

Embrapa

Milho e Sorgo

Gestão por Processos

CARTILHA EXPLICATIVA





República Federativa do Brasil

Presidente

Fernando Henrique Cardoso

Ministério da Agricultura e do Abastecimento

Ministro

Marcus Vinicius Pratini de Moraes

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Diretor-Presidente

Alberto Duque Portugal

Diretores Executivos

Elza Angela Battaggia Brito da Cunha

Dante Daniel Giacomelli Scolari

José Roberto Rodrigues Peres

Embrapa Milho e Sorgo

Chefe Geral

Antônio Fernandino de Castro Bahia Filho

Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Ivan Cruz

Chefe Adjunto de Comunicação e Negócios

José Hamilton Ramalho

Chefe Adjunto de Administração

João Carlos Garcia

Embrapa

Milho e Sorgo

GESTÃO POR PROCESSOS
CARTILHA EXPLICATIVA

setembro - 2000

Copyright © Embrapa - 2000

ISSN 1518 - 4277

Embrapa Milho e Sorgo

Caixa Postal 151

Cep: 35701-970

Sete Lagoas, MG

Tel: 0 xx 31-779 1000

Fax: 0 xx 31-779 1088

www.cnpms.embrapa.br

Tiragem: 500 exemplares

**Comitê Geral da Embrapa Milho e Sorgo de Implantação
e Supervisão do Sistema de Gestão de Processos**

Dolores Augusto Perez de Barcelos

Fernando Tavares Fernandes

João Carlos Garcia

Maria José Machado Oliveira

Paulo Motta Ribas (Consultor)

Coordenação editorial

Área de Comunicação Empresarial da Embrapa Milho e Sorgo

Programação Visual

F1 Edição & Design

Ilustrações

Capucci Jr.

E55g
2000

Embrapa Milho e Sorgo (Sete Lagoas, MG).
Gestão por processos. cartilha explicativa.
Sete Lagoas, 2000.

12p.(Embrapa Milho e Sorgo. Documentos, 3).

Gestão; Processo; Administração.

CDD 658.4013

SUMÁRIO

Considerações iniciais.....	5
O que é um processo	6
O que é Gestão por Processos	7
Macroprocesso Inovação Tecnológica	9
Processo Execução de P&D	9
Macroprocesso Suporte.....	11
Processo Logística de Serviços	11
Quais as principais vantagens da Gestão por Processos	12
Considerações finais	12

Considerações iniciais

A Embrapa é uma empresa pública de direito privado, cuja missão é viabilizar soluções para o agronegócio brasileiro, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologia, em benefício da sociedade.

A missão da Embrapa está ligada à promoção do agronegócio, que compreende os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final.

Para que a Embrapa possa cumprir sua missão, manter-se eficiente e competitiva e garantir sua sobrevivência, é preciso que sejam adotadas estratégias que lhe permitam acompanhar as transformações que estão ocorrendo a cada dia, com bastante rapidez, dentro do agronegócio.

Para isso, a Embrapa vem desenvolvendo uma série de ações, podendo-se destacar a adoção e a implantação, nas suas unidades, de uma forma mais moderna de administração, também conhecida como **GESTÃO POR PROCESSOS**.

O que é um processo?

Um PROCESSO é “uma série de atividades e tarefas relacionadas entre si, dentro de uma seqüência, organizadas com a finalidade de **produzir resultados** específicos para a realização de uma meta”.

Um processo caracteriza-se por apresentar **três grandes fases**: entradas (insumos), processamento e saídas (produtos ou serviços).

Por exemplo: a compra de um bem ou produto qualquer é um processo que se inicia com um pedido de compra, que é a fase de **“entrada”** ou **“insumo do processo”**. O pedido é enviado ao escritório de compras, que inicialmente faz uma consulta ao saldo do estoque. Se o produto ou bem não se encontra estocado, providencia-se a sua compra. Esta é a fase de **“processamento”**. Quando o bem ou produto é comprado e finalmente chega às mãos de quem o encomendou (cliente), o processo chega ao fim. É a fase de **“saída”**.



O que é gestão por processos

Gestão por Processos é o exercício de organizar as atividades da empresa na forma de processos. Uma gestão por processos envolve a definição e a compreensão do processo, o seu planejamento, a sua execução, o acompanhamento e a avaliação das atividades, sempre buscando o seu aperfeiçoamento.

A Gestão por Processos substitui a forma tradicional de gerenciamento, em que os esforços são direcionados principalmente para tarefas, pessoas e setores. Na Gestão por Processos, o trabalho é conduzido de forma mais cooperativa, seqüencial e mais compromissada com o resultado final. Nessa forma de gerenciamento, as pessoas passam a se comunicar mais e melhor, ficam mais comprometidas com os resultados finais do seu trabalho e cada empregado passa a ter uma **visão clara** do "como", do "por quê", do "para quê" e do "para quem" do seu trabalho. Essa visão fica clara nos exemplos de processos que serão apresentados ao longo deste documento.

Uma organização e divisão de atividades por processos pode ser feita em vários níveis, iniciando-se por um **macroprocesso**, que é constituído por **processos** ou **subprocessos**, que, por sua vez, são constituídos por **atividades**, as quais são um conjunto de **tarefas**. Cada tarefa é constituída por rotinas, necessárias para **produzir resultados**.



As unidades da EMBRAPA estão organizando todas as suas atividades em dois grandes processos, também denominados macroprocessos, que são:

Macroprocesso: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

É composto por um conjunto de processos, os quais abrangem atividades que se iniciam com a identificação das demandas tecnológicas, passando pelo planejamento, organização e execução de projetos de pesquisa, e terminam na validação, disponibilização e transferência de produtos tecnológicos para o mercado, como cultivares, kits de diagnose de doenças, *softwares*, publicações, vídeos e artigos científicos.

Macroprocesso: SUPORTE

É composto de atividades destinadas a oferecer condições humanas, materiais e financeiras para o bom funcionamento do processo de Inovação Tecnológica.



Vamos ver, em seguida, alguns exemplos de processos que ocorrem dentro dos macroprocessos da Embrapa Milho e Sorgo.

Macroprocesso: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Processo: EXECUÇÃO DE P&D

Periodicamente, a Embrapa Milho e Sorgo lança novas cultivares de milho, sorgo e milheto para atender as demandas de mercado. Até que as sementes de uma nova cultivar cheguem ao produtor, várias etapas ou processos vão sendo executados de forma interligada, terminando com a completa disponibilização das sementes para a venda. Para atingir esse objetivo, o primeiro processo é a de “identificação da demanda”, seguido do processo de “execução de Projetos de P&D”, finalizando com o processo de “lançamento de cultivar”. Dentro do processo de Execução do Projeto de P&D existem vários subprocessos, um dos quais é o subprocesso de “melhoramento genético”. Vamos analisar esse subprocesso com suas atividades, tarefas e rotinas.

1

ATIVIDADES

Revisar literatura, extrair linhagens das populações, obter híbridos experimentais, avaliar os híbridos experimentais obtidos, colher os dados, analisar os dados.

Macroprocesso: Inovação tecnológica

Processo: Execução de P&D.

Subprocesso: Melhoramento genético

2

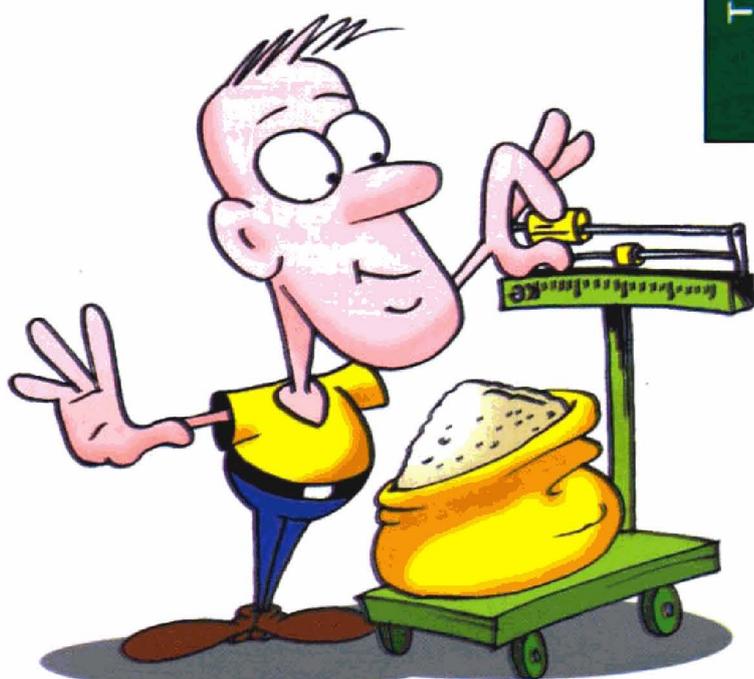
TAREFAS

Na atividade “extrair linhagens das populações” são realizadas as seguintes tarefas: solicitar o preparo da área, preparar as sementes, preparar a plantadeira, plantar o experimento propriamente dito, conduzir o experimento, autofecundar as plantas selecionadas.

3

ROTINAS

Na tarefa “preparar as sementes” são realizados trabalhos de rotina: retirar as sementes da câmara fria, identificar os saquinhos, contar ou pesar as sementes, colocá-las nos saquinhos, fechá-los e empacotá-los.



A simples rotina de identificar os saquinhos é tão importante no processo quanto as tarefas de desbaste, plantio das sementes, seleção para resistência a doenças e ao acamamento, polinização e colheita

Desse modo, empregados responsáveis por trabalhos dentro de cada uma dessas etapas **são igualmente importantes** para que as metas e objetivos de cada processo sejam alcançados. **Uma falha** em qualquer ponto do processo resulta no **não atingimento** de uma determinada meta ou objetivo.



Além de todas as atividades inerentes à pesquisa, o sucesso do lançamento da cultivar depende de outros subprocessos, atividades e tarefas relativas ao desenvolvimento mercadológico (unidades de observação, unidades de validação, unidades de demonstração) e à transferência de tecnologia (promoção, licitação, contratação, multiplicação e distribuição das sementes aos agricultores).

Macroprocesso SUPORTE

Processo LOGÍSTICA E SERVIÇOS

Dentro do macroprocesso Suporte, há vários processos, como o de Logística e Serviços, no qual são executados diversos trabalhos: “transporte”, “manutenção de recursos materiais”, “segurança e vigilância” e “serviços de comunicação”, todos considerados subprocessos. **Vamos tomar como exemplo o subprocesso “Transporte”.**

Macroprocesso: Suporte
Processo: Logística e Serviços
Subprocesso: Transporte

1
ATIVIDADES

Transporte de materiais, transporte individual e transporte coletivo de pessoas.

2
TAREFAS

Na atividade “transporte coletivo de pessoas” são executadas as seguintes tarefas: limpeza e manutenção dos ônibus, transporte dos empregados nos horários pré-estabelecidos e recolhimento dos ônibus para a garagem, na Embrapa e na cidade.



3
ROTINAS

Na tarefa “limpeza e manutenção dos ônibus” são executados trabalhos de rotina: conferir, antes da partida, a documentação dos ônibus, a calibragem e o estado dos pneus, o nível do óleo e da água e o estado geral de limpeza dos ônibus.

Quais as principais vantagens da gestão por processos?

A Gestão por Processos mostra a importância e o papel de cada empregado na sua Unidade e na Embrapa como um todo.

- 1ª - **realça** a importância da atividade de cada empregado e, conseqüentemente, a sua importância dentro dos processos;
- 2ª - **define** com mais clareza a responsabilidade de cada empregado no processo;
- 3ª - **faz** com que as pessoas se comuniquem diretamente com quem está na seqüência do processo;
- 4ª - **permite** utilizar melhor os recursos disponíveis na Empresa;
- 5ª - **prevê** a ocorrência de erros e problemas;
- 6ª - **melhora** a coordenação das equipes de trabalho;
- 7ª - **fornece** informações que permitem planejar e executar mudanças rapidamente.

Considerações finais

A Embrapa vem trabalhando, desde 1991, no sentido de implantar em suas unidades a Gestão por Processos. As primeiras atividades para sua implantação na Embrapa Milho e Sorgo tiveram início em 1999. O Plano de Trabalho da Embrapa Milho e Sorgo prevê o início de sua implantação para o ano 2000. Por uma decisão de consenso entre a chefia e a comissão encarregada de implantar a Gestão por Processos na Unidade, o trabalho deverá começar pelo Macroprocesso de Suporte. Basicamente três grandes ações estão previstas nesse Plano:

- 1 - Capacitar os dirigentes, supervisores, líderes e facilitadores, com a finalidade de implantar a Gestão por Processos na Unidade.
- 2 - Definir os macroprocessos e processos da Unidade, partindo de sua identificação, descrição e priorização, para a implantação do novo modelo de Gestão por Processos.
- 3 - Implantar a Gestão por Processos, compreendendo a organização e divisão do trabalho de acordo com a visão de processos.

A implantação da Gestão por Processos é uma decisão política da Diretoria da Empresa. Considerando-se que essa nova forma de administração contribuirá sensivelmente para a melhoria do desempenho da Embrapa Milho e Sorgo, a sua participação na implantação passa a constituir parte importante do exercício profissional de cada empregado, lembrando que:

o sucesso da implantação da Gestão por Processos depende de TODOS NÓS.





***Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Milho e Sorgo***

Ministério da Agricultura e do Abastecimento

Rod. MG 424 km 45 - Caixa Postal 151

CEP 35701-970 Sete Lagoas, MG

Fone: (31) 779-1000 - Fax: (31) 779-1088

<http://www.cnpms.embrapa.br>

sac@cnpms.embrapa.br

