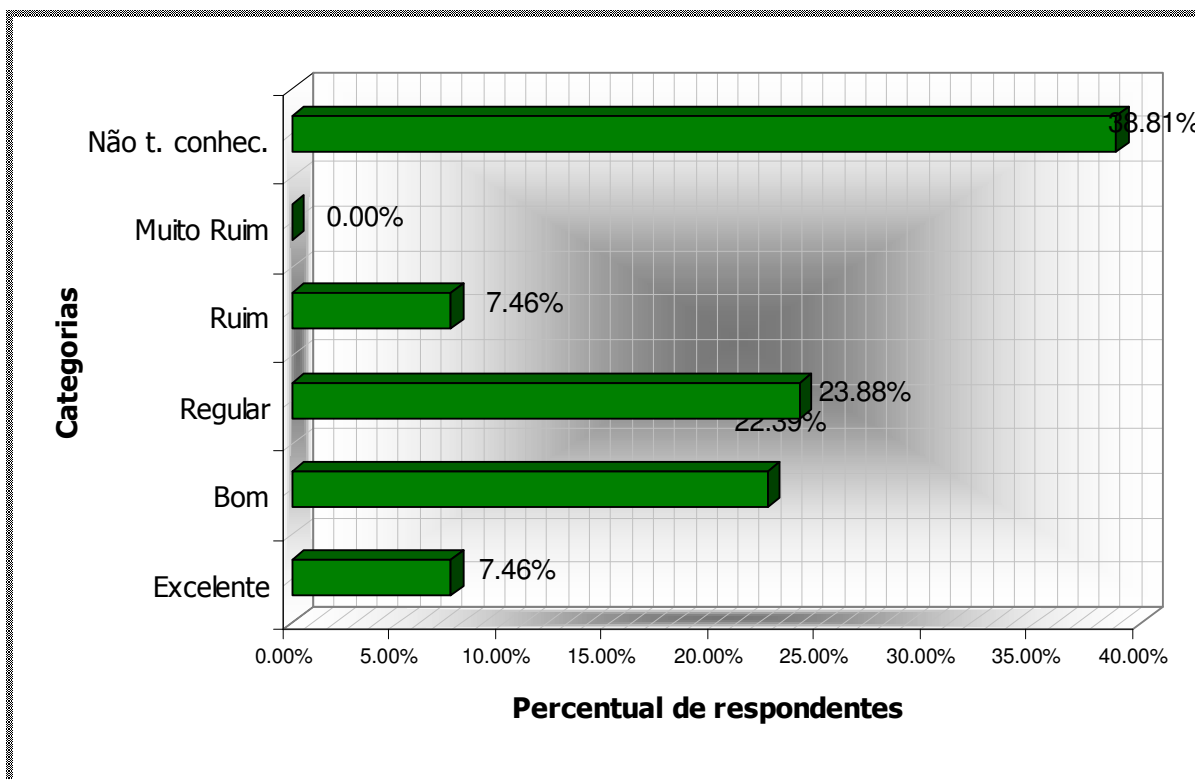
4.3.3. Inovação nos processos de geração de conhecimentos e tecnologias



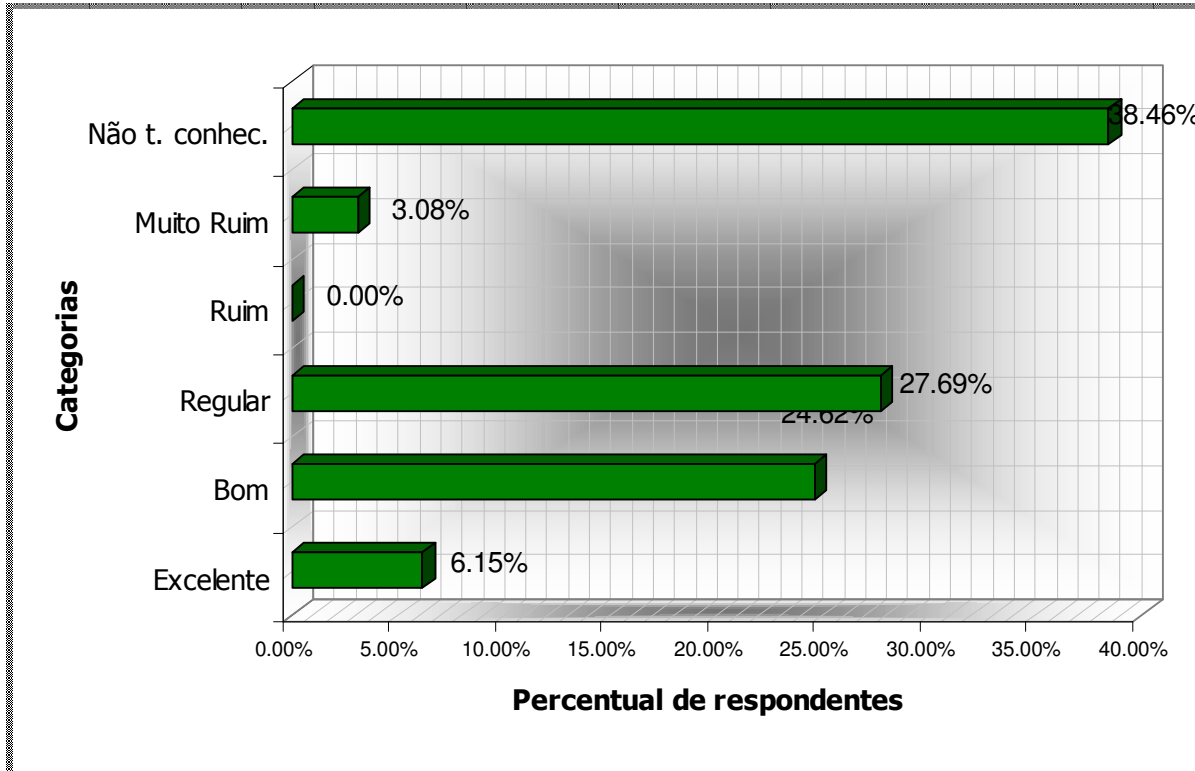
4.3.4. Inovação nos processos de transferência de tecnologias (articulação de redes, meios e canais)



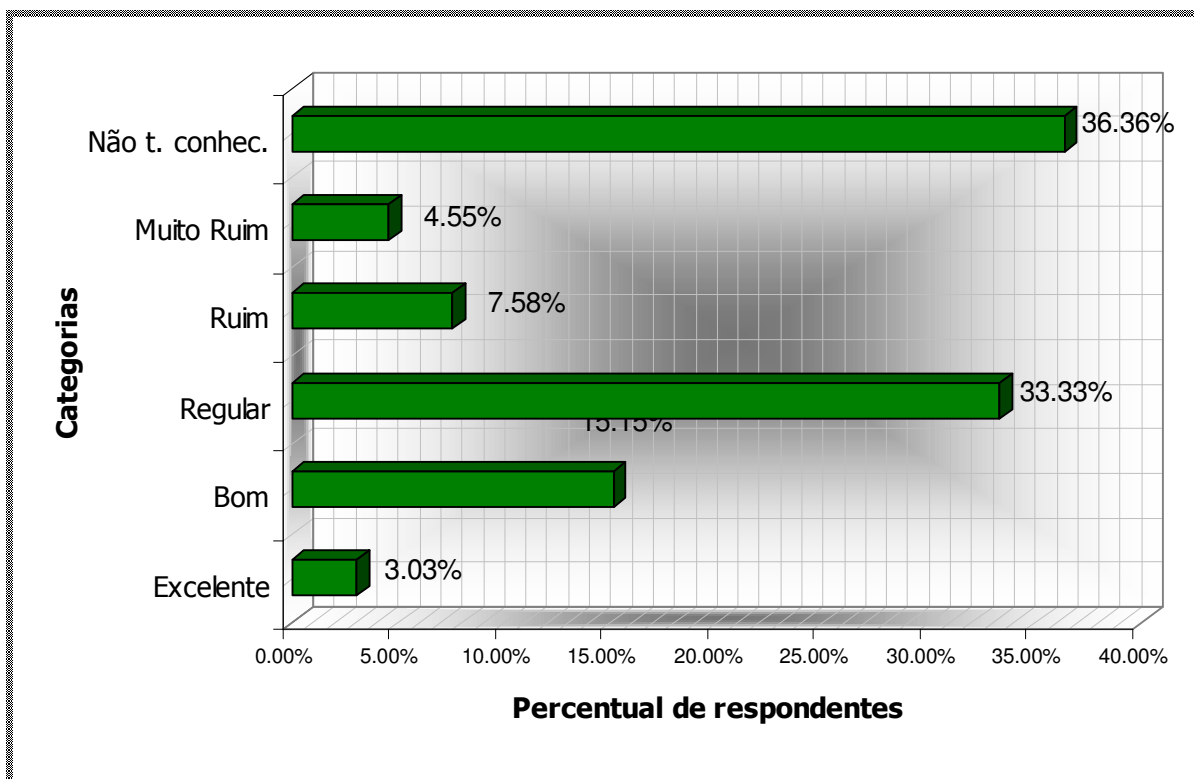
4.3.5. Grau de adequação do planejamento dos projetos



4.3.6 Adequação do gerenciamento (qualidade, prazos e custos) dos projetos



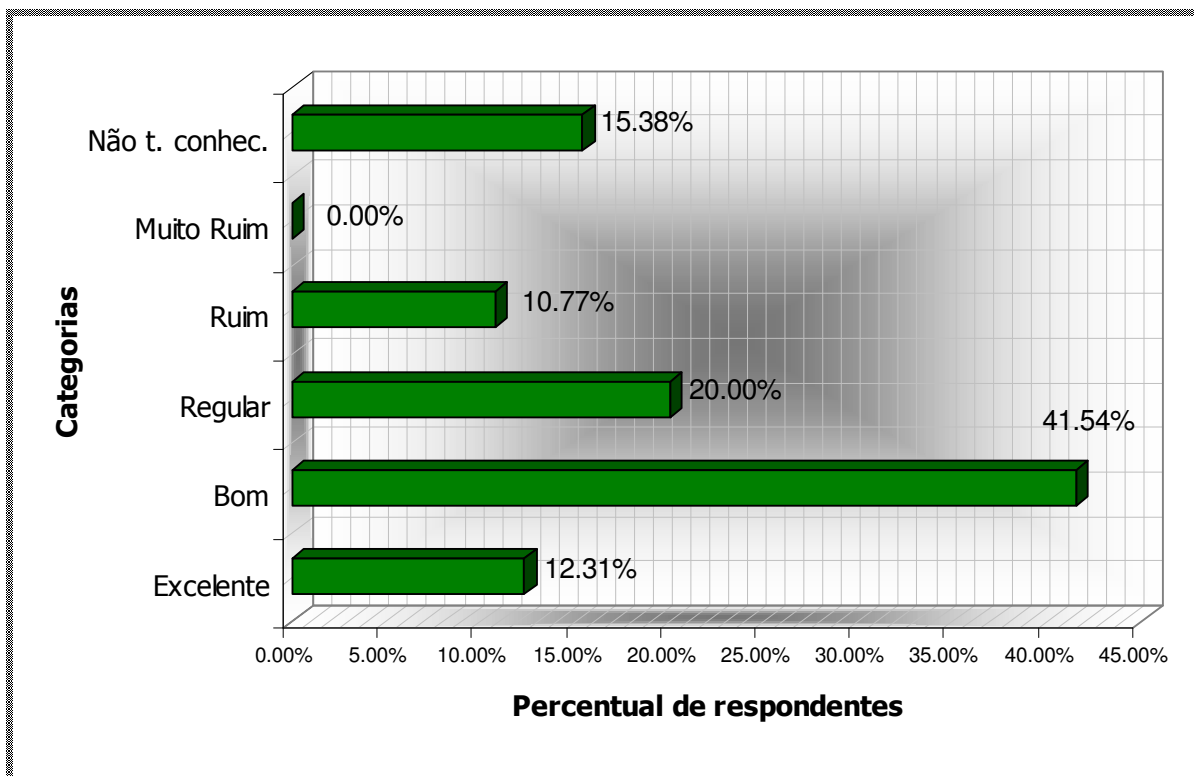
4.3.7 Adequação da avaliação de resultados dos projetos



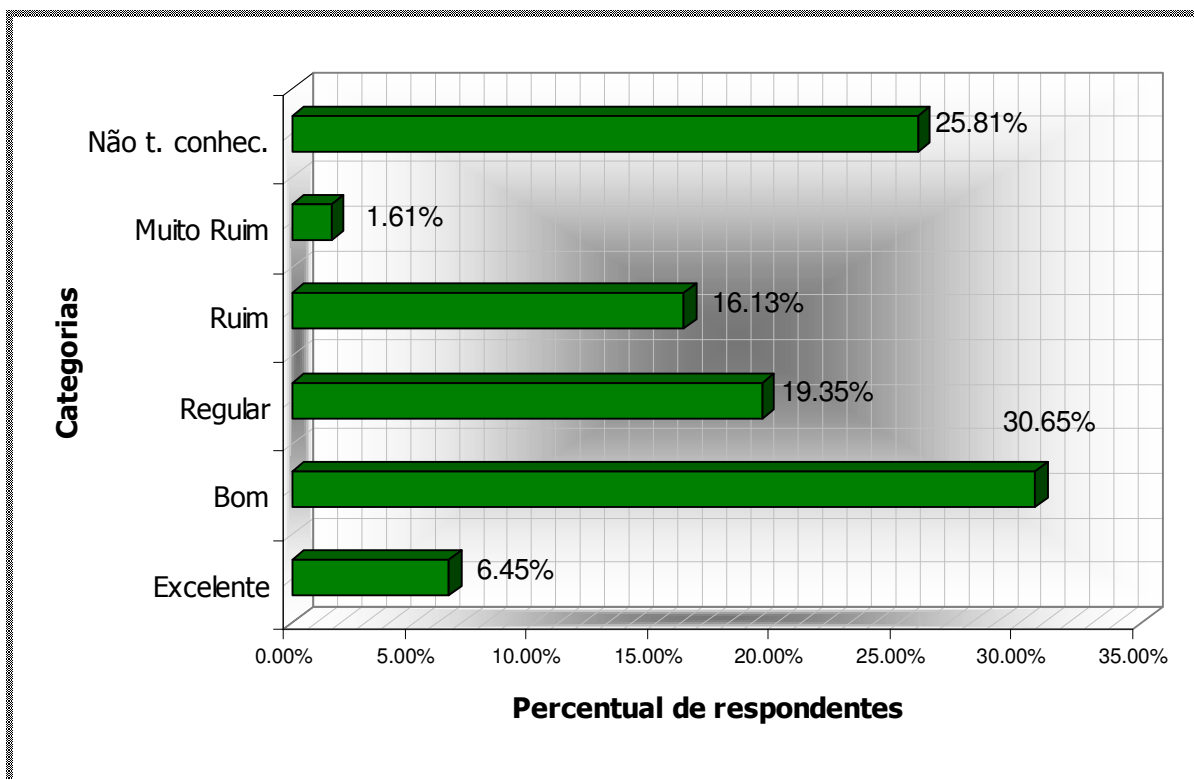
Dimensão 5: Gestão da Infra-estrutura

5.1. Condições de Infra-estrutura de pesquisa

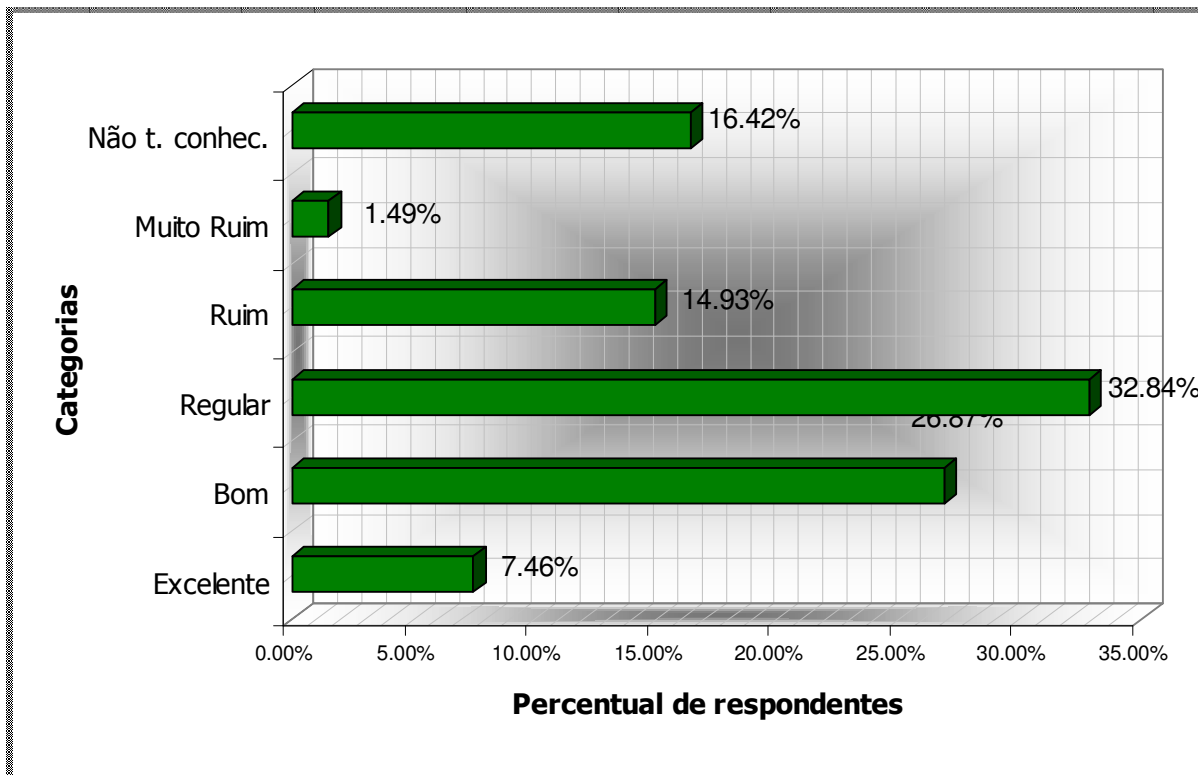
5.1.1. Dimensionamento e adequação do sistema laboratorial



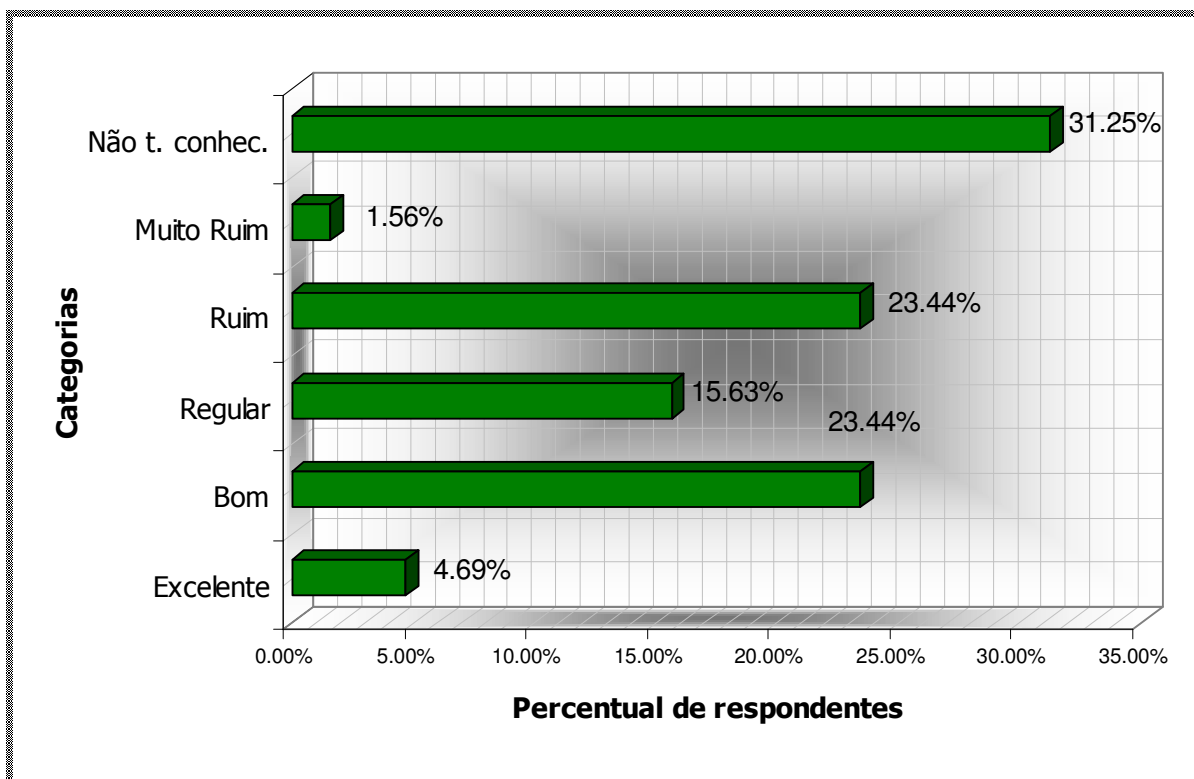
5.1.2. Número de laboratórios para análises acreditados (Inmetro/outras)



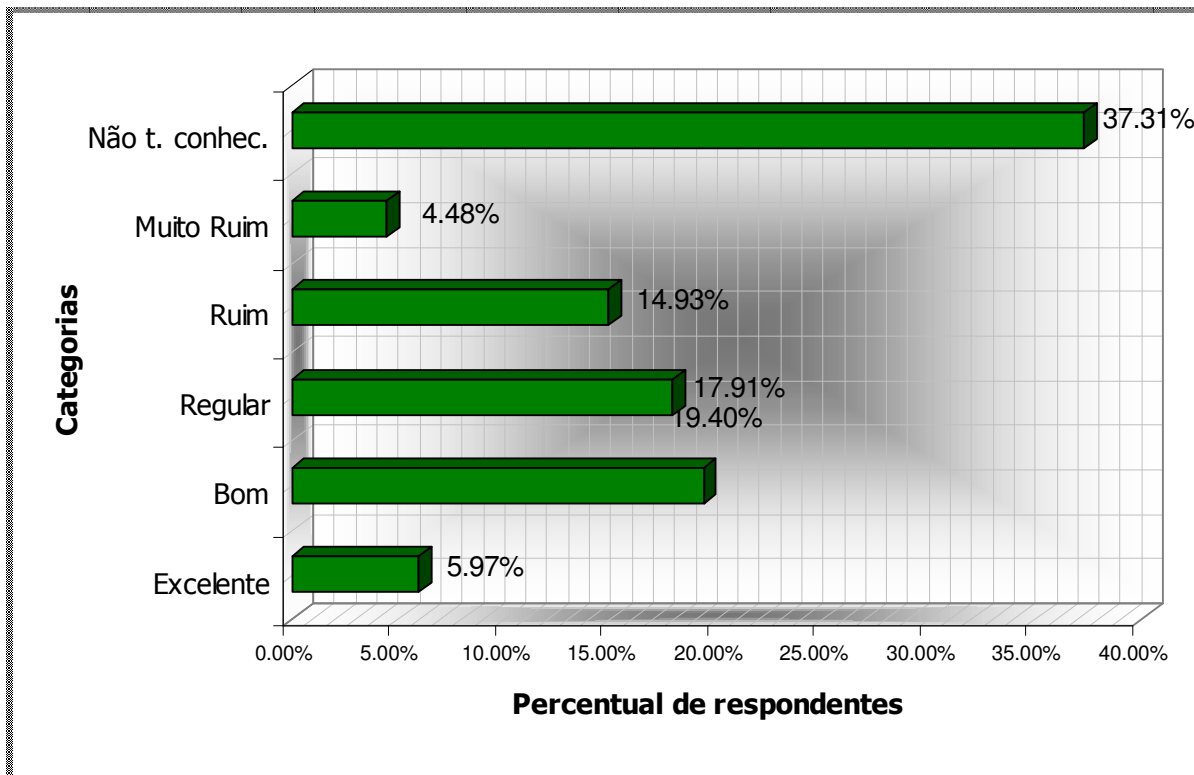
5.1.3. Atualização e manutenção dos equipamentos



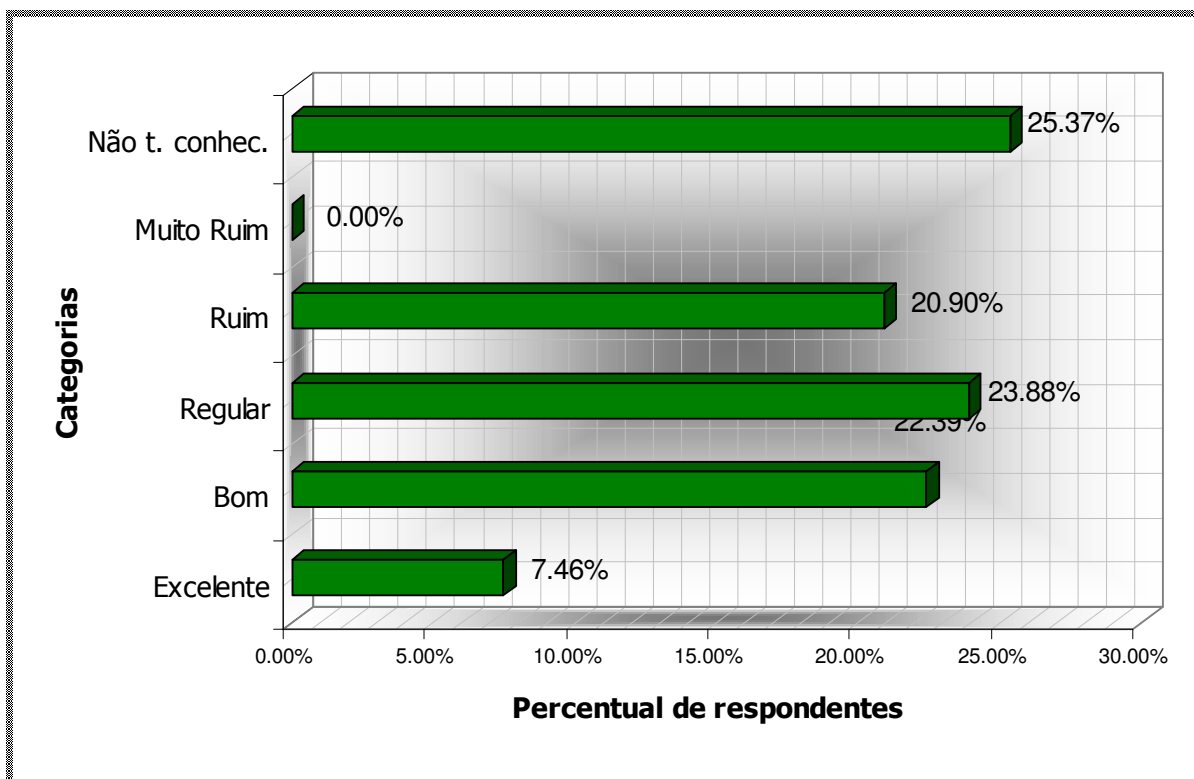
5.1.4. Compartilhamento interno, entre Uds, de equipamentos



5.1.5. Compartilhamento externo, universidades e institutos, de equipamentos

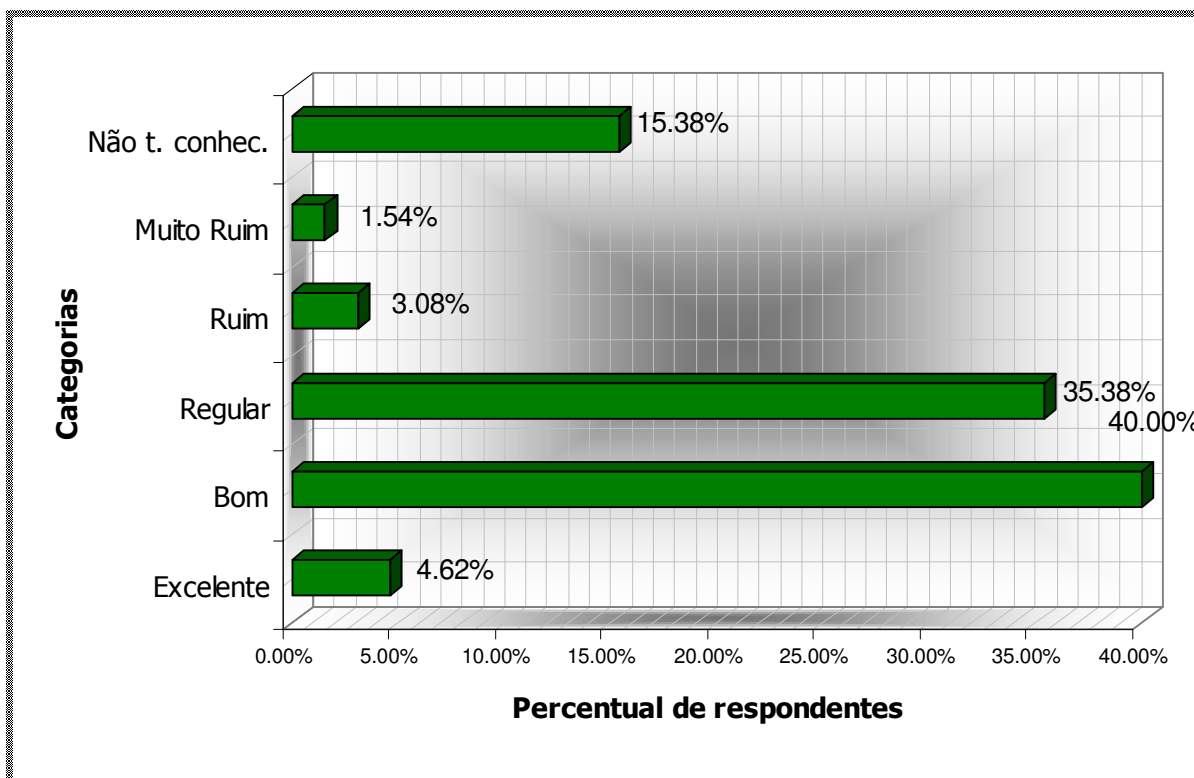


5.1.6. Adequação dos campos experimentais

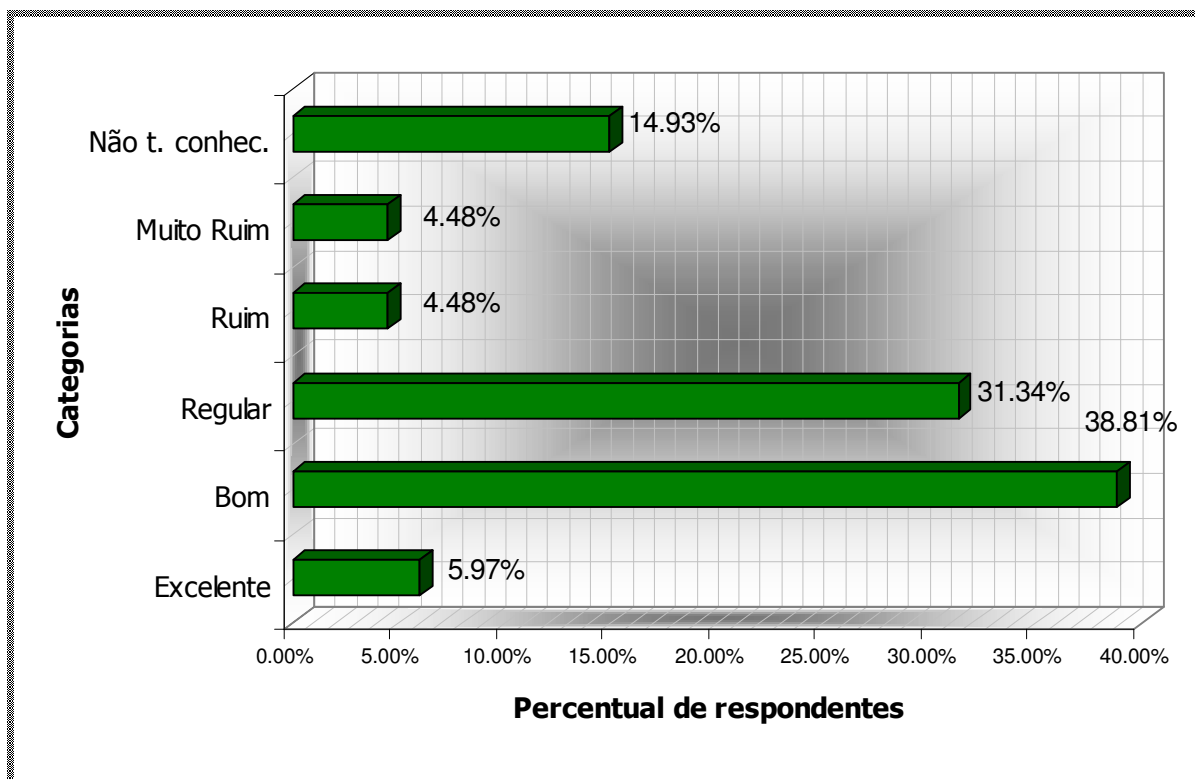


5.2 Gestão da Infra-estrutura de suporte

5.2.1. Gestão dos recursos materiais



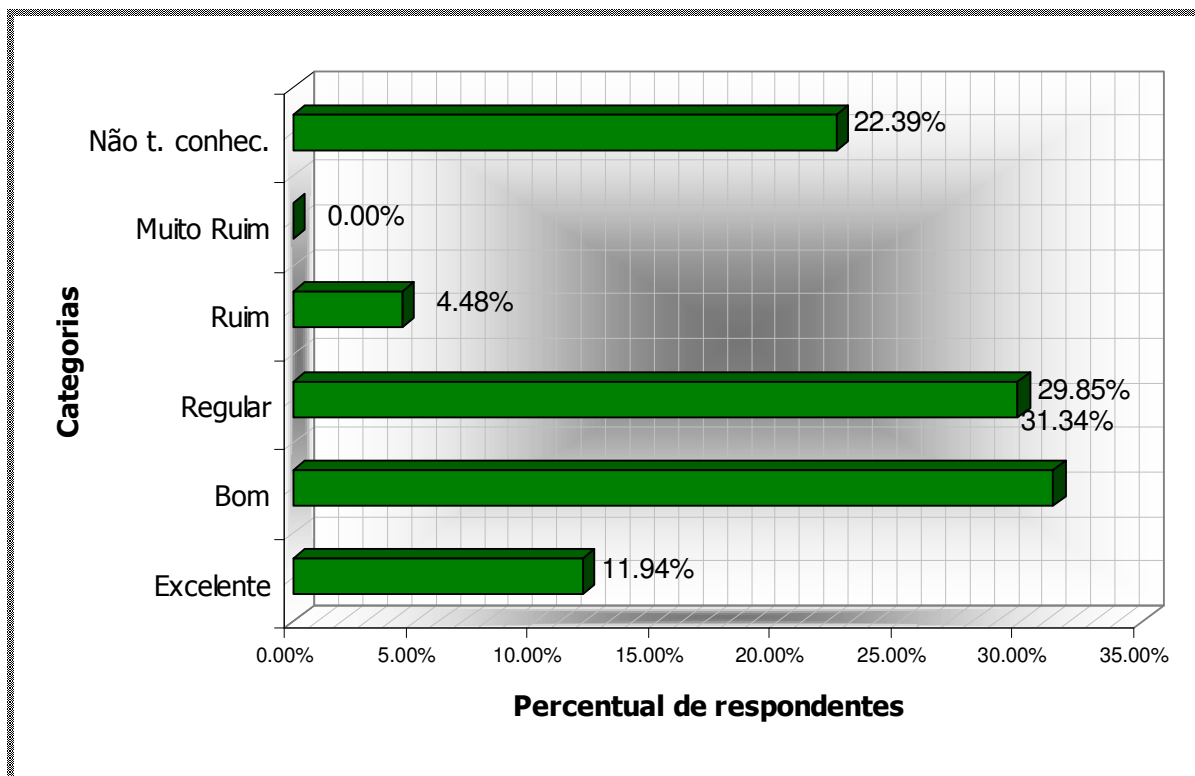
5.2.2. Adequação da infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicação



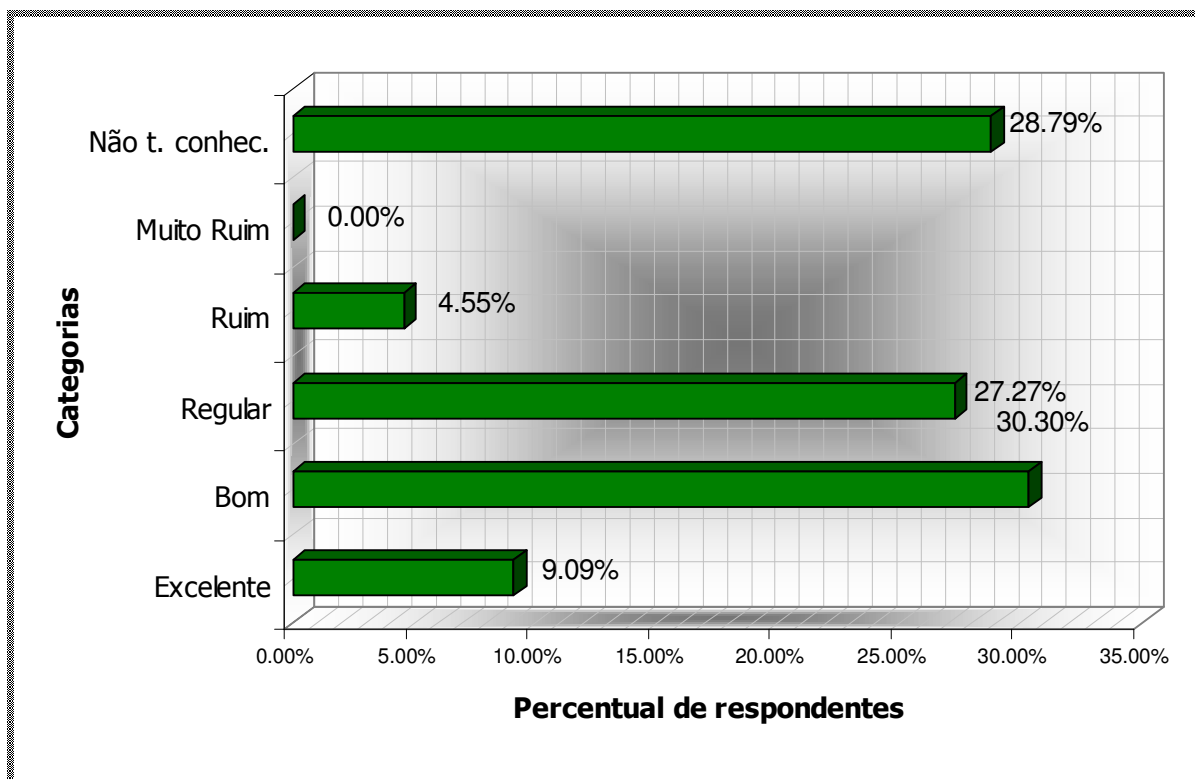
Dimensão 6: Planejamento e Gestão

6.1. Planejamento e Gestão

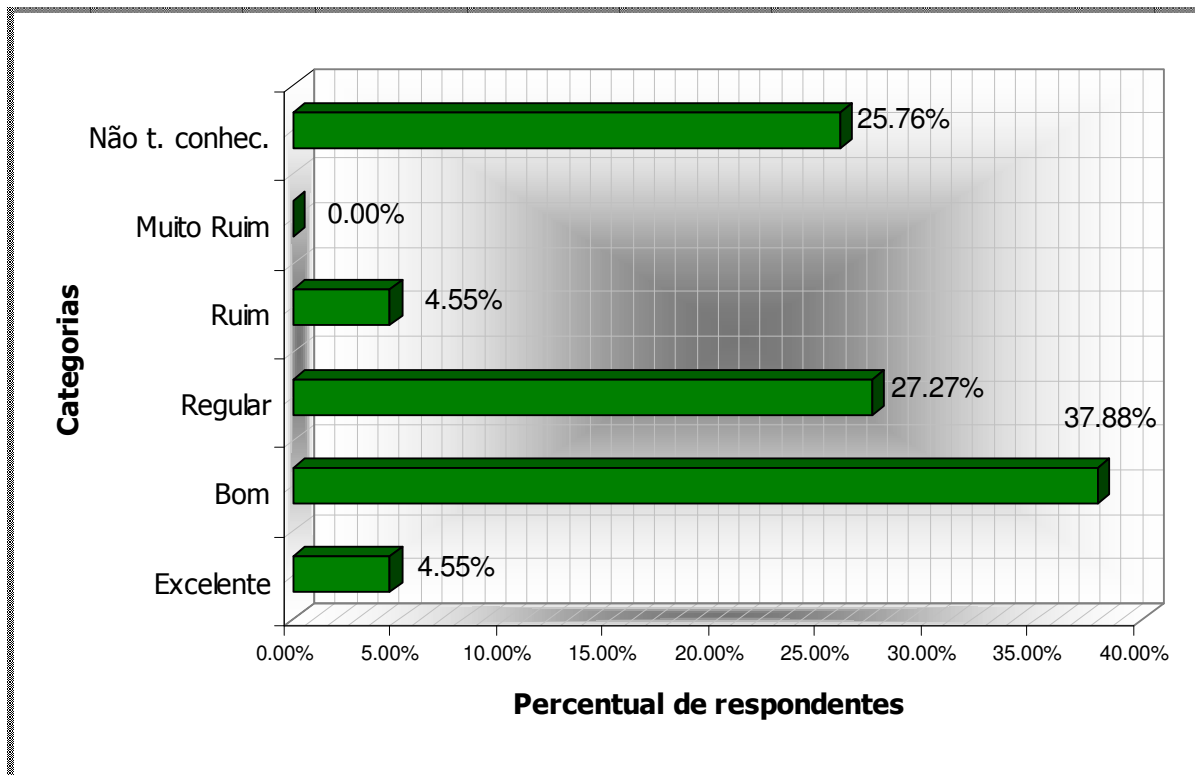
6.1.1. Influência efetiva do planejamento na tomada de decisão estratégica



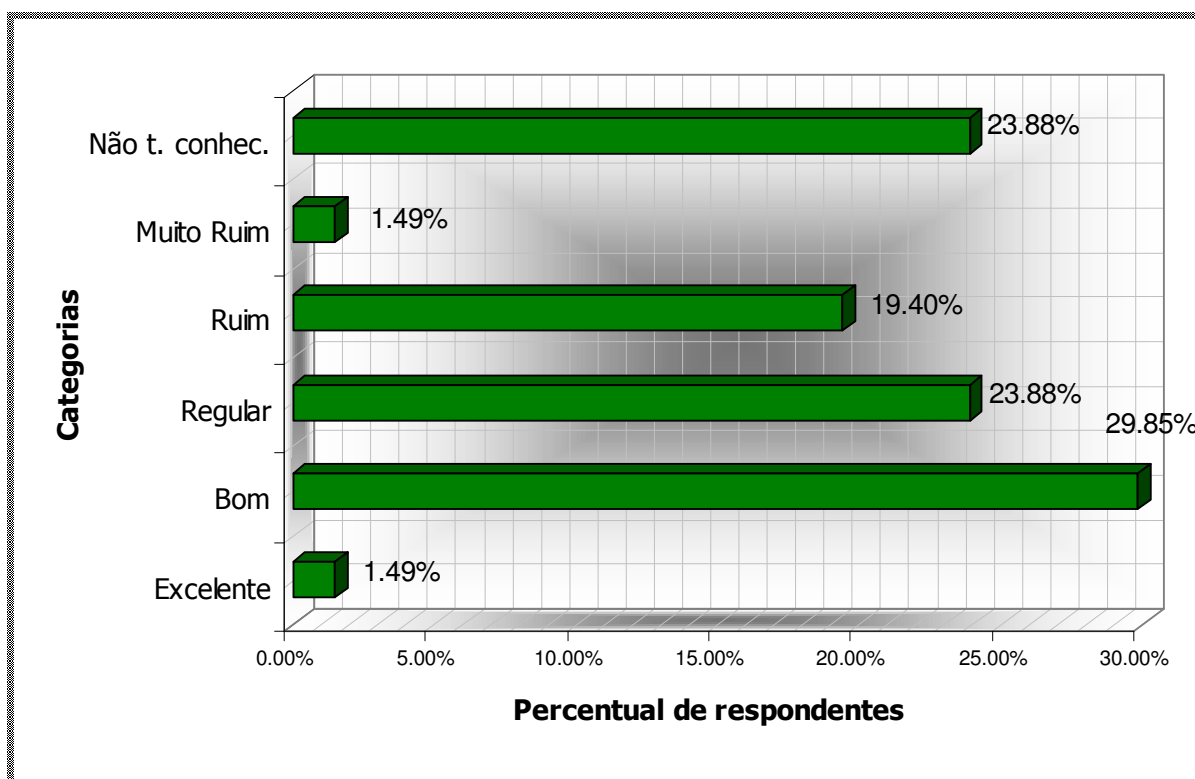
6.1.2. Aderência da programação de PD&I ao PDU



6.1.3. Processo de negociação e definição das metas institucionais

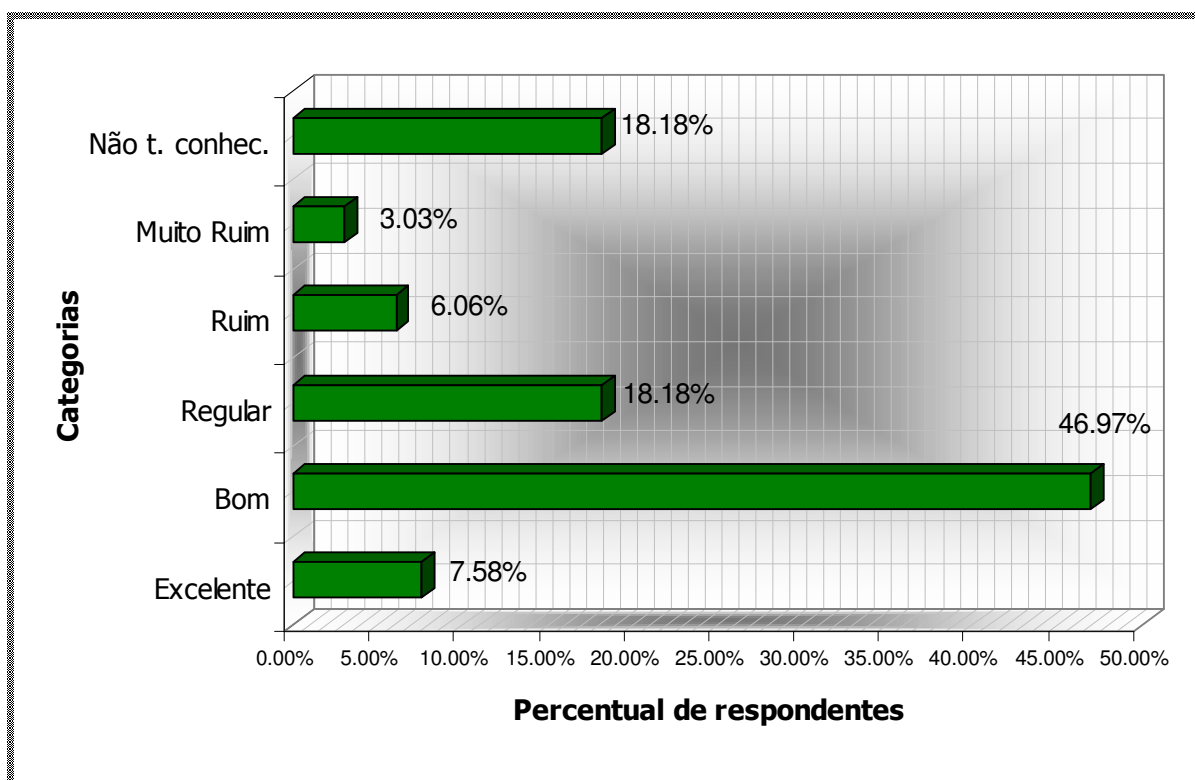


6.1.4. Monitoramento e avaliação do planejado x programado x realizado

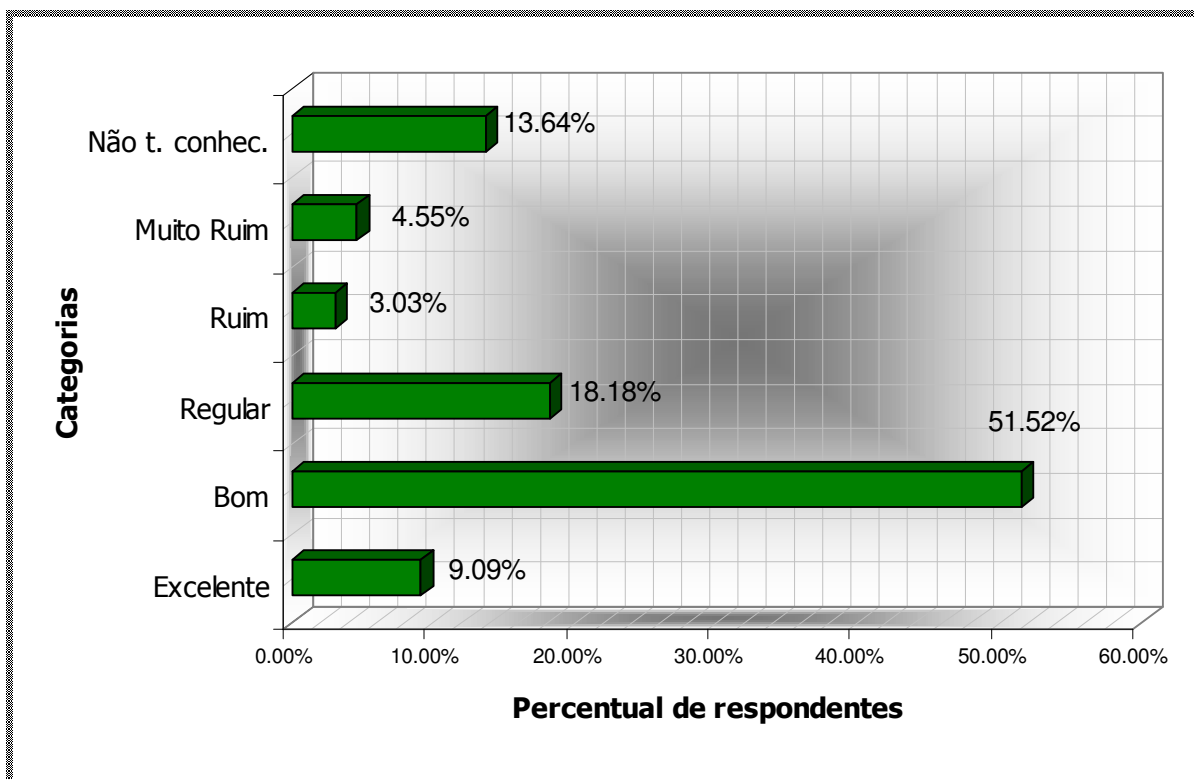


6.2. Processo decisório

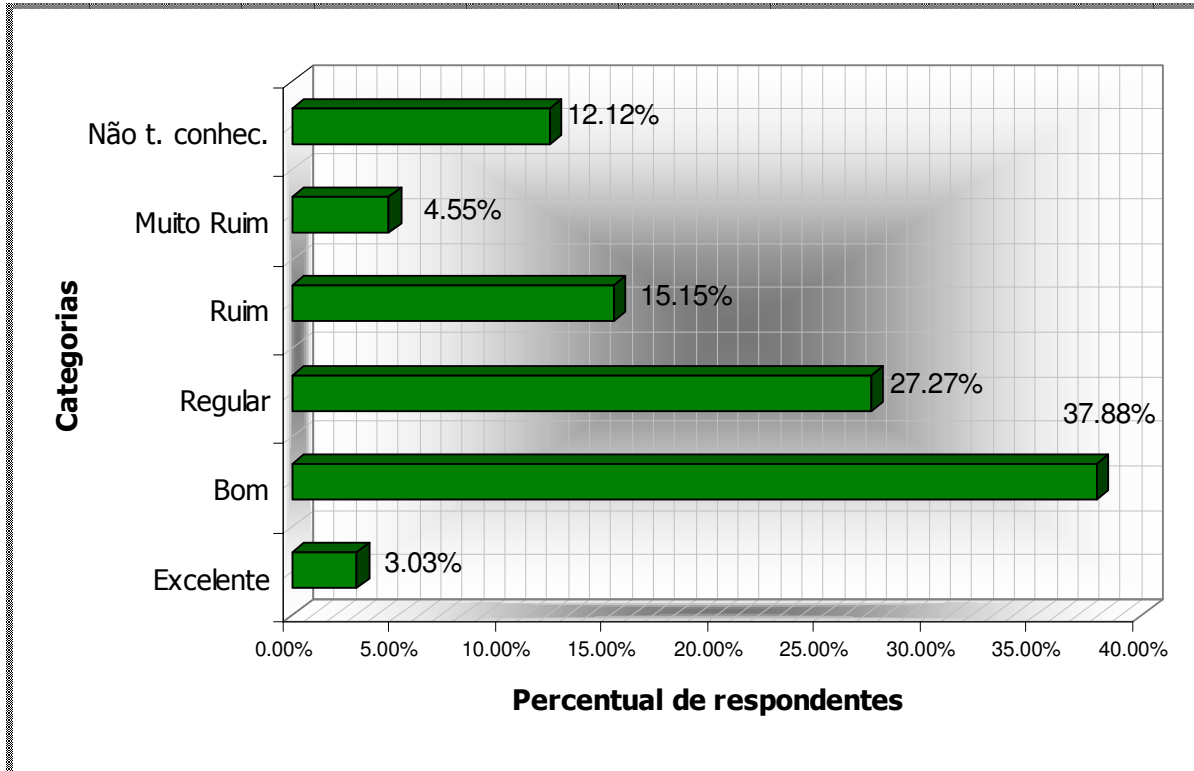
6.2.1. Grau de autonomia e descentralização da tomada de decisão



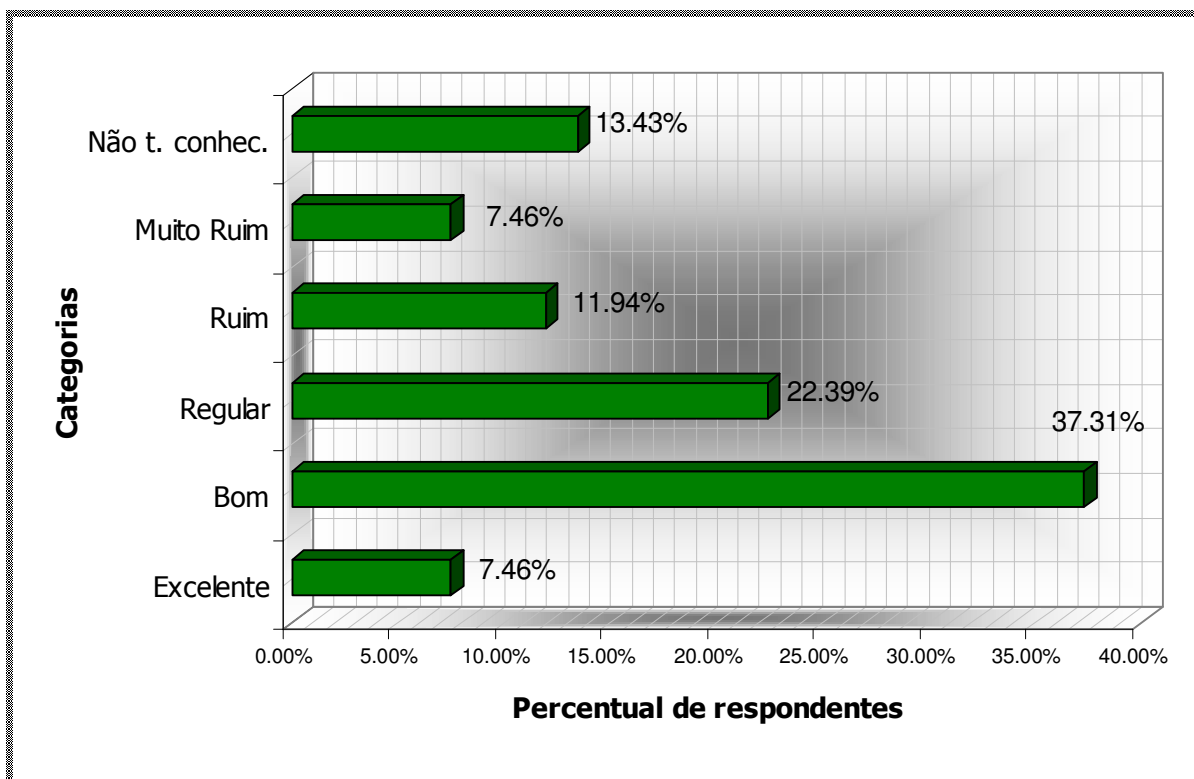
6.2.2. Transparência do processo decisório



6.2.3. Capacidade e velocidade de resposta às demandas e problemas

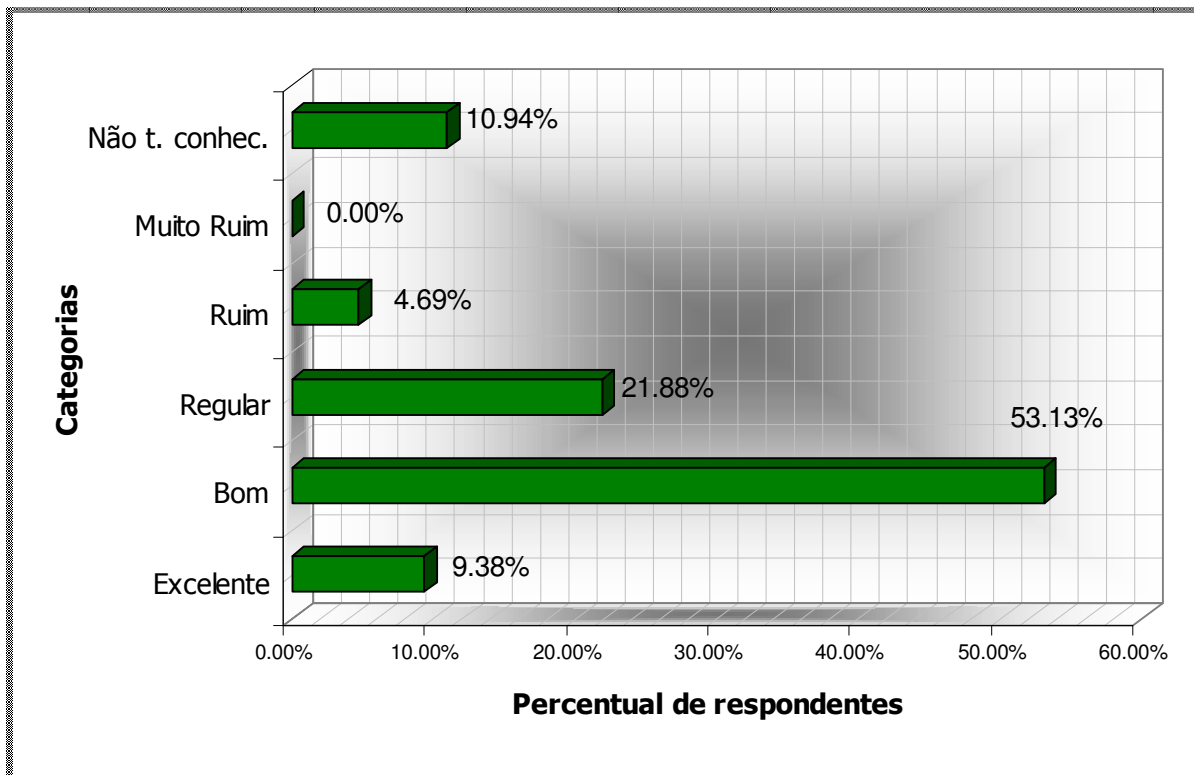


6.2.4. Grau de participação dos técnicos e funcionários na tomada de decisão



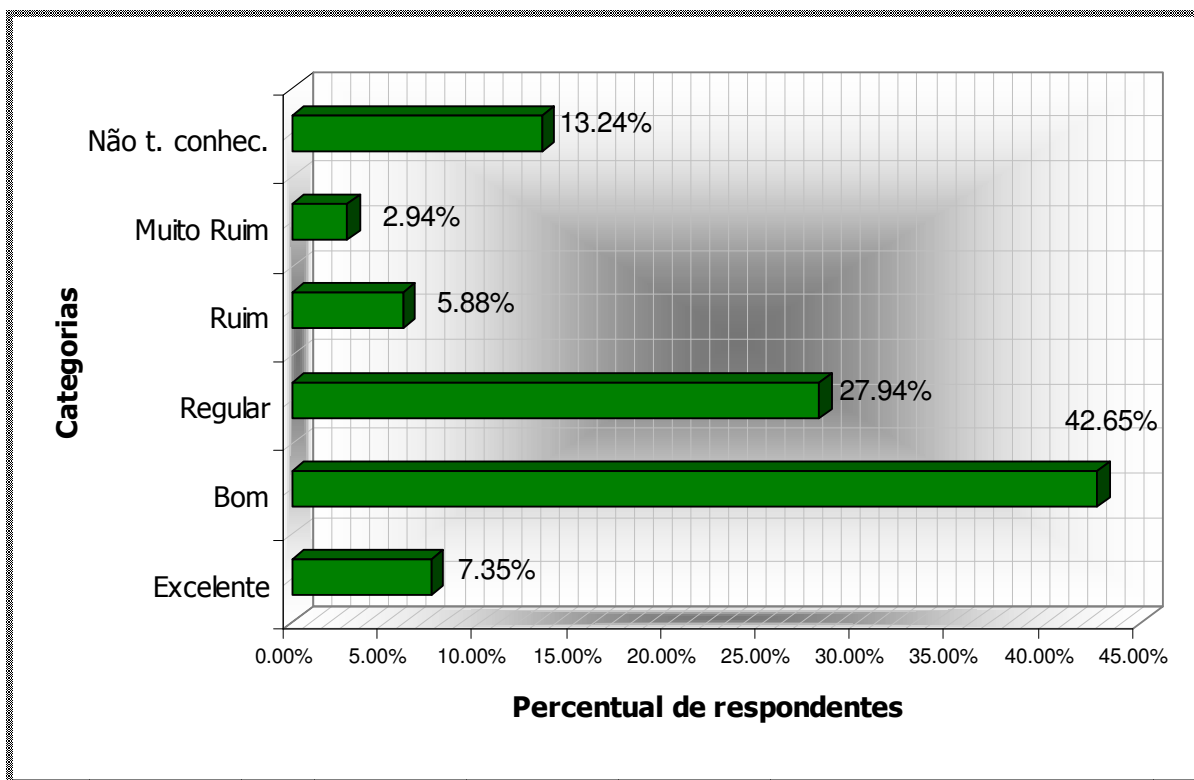
6.3. Modelo de gestão

6.3.1. Estrutura organizacional (funções e atribuições dos órgãos e quantidade de níveis hierárquicos)

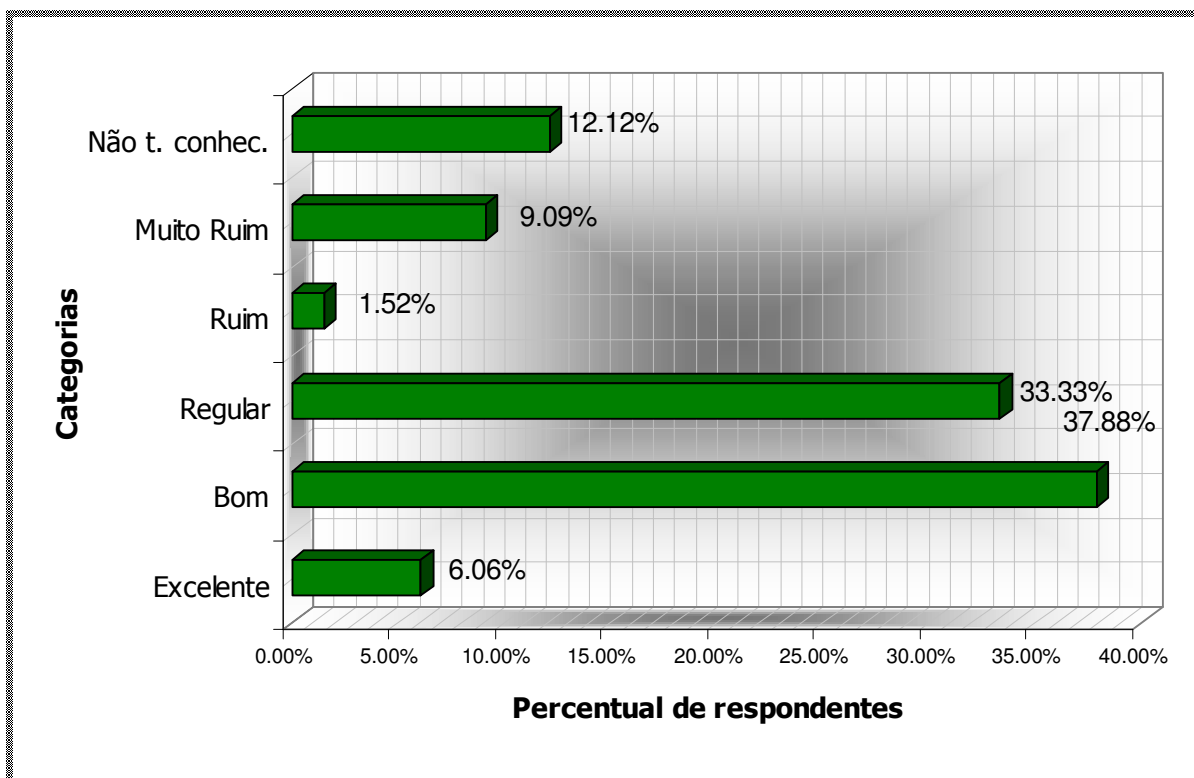


6.4. Processo de comunicação

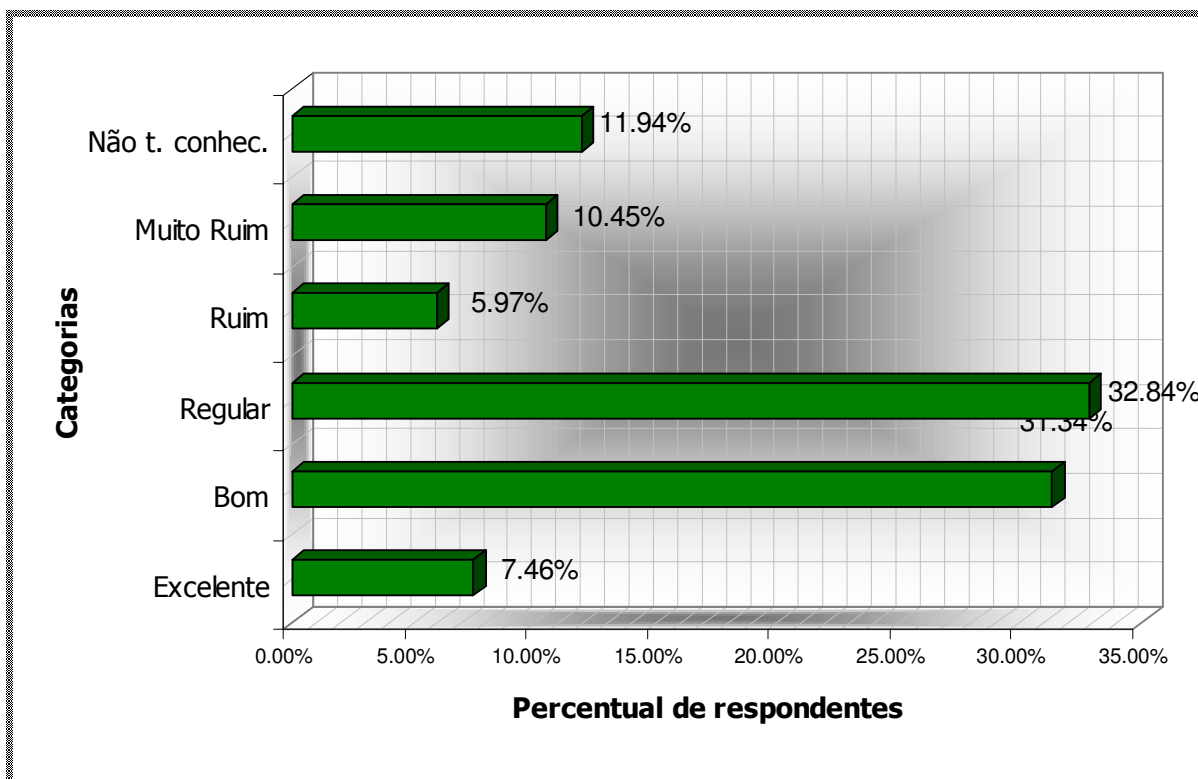
6.4.1. Adequação dos canais de comunicação externos utilizados pela UD (jornais, revistas, home page, etc.)



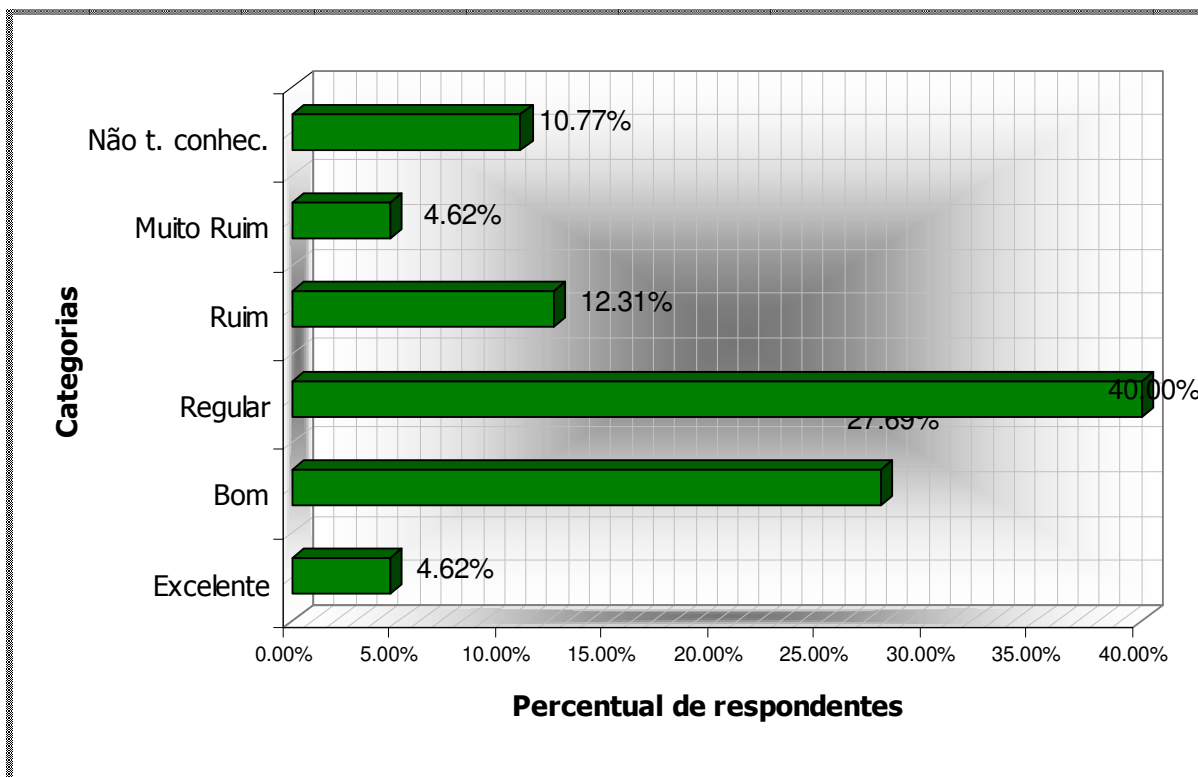
6.4.2. Adequação dos canais de comunicação internos utilizados pela UD (jornais, Intranet, newsletter, etc.)



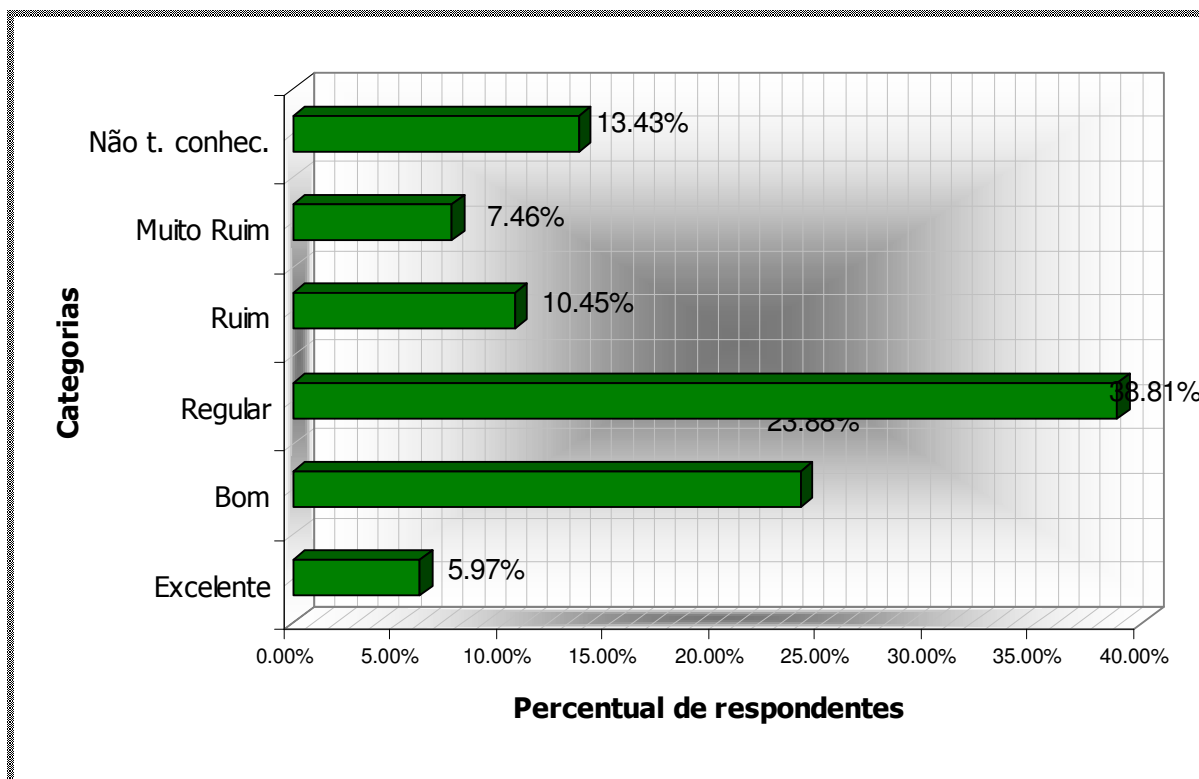
6.4.3. Fluxo de informações via cadeia hierárquica de comando (comunicação vertical)



6.4.4. Fluxo de informações "horizontais", entre pessoas de diferentes setores sem intermediação das respectivas chefias



6.4.5 Grau de conhecimento dos Objetivos e Diretrizes Estratégicas da UD



Síntese do resultado do questionário de avaliação do ambiente interno

Foram avaliadas negativamente os seguintes itens

- 2.1.7. Treinamento, formação e aperfeiçoamento das equipes de suporte
- 3.2.1. Número de patentes registradas e registros de software efetuados pela UD
- 3.2.2. Análise sistemática de patentes concedidas na área de atuação da Unidade
- 4.1.3. Grau de cooperação tecnológica com empresas congêneres no exterior

Apresentaram alto índice de desconhecimento (>25%)

- 3.1.3. Procedimentos sistemáticos de benchmarking para identificação de melhores práticas de pesquisa
- 3.1.4. Procedimentos sistemáticos de benchmarking para identificação de melhores práticas de gestão
- 3.2.1. Número de patentes registradas e registros de software efetuados pela UD
- 3.2.2. Análise sistemática de patentes concedidas na área de atuação da Unidade
- 3.2.3. Proteção das informações estratégicas classificadas como confidenciais
- 4.1.2. Grau de cooperação tecnológica com empresas privadas do agronegócio
- 4.1.3. Grau de cooperação tecnológica com empresas congêneres no exterior
- Todos os itens do 4.2 Financiamento para PDI e 4.3 Processos de PDI e Transferência de Tecnologia
- 5.1.2. Número de laboratórios para análises acreditados (Inmetro/outras)
- 5.1.4. Compartilhamento interno, entre Uds, de equipamentos
- 5.1.5. Compartilhamento externo, universidades e institutos, de equipamentos
- 5.1.6. Adequação dos campos experimentais
- 6.1.2. Aderência da programação de PD&I ao PDU
- 6.1.3. Processo de negociação e definição das metas institucionais

Apresentaram ótima avaliação Excelente + Bom > 80%

- 1.1.1 Imagem perante os parceiros (organizações estaduais de pesquisa, demais associações vinculadas ao agronegócio, institutos de pesquisa agropecuária, universidades, empresas congêneres no exterior etc.)
- 2.1.1. Qualificação e perfil técnico da equipe de pesquisadores

Apresentaram ótima avaliação Excelente + Bom > 70%

- 1.1.2. Imagem perante o público-alvo (fornecedores de bens e serviços, produtores, processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final)
- 1.1.3. Imagem perante o corpo de empregados

Apresentaram ótima avaliação Excelente + Bom > 60%

- 1.3.1 Grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços ofertados
- 2.1.2. Qualificação e perfil gerencial da equipe gerencial da UD
- 4.1.5. Cooperação em projetos de pesquisa entre Unidades Descentralizadas
- 6.2.2. Transparência do processo decisório
- 6.3.1. Estrutura organizacional (funções e atribuições dos órgãos e quantidade de níveis hierárquicos)

Apresentaram alto grau de indefinição dos respondentes (Regular > Excelente+Bom+Ruim+Muito ruim)

- 1.2.2. Adequação da distribuição dos recursos econômico-financeiros (manutenção da operação X projetos de pesquisa X investimentos)
- 2.1.8. Sistema de reconhecimento e valorização profissional
- 3.1.3. Procedimentos sistemáticos de benchmarking para identificação de melhores práticas de pesquisa
- 4.2.1. Dimensionamento dos recursos da UD para projetos de pesquisa

- 4.2.2. Grau de alavancagem financeira de projetos da Unidade Descentralizada (recursos de terceiros totais - diretos e indiretos - em relação ao total de custeio da UD)
- 4.2.4 Aderência dos recursos captados de terceiros à estratégia da UD
- 4.3.7 Adequação da avaliação de resultados dos projetos

CAIXA DE SUGESTÕES

- 1) Desconhecimento do processo/excesso de atividades mesmo período;
- 2) Realizar convocações para o processo
- 3) Apresentação das metas na elaboração
- 4) Realizar daqui a dois anos, isto é, entre o final de 2009 e o início de 2010, uma oficina para avaliar o grau de alcance dos objetivos e cumprimento das metas propostas neste IV PDU que está sendo elaborado, visando, com isso, fazer um realinhamento dos projetos de PDI em andamento e os a serem elaborados com os objetivos e as diretrizes estratégicas estabelecidas no PDU
- 5) Sugestão para divulgação do PDU na UD para internalização dos empregados
 - a) Prosa Rural PDU
 - b) Gincana PDU
 - c) Peça PDU
- 6) Divulgar a data dos eventos (reuniões, palestras, cursos, etc) com maior antecedência ou brevidade possível; pois isto possibilita uma melhor organização da agenda , por parte dos empregados, no sentido de participar desses eventos. Isto entende-se como comunicação interna, o que, infelizmente, parece não ser percebido pela nossa Unidade.
- 7) Ao divulgar os editais, o CTI já deve divulgar também, em função da data limite daqueles, os prazos para entrega das propostas de projeto ao Comitê, bem como para devolução pelos revisores “ad hoc” ao CTI. Isto talvez ajude ao pesquisador a se programar melhor!
- 8) Para atender melhor aos editais, os pesquisadores devem ser reunidos por grupos/núcleos de pesquisa para discutir a possibilidade de elaboração de propostas de projetos. Isto já foi adotado pela UD e creio que tenha funcionado razoavelmente: é uma forma de estimular os pesquisadores! Os projetos estruturantes, por si mesmos, não são suficientes para atingir este propósito.
- 9) Destinar 02 (dois) turnos para a realização das oficinas. Sempre estamos começando mais de 09:00h e passando do horário de almoço. Resultado: o público, que é pequeno, acaba ainda menor.
- 10) Voltar a realizar reuniões entre o chefe de P&D e os pesquisadores para discutir os problemas enfrentados pelo grupo para executar a contento os seus projetos, de modo que os objetivos sejam alcançados e as metas cumpridas

Trabalho em Grupo

1. Indique as forças internas da Embrapa Tabuleiros Costeiros para o horizonte 2008-2011

2. Indique as fragilidades internas da Embrapa Tabuleiros Costeiros para o horizonte 2008-2011
