

Preparação do Ambiente
Institucional para Sustentar
Iniciativas em Gestão por
Processos em Unidades de
Pesquisa Ecorregionais



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Cerrados
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

Documentos 213

Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades de Pesquisa Ecorregionais

Alessandra Souza Perez Rivera

Embrapa Cerrados
Planaltina, DF
2008

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza
Caixa Postal 08223
CEP 73310-970 Planaltina, DF
Fone: (61) 3388-9898
Fax: (61) 3388-9879
<http://www.cpac.embrapa.br>
sac@cpac.embrapa.br

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: *José de Ribamar N. dos Anjos*
Secretaria-Executiva: *Maria Edilva Nogueira*

Supervisão editorial: *Fernanda Vidigal Cabral de Miranda*

Equipe de revisão: *Fernanda Vidigal Cabral de Miranda*

Francisca Elijani do Nascimento

Jussara Flores de Oliveira Arbués

Normalização bibliográfica: *Shirley da Luz Soares*

Ilustrações: *Chaire Cherne Soares Evangelista*

Editoração eletrônica: *Leila Sandra Gomes Alencar*

Capa: *Chaire Cherne Soares Evangelista*

Foto(s) da capa: *Arquivo Embrapa Cerrados*

Impressão e acabamento: *Alexandre Moreira Veloso*

Divino Batista de Sousa

Impresso no Serviço Gráfico da Embrapa Cerrados

1^a edição

1^a impressão (2008): tiragem 100 exemplares

Todos os direitos reservados

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Cerrados

R594p Rivera, Alessandra Souza Perez.

Preparação do ambiente institucional para sustentar iniciativas em gestão por processos em unidades de pesquisa ecorregionais / Alessandra Souza Perez Rivera. – Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2008.

23 p. – (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111 ; 213).

1. Gestão. 2. Processos administrativos. 3. Ambiente institucional.
I. Título. II. Série.

658.5 - CDD 21

© Embrapa 2008

Autora

Alessandra Souza Perez Rivera

Administradora, B.Sc.

Analista de Desenvolvimento Institucional da
Embrapa Cerrados

rivera@cpac.embrapa.br

Colaborador

Daniel Ioshiteru Kinpara
Engenheiro Agrônomo, M.Sc.
Pesquisador da Embrapa Cerrados
kinpara@cpac.embrapa.br

Apresentação

A Gestão por Processos é almejada pela Embrapa desde a década de 1990. No âmbito da mudança, no seu contexto organizacional, a empresa iniciou esta trajetória implantando a gestão de processos e contou com o Projeto Embrapa/IBM para definir o seu sistema gerencial. Esse projeto contribuiu para a formulação da metodologia Análise e Melhoria de Processos da Embrapa, que vem sendo aperfeiçoada e disseminada na Empresa, desde então.

Apesar do objetivo inicial não ter sido o da implantação de uma estrutura organizacional por processos, que pressupõe que o trabalho seja dividido segundo os processos organizacionais, a Embrapa entendeu que poderia avançar nesta direção e, a partir de 2005, deixou a mudança expressa nos textos dos regimentos das suas unidades de pesquisa. A metodologia AMP tomou dimensões de meta anual qualitativa da Embrapa, incorporando-se ao planejamento anual de trabalho de suas Unidades.

Ao longo deste período, várias equipes foram capacitadas na metodologia, acumulando considerável aprendizado não só na sua utilização, mas também na compreensão dos obstáculos institucionais que se fazem presentes na sua implementação. A análise e melhoria de processos é uma prática corrente do dia-a-dia dessas equipes e deve

ser aprendida e incorporada como um novo método de organização do trabalho e não apenas como tarefa esporádica, cujo objetivo é o cumprimento de uma meta estabelecida pela Empresa.

Com o intuito de superar esse desafio, a Embrapa Cerrados iniciou um projeto, em parceria com a Embrapa Meio-Norte, para preparar o seu ambiente interno para a adoção da Gestão de Processos. Elaborar um mapa de contexto e sensibilizar as equipes para a metodologia são as principais estratégias adotadas. Este documento busca auxiliar a Embrapa Cerrados na sensibilização de seus empregados para a adoção da metodologia AMP como instrumento de gestão de processos, a ser adotado pelas equipes da Unidade em seu cotidiano de trabalho.

José Robson Sereno
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

Sumário

O que é Ecoprocessos?	9
O que ele quer e para que serve?	10
As Etapas do Projeto...	11
Gestão por processos????	12
Um pouco mais sobre processos...	12
Como se Constrói um Mapa de Processos?	17
Contribuindo...	19
Mais informações.....	19
Contando uma Parábola...	19
Correndo riscos	19
Glossário.....	20
Referências	23

Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades de Pesquisa Ecorregionais

Alessandra Souza Perez Rivera

O que é Ecoprocessos?

O Projeto Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades Ecorregionais (Ecoprocessos) foi aprovado no *Macroprograma 5. Desenvolvimento Institucional* da Embrapa, no ano de 2005. O prazo de realização é de dois anos e objetiva preparar as unidades Embrapa Cerrados e Embrapa Meio-Norte para a adoção de iniciativas que viabilizem a gestão por processos. Para isso, propõe realizar quatro ações:

- Definir a natureza de uma unidade de pesquisa e desenvolvimento que atua no âmbito ecorregional numa perspectiva de organização de processos.
- Mapear todos os processos que compõem as unidades Embrapa Cerrados e Embrapa Meio-Norte.
- Restituir e validar um modelo teórico-referencial para priorizar um processo-vitrine.
- Aplicar a metodologia no processo-vitrine e comprovar sua importância para a melhoria de gestão.

O que ele quer e para que serve?

Na história em quadrinhos da Fig. 1, é o processo de recompensa que precisa ser melhorado, mas, em nossa empresa, vários outros processos também necessitam ser aperfeiçoados, como o processo de comunicação interna, o processo de captação de recursos via projetos competitivos, o processo de publicação, o processo de gestão ambiental, entre outros.



Fig. 1. Dilbert - Scott Adams Digest nº 82, agosto, 2001, edição nº 33.

O Projeto Ecoprocessos quer melhorar a gestão das unidades Embrapa Cerrados e Embrapa Meio-Norte, apoiando iniciativas que tornam os processos mais eficazes com a construção de um mapa de todos os processos da Unidade, bem como dos processos típicos de uma Unidade ecorregional. Ele servirá como um painel de bordo, possibilitando agilidade na identificação e na solução de problemas. Por meio desse

mapa, os gestores poderão acompanhar melhor o desempenho dos processos e terão mais clareza na tomada de decisões.

Ao aplicar a metodologia de Análise e Melhoria de Processos da Embrapa em um processo-vitrine, o projeto estará mostrando que ela realmente melhora não só o funcionamento da empresa, mas também, a organização do trabalho das equipes. Espera-se, com a execução desse Projeto, realizar a disseminação efetiva da gestão por processos, fazendo que outras equipes da Unidade se interessem e adotem a metodologia do processo-vitrine em outros processos, multiplicando-a pela Unidade.

As Etapas do Projeto...

- Para alcançar os resultados pretendidos, o Projeto pretende inicialmente levantar a história das unidades a fim de identificar os processos típicos das unidades ecorregionais, bem como as forças que podem induzir a geração e o desaparecimento de processos nas unidades de pesquisa descentralizadas.
- O passo seguinte será o mapeamento dos processos atuais. Nesse momento, algumas pessoas que conhecem muito sobre alguns setores ou áreas serão consultadas para informar quais as atividades que movimentam as UDs.
- Essas atividades serão classificadas em processos e subprocessos e serão alocadas em macroprocessos de suporte, finalístico ou estratégico.
- Após a identificação dos processos típicos ecorregionais e dos processos atuais, eles serão confrontados para seleção de um processo prioritário para melhoria. A escolha desse processo-vitrine será fundamental para o sucesso da última etapa.
- Analisar e melhorar um processo, utilizando a metodologia elaborada pela Embrapa, a fim de obter resultados comprovadamente relevantes para a melhoria da Unidade, despertando o interesse de outras equipes em conhecer e utilizar essa metodologia.

Gestão por processos????

Gestão por processos significa gerenciar um conjunto de atividades responsável por um produto ou serviço específico. Essas atividades, quando executadas em conjunto, agregam valor aos insumos recebidos e repassam produto(s) aos seus clientes (Fig. 2).

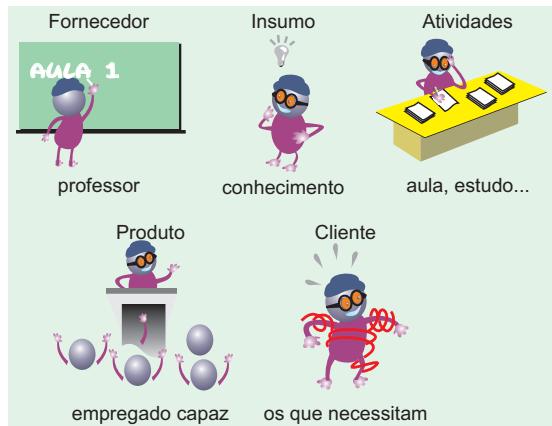


Fig. 2. Processo de treinamento.

A gestão por processos envolve o diagnóstico de como está funcionando esse conjunto de atividades, o planejamento para a melhoria, o acompanhamento do plano para saber se está sendo implementado corretamente e as avaliações de desempenho para verificar se realmente o processo melhorou. Tudo isso de forma cíclica e constante.

Ela difere da gestão tradicional por tarefa na forma como enxergamos as atividades. Em nosso dia-a-dia, corremos o risco de olhar para as nossas atividades e tarefas de maneira muito focada e, em muitos casos, não compreendemos o funcionamento do todo, prejudicando nossos resultados (Fig. 3).

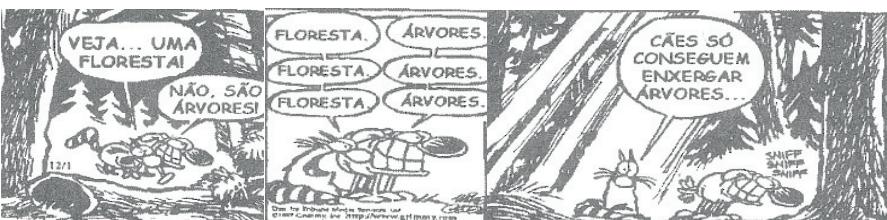


Fig. 3. Mother Goose & Grimm - Mike Peters.

<http://www.cartoonistgroup.com/bysubject.php?sid=1190>

Um pouco mais sobre processos...

Para melhor entendimento sobre processos, verifique a história em quadrinhos da Fig. 4.

Era uma vez, em uma unidade da Embrapa...



Fig. 4. História em quadrinhos...

Continua...

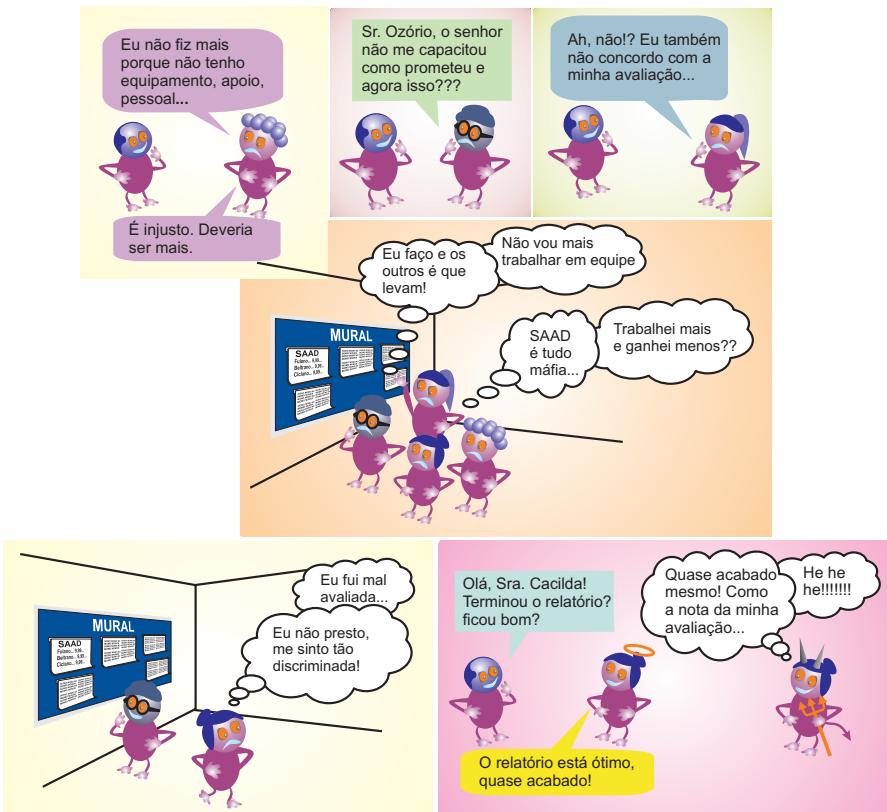


Fig. 4. Continuação.

Após muitos ciclos de avaliação, a Unidade decidiu analisar e melhorar o processo utilizando a metodologia AMPV (Fig. 5, 6, 7, 8 e 9).

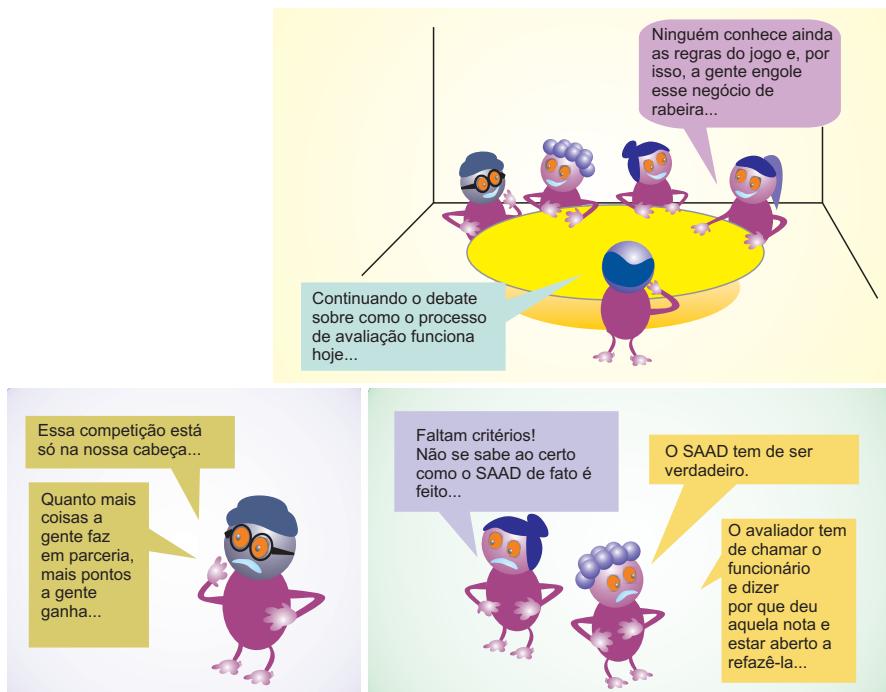


Fig. 5. O diagnóstico.



Fig. 6. A proposta de melhoria.

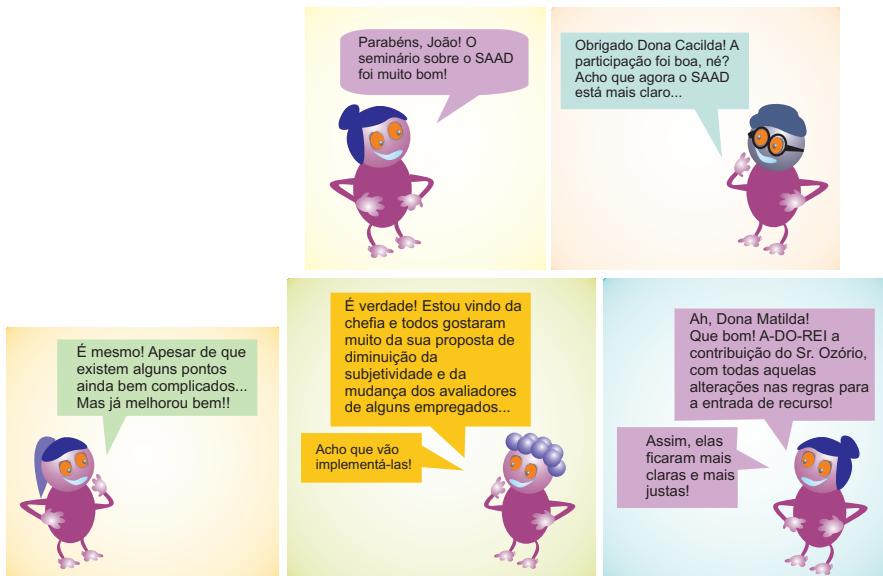


Fig. 7. A execução.

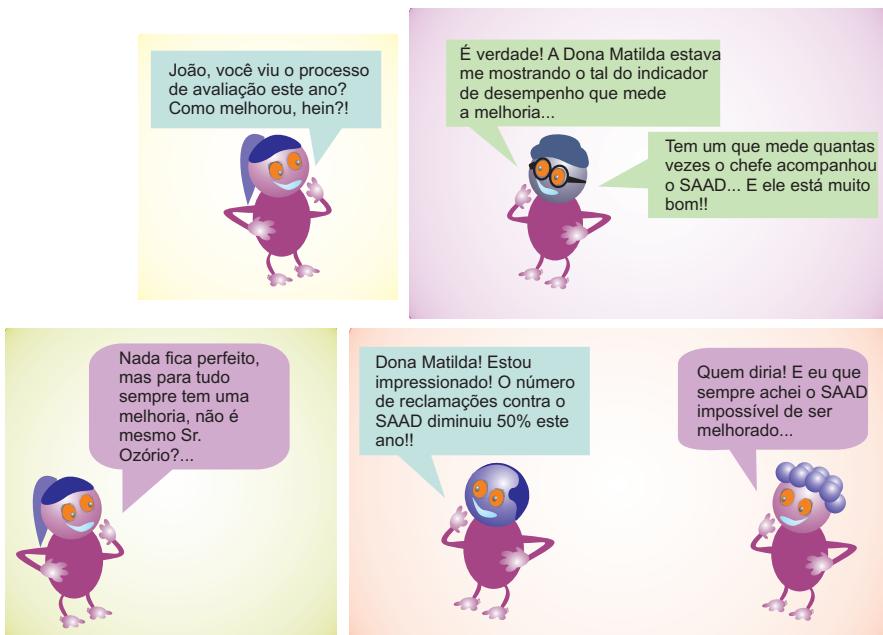


Fig. 8. O acompanhamento.

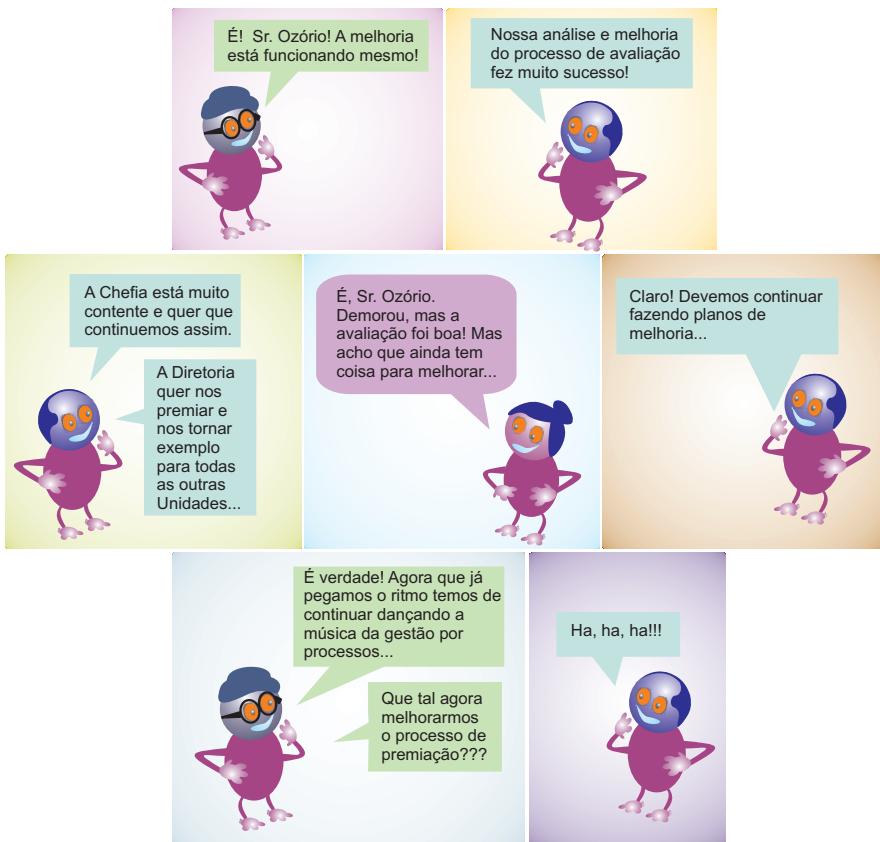


Fig. 9. O ciclo.

Como se Constrói um Mapa de Processos?

Primeiro, consultando pessoas que conhecem bem todas as atividades de seu setor. Por exemplo, um gerente, um ex-gerente, um empregado mais antigo. Para essa consulta, serão investigadas quais as atividades do setor, o que o setor necessita para a realização dessas atividades (insumos) e o que cada atividade gera como produto, bem como, quais os seus fornecedores e clientes.

Em seguida, as informações coletadas serão organizadas de forma que possamos identificar quais atividades formam um mesmo subprocesso, quais subprocessos formam um mesmo processo e em qual macroprocesso podemos alocá-los.

E, finalmente, reuniremos esses processos, subprocessos e macroprocessos em uma lista no Excel, checaremos alguns dados secundários e transportaremos essa lista para a ferramenta de árvore hiperbólica (Fig. 10). Essa árvore conterá o Mapa de Processos, que será restituído aos empregados para sua validação.

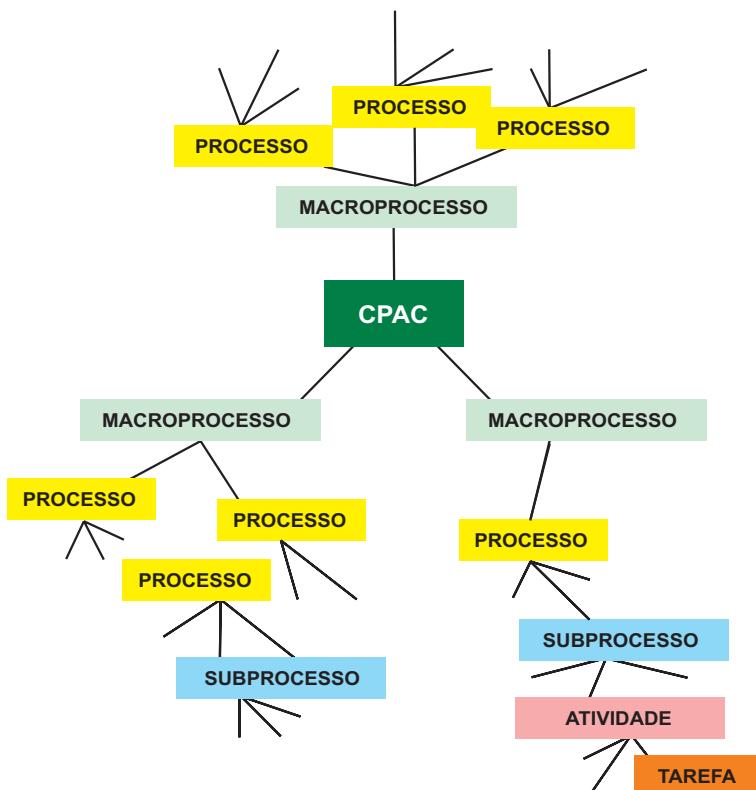


Fig. 10. Árvore hiperbólica.

Contribuindo...

Você é de grande importância para essa ação e pode contribuir fornecendo informações sobre suas atividades, acompanhando as apresentações do mapa e observando atentamente se ele realmente está retratando todas as atividades executadas pela Unidade.

O Projeto Ecoprocessos espera poder contar com o seu apoio.

Mais informações

<http://ecoforum.cpac.embrapa.br/ecoprocessos/>
http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/curso/Topico_1.pdf
<http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?ano=6&numero=80&pagina=14>
http://intranet.sede.embrapa.br/administracao_geral/modernizacao/metodologias/metodologias

Contando uma Parábola...

Correndo riscos

Duas sementes descansam lado a lado no solo fértil da primavera.

A primeira semente disse:

– Eu quero crescer! Quero enviar minhas raízes as profundezas do solo e fazer meus brotos rasgarem a superfície da terra... Quero abrir meus botões como bandeiras anunciando a chegada da primavera... Quero sentir o calor do sol em meu rosto e a benção do orvalho da manhã em minhas pétalas!

E assim ela cresceu. A segunda semente disse:

– Tenho medo. Se eu enviar minhas raízes as profundezas, não sei o que encontrarei na escuridão. Se rasgar a superfície dura, posso danificar meus brotos... E se eu deixar que meus botões se abram e um caracol tentar comê-los? E se abrir minhas flores e uma criança me arrancar do chão? Não é muito melhor esperar até que eu me sinta segura?

E assim ela esperou.

Uma galinha ciscando no solo da primavera recente, a procura de comida, encontrou e rapidamente comeu a semente à espera de segurança.

Moral da História

Os que se recusam a correr riscos para crescer são engolidos pela vida.

Glossário

AMP

Metodologia desenvolvida pela Embrapa para Análise e Melhoria de Processos.

Funções administrativas

Referem-se ao conjunto de quatro funções básicas desempenhadas pela Administração de Empresas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Alguns autores listam até seis funções. A função planejar é a elaboração de planos de curto, médio e longo prazos para a organização. O plano é montado com base no conhecimento dos recursos disponíveis na organização (organizar). Para a consecução do plano, é preciso tomar decisões (dirigir) e verificar, a todo o momento, o seu andamento por meio de indicadores (controle). Se adapta às mudanças inesperadas do meio (contingências) pelas mudanças organizacionais planejadas, cuja energia provém dos conflitos.

Gestão por processos

É a aplicação do ciclo PODC - Planejamento, Organização, Direção e Controle em cada macroprocesso, processo e subprocesso da organização.

Macrodiagrama

Representação gráfica simplificada que fornece uma visão rápida, simples e abrangente do processo. Não possibilita uma análise suficientemente detalhada. Objetiva conhecer a magnitude do

processo e seus principais atores e componentes. Sua maior utilidade é evidenciar as relações “Fornecedor - Entrada - Atividade” e “Atividade - Saída - Cliente” (APOSTILA AMP DA EMBRAPA, 2004).

Macroprocesso

Conjunto de processos agrupados por categorias básicas: de negócio, de apoio e gerenciais (GONÇALVES, J.E.L.).

Organização

Conjunto de indivíduos, tecnologia (conhecimento), energia e matéria-prima organizado em torno de processos que, combinados, procura responder a uma mesma finalidade.

Processo

Definição - Os processos podem ser entendidos popularmente como a forma pela qual as coisas são feitas na empresa (LIPNACK e STAMPS, 1997) e a maneira mais abrangente de definir processo empresarial é o como se produz alguma coisa. Freqüentemente, são definidos como qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um insumo, adiciona valor a ele e fornece um produto a um cliente específico (HARRINGTON, 1991). Exemplo: como se produz pesquisa e desenvolvimento na Embrapa? Por meio de prospecção de demandas, elaboração de projetos, captação de recursos, execução de projetos e demais processos. Se a pergunta fosse como se faz a prospecção de demandas, a elaboração de projetos ou a captação de recursos, chegaríamos ao nível de subprocessos. Se a pergunta fosse feita para os subprocessos, encontrariam as atividades e, por último, as tarefas.

Processo “típico” - Processo que faz parte de um grupo de processos que caracteriza uma organização, permanecendo ao longo da história de vida dela.

SAAD

Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho da Embrapa.

Sistema

Definição - A teoria de sistemas foi elaborada por Ludwig Von Bertalanffy em seus estudos de biologia. Por meio dessa teoria, ele identificou uma entidade abstrata de organização na natureza com características particulares a qual chamou de sistema. O conjunto dessas características permitia diferenciar os sistemas entre si, ajudando a compreender os diferentes processos naturais e como eles se relacionavam. Alguns exemplos de características de um sistema são a entalpia, a entropia, o feedback, a eqüifinalidade, a sinergia etc. Essa teoria fez sucesso nas ciências naturais e foi aos poucos incorporada às ciências sociais. Para esse fim, destaca-se o entendimento do sistema como um conjunto de processos de transformação que visa à mesma finalidade, retirando do ambiente “entradas” (energia, matéria-prima e trabalho) e devolvendo “saídas” (produtos), com ele mantendo-se em equilíbrio.

Sistema aberto - Em Teoria Geral das Organizações (TGO), refere-se às organizações que são encaradas como sistemas compostos de indivíduos que se inter-relacionam por meio dos papéis funcionais. A conseqüência da existência de papéis é o surgimento dos conflitos entre papéis e cargos. Essa visão, de fato, é mais estruturalista (funcional) do que sistêmica. São chamados de abertos porque as organizações são vistas relacionando-se com outras organizações em maior ou menor grau de autonomia. Esses níveis de dependência definem os subsistemas e supersistemas.

Subprocesso

Conjunto de atividades interligadas ou interdependentes que é executado de uma só vez (EMBRAPA, 2004).

Teoria Contigencial

Faz parte do corpo de Teorias Gerais das Organizações (TGO) e refere-se ao entendimento de uma organização como fruto de transformações na situação ou no ambiente de trabalho oriundas de conflitos inevitáveis e desejáveis que ocorressem dentro dela. Os conflitos são tratados como elementos fundamentais que geram mudanças organizacionais. Se for possível planejar essas mudanças organizacionais (para o bem da organização), dizemos que ocorre o desenvolvimento organizacional. Logo, a Teoria Contigencial vê a organização como uma entidade que se adapta às mudanças inesperadas (contingências) por meio de mudanças organizacionais planejadas, cuja energia provém dos conflitos.

Referências

- ADAMS, S. **Dilbert**. Executive digest, n. 82, 2001. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/dilbert/index.html>>. Acesso em: 2 fev. 2008.
- EMBRAPA. **Metodologia de análise e melhoria de processos da Embrapa**. Brasília, DF, 2004. 5ª versão.
- GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./mar. 2000.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Virtual teams**. New York: John Wiley and Sons, 1997.
- PETERS, M. **Mother & Grimm**. Disponível em: <<http://www.cartoonistgroup.com/bysubject/subject.php?sid=1190>>. Acesso em: 02 fev. 2008.