Embrapa

Tabuleiros Costeiros

Gestão por Processos e o Desdobramento das Estratégias

Marcos Aurélio Santos da Silva

III Oficina de construção participativa do IV PDU

19 de maio de 2008

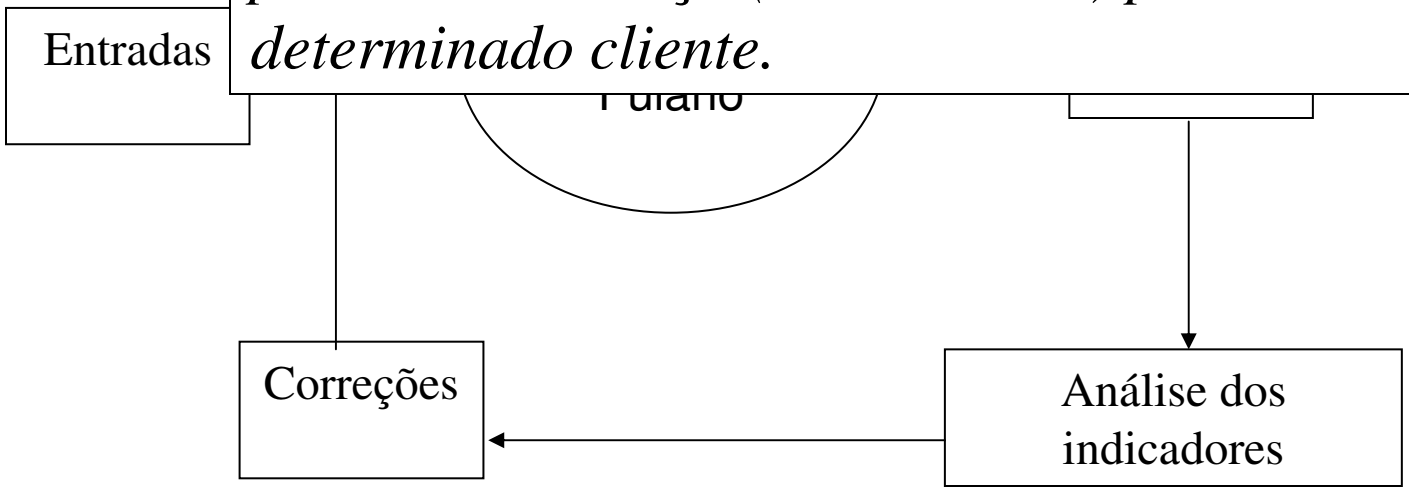
Embrapa

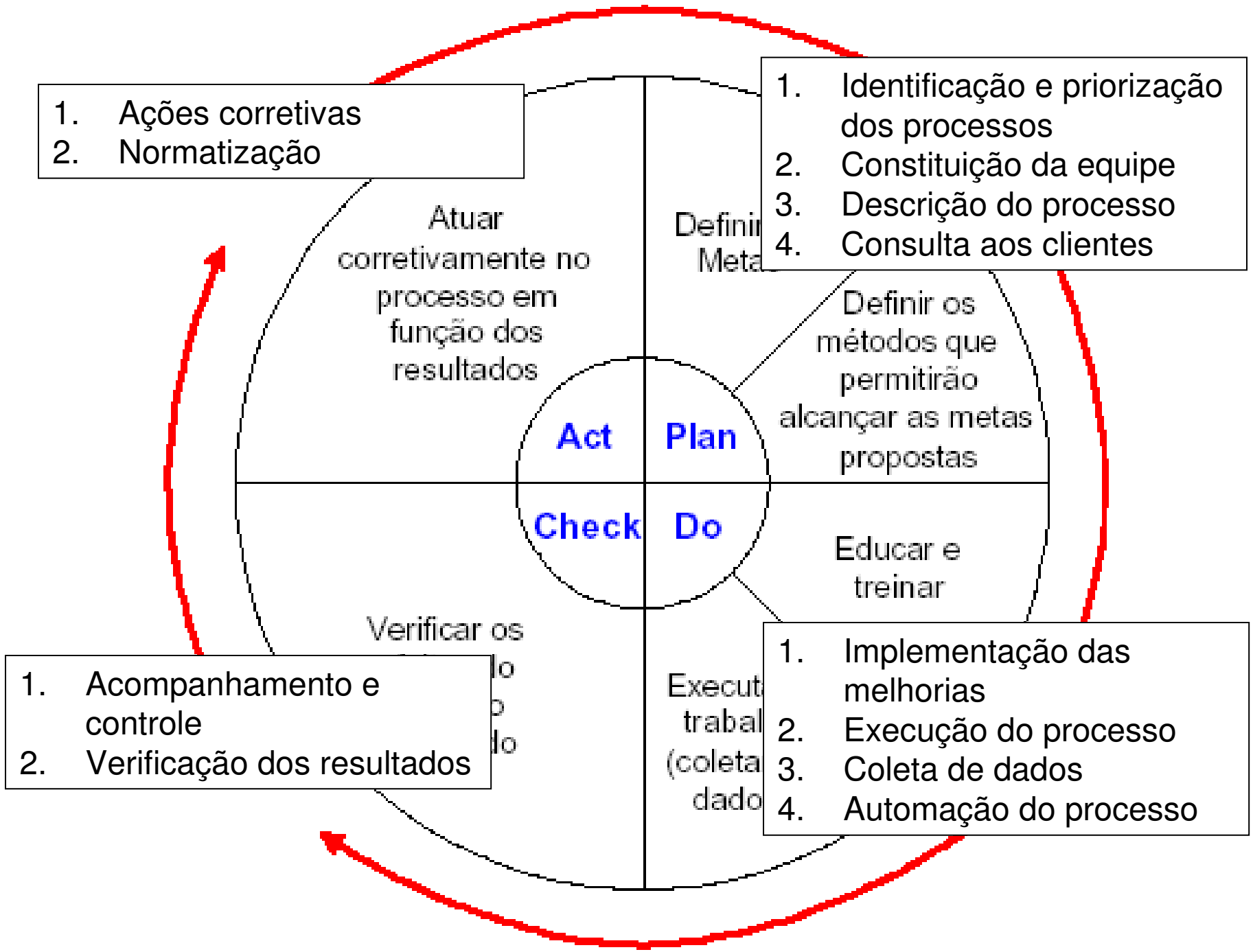
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODOS GOVERNO FEDERAL

Processo

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas cuja finalidade é produzir um produto ou serviço (mensuráveis) para um determinado cliente.




1. Ações corretivas
2. Normatização
1. Identificação e priorização dos processos
2. Constituição da equipe
3. Descrição do processo
4. Consulta aos clientes
Atuar corretivamente no processo em função dos resultados
Definir os métodos que permitirão alcançar as metas propostas
Act
Plan
Check
Do
Educar e treinar
Verificar os
1. Acompanhamento e controle
2. Verificação dos resultados
1. Implementação das melhorias
2. Execução do processo
3. Coleta de dados
4. Automação do processo

Indicadores

Classificação

Modelo de Gestão	Indicadores utilizados		
	Foco		
	No Processo (Meios)	No Produto ou Saída do Processo (Efeitos)	Nas Conseqüências (Impacto)
Tradicional	Eficiência	Eficácia	Efetividade
FPNQ	Driver		Outcomes
Balanced Scorecard	Leading, tendência, vetores ou impulsionadores de desempenho		Lagging, de ocorrência
Gerenciamento pelas Diretrizes	Item de Verificação	Item de Controle	
PQSP	Alerta	Resultado	
Outros	Direcionadores, condutores, antecipadores, de esforço, de tendência, de acompanhamento	Resultantes	

Modelos organizacionais

Organizações funcionais

- As especialidades são organizadas por setores (RH, finanças, informática ...);
- Cada funcionário responde a um único gerente (estrutura hierárquica);
- Comum em empresa tradicionais;
- Cada setor é administrado localmente, sem integração com os demais.

Nas organizações funcionais o gerente de projetos deve obedecer a estrutura hierárquica da empresa quando da solicitação de recursos humanos e materiais. Isto pode deixar o processo lento pois o gerente de projeto tem pouca autoridade sobre os recursos.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros apresenta fortes características da organização funcional apesar de ter como principal enfoque o projeto de pesquisa.

Organizações por projetos

- Recursos alocados por projetos;
- Gerentes de projeto ligados diretamente ao Diretor Geral;
- O gerente de projeto tem autoridade sobre os recursos;
- Membros das equipes trabalham no mesmo local físico;
- Equipes dissolvidas quando o projeto é concluído.

As organizações por projetos são, em geral, 'jovens' e agressivas em termos de mercado. Com empregados altamente capacitados a organização consegue tirar vantagem deste tipo de flexibilidade.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros não se enquadra neste tipo de organização apesar de ter como principal enfoque o projeto de pesquisa.

Organizações matriciais

- É uma fusão entre funcional e por projetos, procurando absorver o melhor de cada um:
  - Economia de recursos devido a otimização dos setores da **organização funcional**;
  - Visão integrativa das **organizações por projetos**;

As organizações matriciais representam o equilíbrio entre a hierarquia das organizações funcionais e a flexibilidade das organizações por projetos.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros apresenta características da organização matricial quando observamos a existência de um gestor de programa local, de gestores ou líderes de projetos, da alocação dinâmica de recursos humanos e materiais (laboratórios e campos experimentais) para os projetos..

Gestão por Processos

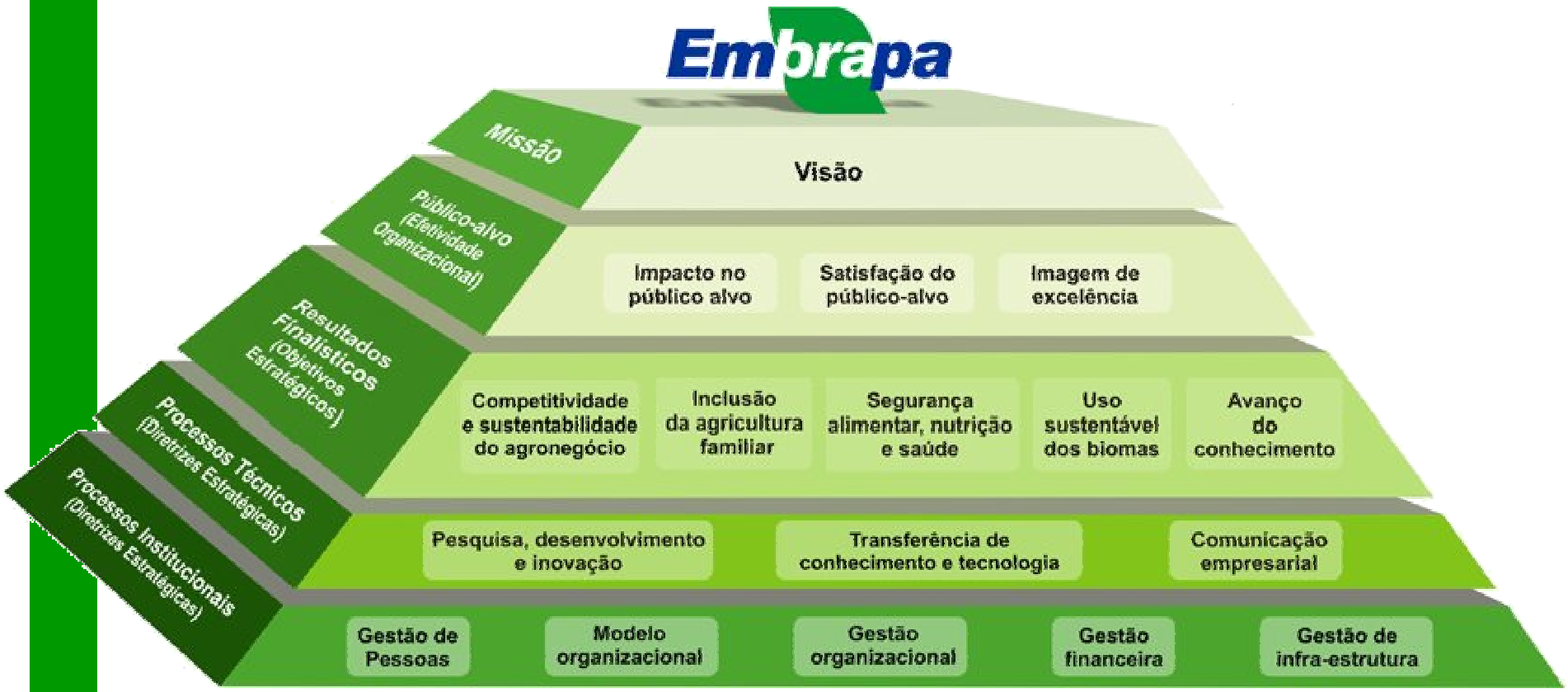
Questionamentos

- Eliminamos os setores?
- Mais burocracia?
- Aumento da complexidade?
- Quantos indicadores?
- Quais processos monitorar?
- O que a organização ganha com isso?

Estudo de Caso

Embrapa Tabuleiros Costeiros

Modelo de Gestão Estratégica



Processos

- Processos finalísticos
  - Gestão de P&D
  - Transferência de Tecnologia
  - Clientes e Imagem
  - Negócios Tecnológicos
  - Comunicação Empresarial
- Processos de apoio
  - Gestão de Laboratórios
  - Gestão de Campos Experimentais
  - Gestão Estratégica
  - Viagens a serviço

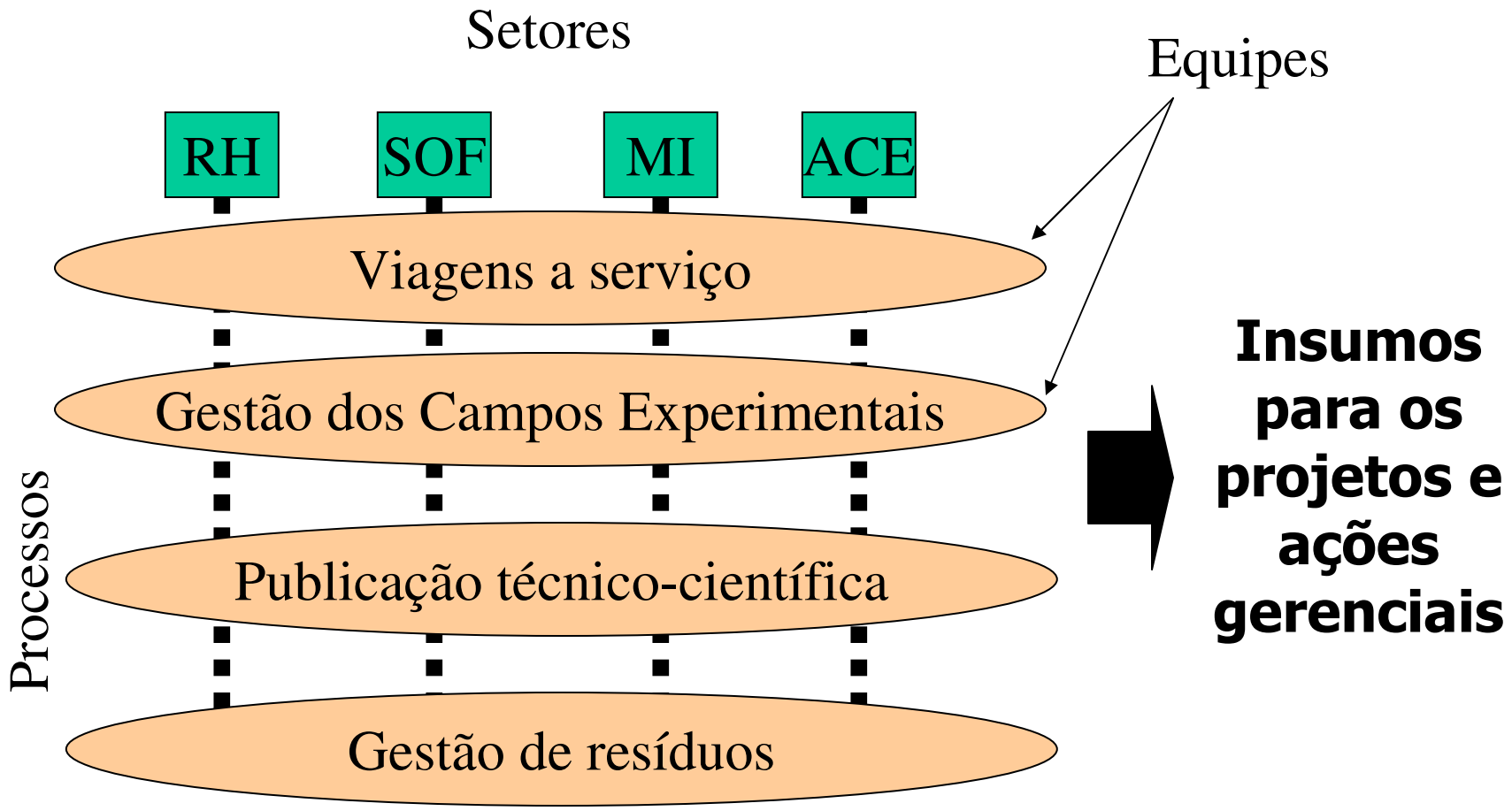
Processos x Setores

Setores

Processos

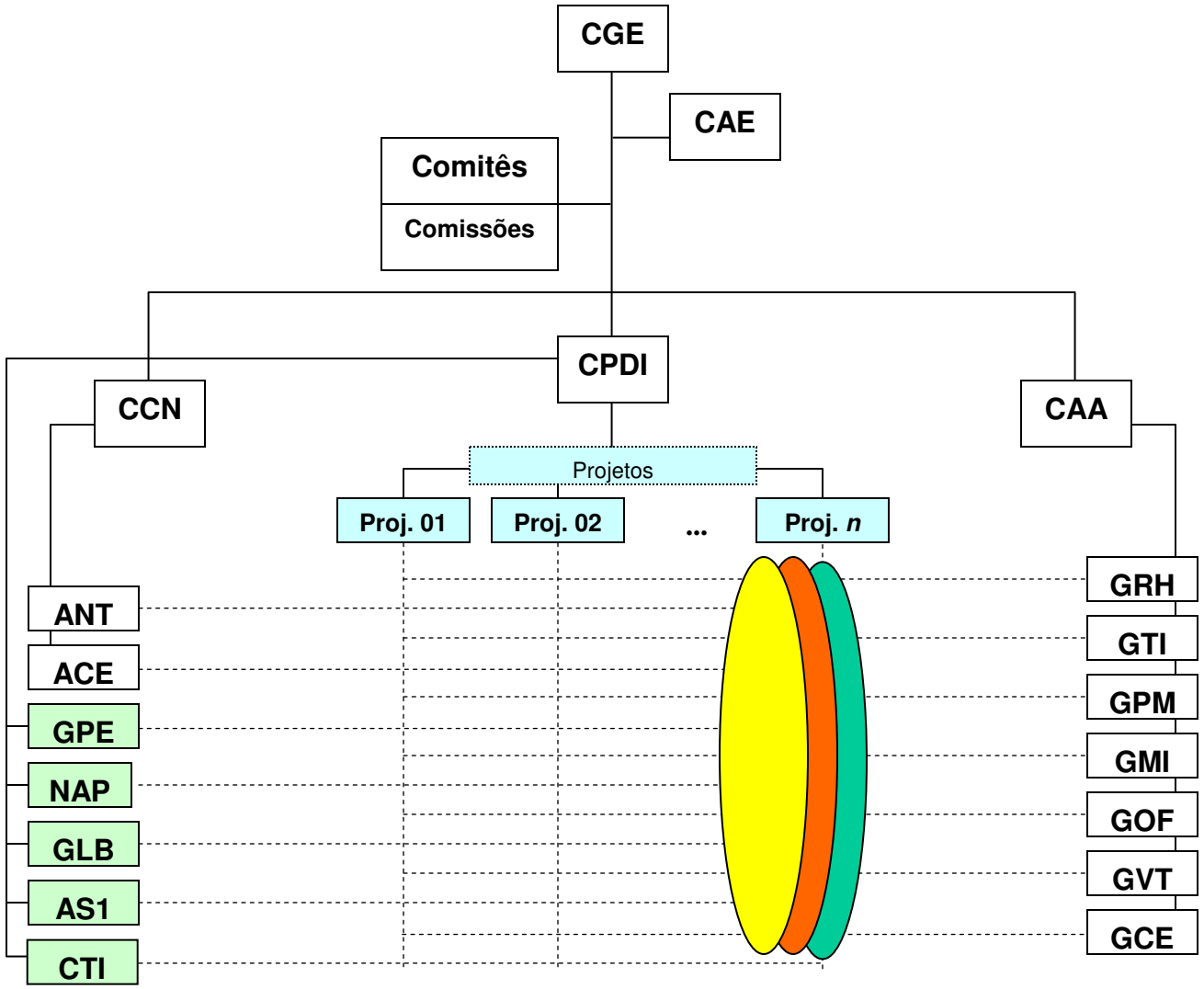
Processo "gerente" / INDICADORES	Patrimônio e Material	Manutenção e Instalações	Veículos e Transporte	Recursos Humanos	Orçamento e Finanças	Comunicação Empresarial	Transferência de Tecnologia	Informática	Biblioteca	Assessoria Jurídica	Assessoria
Gestão de Campos Experimentais	♦	♦	♦	♦	♦		♦				
Gestão de Laboratórios	♦	♦			♦						
Viagem a Serviço		♦	♦		♦						
Compras	♦		♦		♦						
Atendimento ao Cliente			♦			♦	♦		♦		
Transferência deTecnologia						♦	♦		♦	♦	
Gestão da Infra-Estrrutura	♦	♦	♦		♦			♦		♦	♦
Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento			♦		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Gestão da Informação						♦		♦	♦		♦
Negócios Tecnológicos						♦	♦			♦	
Gestão da Comunicação Interna				♦		♦	♦	♦			

Processos x Projetos



Insumos para os projetos e ações gerenciais

Organograma matricial da UD



Comitês

CLP

CLPI

CGA

Cuidados

- Excesso de burocratização
- Preciosismo na definição dos processos administrativos e de gestão ;
- Duplicidade de comando (setores e processos)
- Demanda maior por RH qualificado

Das estratégias aos planos

- Estratégias (2008-2011)
  - Planos Anuais
    - Metas anuais da Unidade (negociadas com a DE)
      - Plano de Melhoria da Gestão (PMG)
      - Plano de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (projetos estruturantes)
    - Metas individuais
      - SAAD-RH (rotina + novas atividades relacionadas ao planejamento estratégico anual)

Desafios para a Unidade

- Monitorar (gestor do processo) os seus principais processos (finalísticos) através de indicadores
- Reforçar a organização das equipes de suporte a pesquisa em torno dos principais processos
- Estabilizar um calendário de planejamento anual

"É possível ser excelente sem deixar de ser público"

Muito obrigado!

Marcos Aurélio Santos da Silva
Embrapa Tabuleiros Costeiros

aurelio@cpatc.embrapa.br

Benefícios obtidos

Ações na área de Qualidade Total

1996 — Sistema de Avaliação de Unidades SAU

1999 — Adoção de Técnicas de Melhoria de Processos

2000 — Modelo de Gestão Estratégica MGE

2001 — Premiação Processo CLP

2002 — Alteração no Regimento Interno (gestão por processos)

2004 — Planejamento Estratégico Participativo (PDU)

2004 — Planejamento das ações de pesquisa (temas estratégicos)

2005 — Premiação Processo Gestão Orçamentária

2006 — Planejamento das ações de pesquisa (projetos estruturantes)

2006 — Auto-avaliação Da gestão

2006 — Elaboração do Plano de Melhoria da gestão participativamente