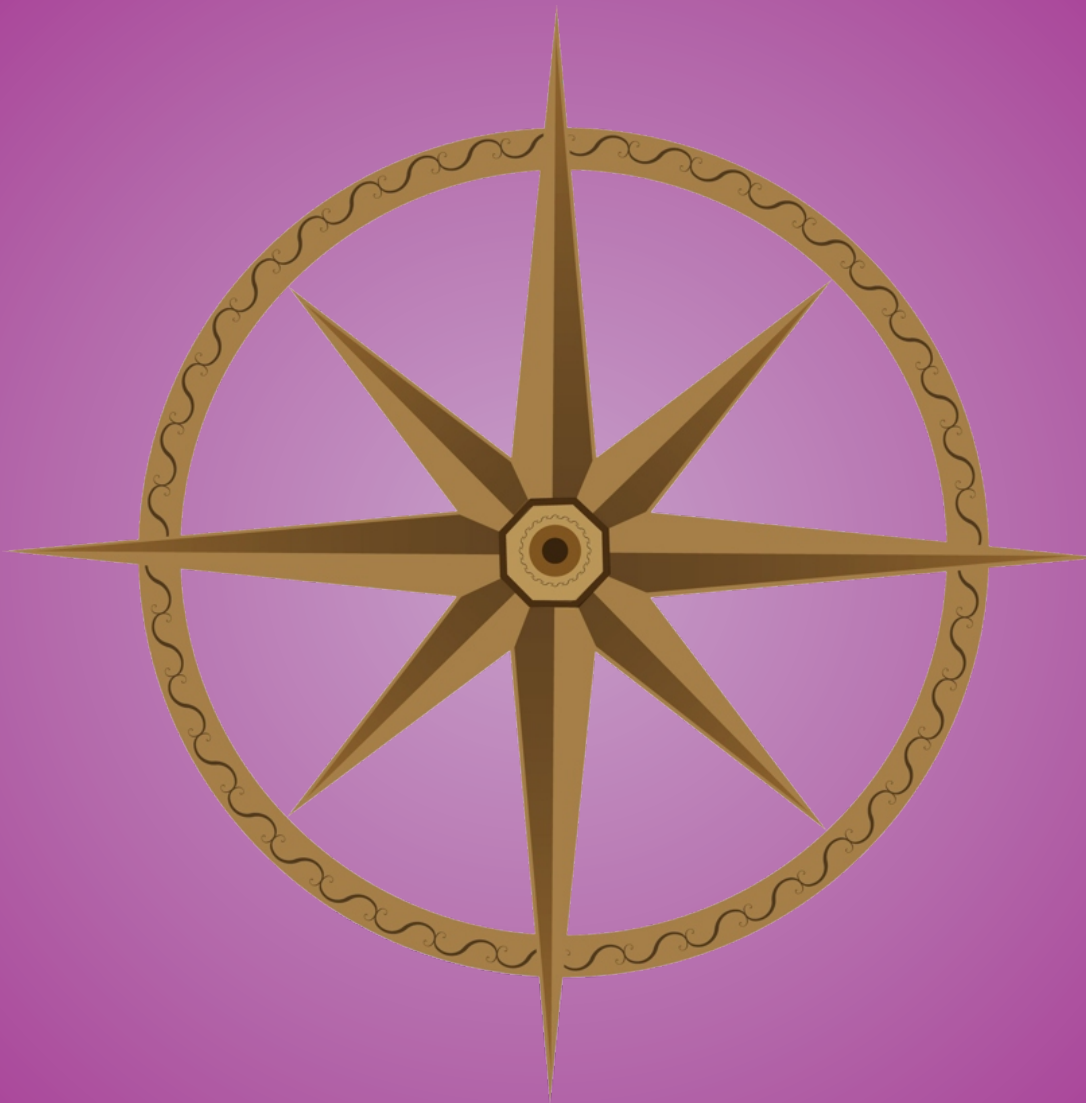


Análise e Melhoria de Processos: captação de recursos via projetos de P&D



ISSN 1517-5111
ISSN online 2176-5081
Janeiro, 2009

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

Documentos 237

Análise e Melhoria de Processos: captação de recursos via projetos de P&D

*Alessandra Souza Perez Rivera
Solange Rocha Monteiro de Andrade*

Embrapa Cerrados
Planaltina, DF
2009

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: *Fernando Antônio Macena da Silva*
Secretária-Executiva: *Marina de Fátima Vilela*
Secretária: *Maria Edilva Nogueira*

Supervisão editorial: *Jussara Flores de Oliveira Arbués*
Equipe de revisão: *Francisca Elijani do Nascimento*
Jussara Flores de Oliveira Arbués
Assistente de revisão: *Elizelva de Carvalho Menezes*
Normalização bibliográfica: *Shirley da Luz Soares Araújo*
Editoração eletrônica: *Leila Sandra Gomes Alencar*
Capa: *Leila Sandra Gomes Alencar*

Impressão e acabamento: *Alexandre Moreira Veloso*
Divino Batista de Souza

1ª edição

1ª impressão (2009): tiragem 100 exemplares
Edição online (2009)

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

R621a Rivera, Alessandra Souza Perez.

Análise e melhoria de processos: captação de recursos via projetos de P&D/ Alessandra Souza Perez Rivera, Solange Rocha Monteiro de Andrade. – Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2009.

32 p.– (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111, ISSN online 2176-5081 ; 237).

1. Gestão – processos. 2. Captação de recursos – projetos.
I. Andrade, Solange Rocha Monteiro de. II. Título.

658 - CDD 21

© Embrapa 2009

Autores

Alessandra Souza Perez Rivera

Administradora, B.Sc.

Analista da Embrapa Cerrados

rivera@cpac.embrapa.br

Solange Rocha Monteiro de Andrade

Bióloga, D.Sc.

Pesquisadora da Embrapa Cerrados

solange@cpac.embrapa.br

Apresentação

A metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP) vem sendo compreendida e disseminada na Embrapa Cerrados desde 1998. Ao longo desse período, várias equipes já foram envolvidas e a Unidade acumulou considerável aprendizado não só na sua utilização, mas também na compreensão dos obstáculos institucionais que se fazem presentes na sua implementação.

Na Embrapa Cerrados, duas estratégias podem ser consideradas como prioritárias no avançado em direção à gestão por processos: a primeira caracteriza-se pela constituição de uma equipe de facilitadores da metodologia, responsável pela sua disseminação entre as equipes componentes de processos em melhoria; a segunda diz respeito à execução do projeto aprovado no macroprograma 5, intitulado Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades Ecorregionais. Esse projeto busca, em duas de suas ações, a instalação de um processo vitrine, que servirá como estímulo para a utilização da metodologia, e o alinhamento dos processos e macroprocessos da Unidade ao seu caráter ecorregional, apoiando as tomadas de decisão gerencial no que diz respeito às estratégias institucionais, principalmente na priorização de processos a serem melhorados, e servindo como referência para as equipes de processos.

José Robson Bezerra Sereno
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

Sumário

Análise do Processo	9
Descrição do processo	9
Escopo do processo	9
Macrodiagrama do processo.....	10
Fluxograma do processo	11
Fatores críticos de sucesso	12
Ponto-chave do processo.....	12
Levantamento do problema	12
Identificação do problema do processo	15
Identificação das causas dos problemas priorizados.....	15
Priorização das causas.....	17
Identificação de soluções para as causas	17
Plano de melhoria 5w2h	19
Melhoria do Processo.....	21
Fase de implementação de melhorias do processo.....	21
Resultados alcançados	21
Resultados qualitativos.....	21
Resultados quantitativos.....	28
Indicadores de desempenho	28
Relatório de três gerações.....	30
Anexos	31
Anexo A. Questionário da pesquisa de satisfação dos atores com o processo de captação de recursos via projetos de P&D da Embrapa Cerrados.....	31
Anexo B. Reuniões técnicas.	32
Anexo C. Comentários e sugestões recolhidos durante a pesquisa de satisfação com os atores do processo, em 2007	33
Material de Consulta e Apoio	33

Análise e Melhoria de Processos: captação de recursos via projetos de P&D

Alessandra Souza Perez Rivera

Solange Rocha M. de Andrade

Análise do Processo

Descrição do processo

A captação de recursos via projetos, pela Embrapa Cerrados, é de suma importância para a execução de projetos de pesquisa agropecuária demandados pela sociedade brasileira. Além de oportunizar a realização de pesquisas relevantes que poderiam estar suspensas por ausência de recursos, essa captação também auxilia na manutenção do próprio centro de pesquisa. Em virtude da relevância da captação de recursos, gerentes e técnicos têm participado ativamente para a melhoria do processo, objetivando potencializá-lo e torná-lo mais efetivo.

Escopo do processo

Nome: Captação de Recursos via Projetos de P&D

Objetivos:

Geral:

Ampliar o montante de recursos captados para custeio e investimento em pesquisa e desenvolvimento da Embrapa Cerrados.

Normas e procedimentos:

- Plano Diretor da Embrapa (PDE) e Plano Diretor da Unidade (PDU).
- Normas do Sistema Embrapa de Gestão (SEG).
- Documento orientador do Sistema Integrado de Assessoria em Projetos (SIAP).
- Edital/normas exigidas pela fonte financiadora.

Início:

- Identificar a oportunidade.

Conteúdo:

- Articular oportunidade.
- Elaborar proposta ou projeto.
- Avaliar proposta ou projeto.
- Reformular proposta ou projeto.
- Analisar conformidade com pareceres.

Entradas:

- Informações e editais de fontes de financiamento.
- Programas do Governo e outros.
- Conhecimento técnico sobre o tema proposto.
- Demandas das fontes financiadoras compatíveis com o PDU.
- Propostas de pesquisas oferecidas pela equipe técnica da Unidade e ou parceiros.

Fornecedores:

- Equipe técnica das unidades descentralizadas.
- Chefias das unidades descentralizadas.
- Comitê técnico interno.
- Núcleo de assessoramento a pesquisa.
- Fontes financiadoras.

Saídas ou produtos:

- Projetos oficializados e recursos financeiros captados.

Clientes:

- Chefias, coordenadorias, empregados, órgãos governamentais, órgãos não-governamentais.

Término:

- Projetos contratados e recursos financeiros captados.

Indicadores de desempenho:

- Indicadores do Sistema de Avaliação das Unidades – SAU (captação de recursos, parcerias estabelecidas).
- Contratação de projetos no SEG.
- Contratação de projetos externos.
- Número de projetos submetidos.
- Aprovação de recursos por projetos.
- Número de atividades desenvolvidas (SEG).
- Diversificação de fontes.

Macrodiagrama do processo

Após o exercício de delimitação do processo, o macrodiagrama proporcionou a compreensão da cadeia cliente/fornecedor de cada atividade do processo. A equipe analisou o processo mais uma vez, revendo pontos que apresentavam dualidades e refletindo sobre eles.

O trabalho de análise e elaboração do Macrodiagrama realizado pela equipe é apresentado pela Fig. 1.

Fornecedor	Insumo	Atividade	Produto	Cliente
Fonte financiadora Embrapa e parceiros	Demanda	Identificar oportunidade	Oportunidade identificada	NAP
NAP	Oportunidade identificada	Articular oportunidade	Proposta articulada	Equipe técnica e parceiros
Equipe técnica e parceiros	Proposta articulada	Elaborar proposta ou projeto	Proposta ou projeto elaborado	NAP/CTI
NAP/CTI	Proposta ou projeto elaborado	Avaliar proposta ou projeto	Parecer sobre a proposta ou projeto	Equipe técnica e parceiros
Equipe técnica e parceiros	Parecer sobre a proposta ou projeto	Reformular proposta ou projeto	Proposta ou projeto reformulado	CTI
CTI	Proposta reformulada	Analisar conformidade com pareceres	Proposta aprovada	Equipe técnica, parceiros e fonte financiadora
Equipe técnica e parceiros	Proposta aprovada	Contratar proposta	Contrato do projeto e recurso financeiro captado	Fonte financiadora Embrapa Cerrados e parceiros

Fig. 1. Macrodiagrama do Processo de Captação de Recursos via Projetos da Embrapa Cerrados.

Fluxograma do processo

Segundo a metodologia AMP, a terceira ferramenta de análise do processo é o fluxograma. Ele permite a compreensão do processo a partir da representação gráfica da sequência cronológica das tarefas que o compõe, proporcionando à equipe uma análise pormenorizada do processo, evidenciando seus gargalos (Fig. 2).

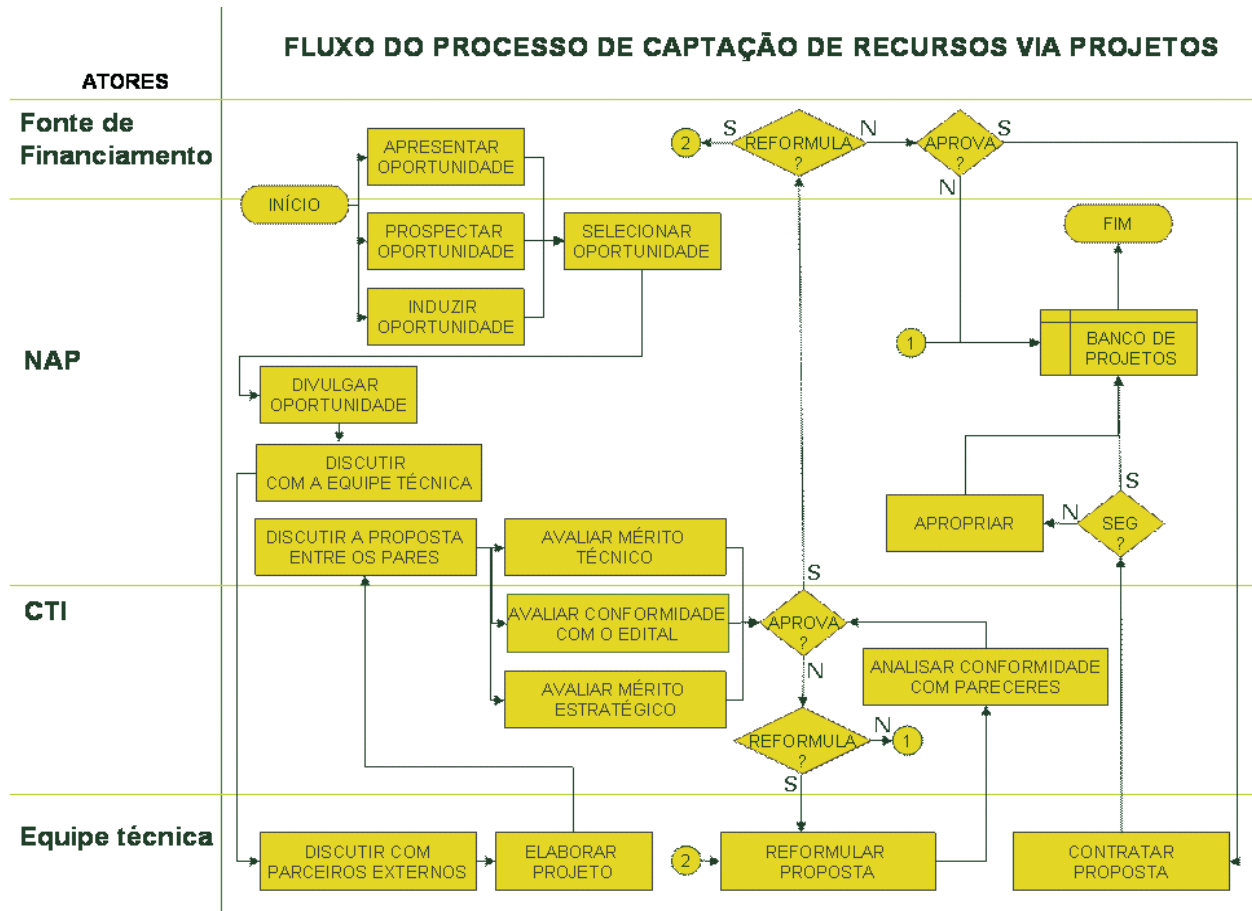


Fig. 2. Fluxograma do processo de Captação de Recursos via Projetos de P&D, da Embrapa Cerrados.

Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso (Tabela 1), segundo a metodologia AMP, são aqueles que “têm maior impacto no resultado final... falhas nestas ações implicam retrabalho e prejuízo.”

Tabela 1. Fatores críticos de sucesso, segundo a metodologia AMP.

Fatores críticos de sucesso	Justificativa
Elaborar proposta ou projeto	A elaboração da proposta ou projeto deve primar pela conformidade técnica, estratégica e adequação ao edital. A qualidade da elaboração da proposta ou projeto impacta fortemente na captação de recursos.
Avaliação interna da proposta	Avaliação criteriosa com sugestões construtivas para a melhoria das propostas aumenta a qualidade e a competitividade dessas propostas, influenciando diretamente na aprovação e impactando a captação de recursos.
Formalização dos projetos no SEG	Essa tarefa caracteriza-se por registrar a existência do projeto no SEG e nos sistemas da Embrapa Cerrados. Falha nessa tarefa compromete a execução dos projetos devido a indisponibilidade de recursos financeiros, humanos e de apoio na unidade

Ponto-chave do processo

A apostila de AMP da Embrapa define ponto-chave como sendo ações vitais para o processo que viabilizam a tomada de decisão e que determinam a continuidade e a sequência de suas ações. Dependem de fatores externos ao processo.

Ponto-chave	Justificativa
Contratar proposta	Sem o contrato da proposta ou projeto, o recurso não é captado. A contratação da proposta também depende de fatores externos, como os procedimentos de contratação da fonte financiadora.

Levantamento do problema

Consulta aos clientes

Para identificar quais os requisitos de satisfação dos atores do processo de captação de recursos via projetos de P&D da Embrapa Cerrados, várias consultas foram realizadas. Algumas foram específicas ao processo de captação de recursos, outras foram mais abrangentes. Destacam-se, a seguir, os requisitos de satisfação relacionados ao processo em questão:

- a) Fontes financiadoras: consulta realizada via e-mail e reunião geral. A consulta por e-mail foi realizada somente aos gestores de macroprogramas da Embrapa, enviada no dia 06/01/2006, com a seguinte mensagem:

Senhor Gestor de Macroprograma,

A Embrapa Cerrados está realizando uma avaliação do seu processo de captação de recursos via projetos. A fim de estabelecer melhorias efetivas, gostaríamos de conhecer as percepções de V.Sa. sobre nossos projetos, se atendem aos requisitos de qualidade desse macroprograma e o que poderia torná-los melhores.

Agradecemos a sua atenção e esperamos poder contar com sua valiosa contribuição até o dia 11/01/2006.

Cordiais Saudações,

Solange Rocha M. de Andrade
Secretária-Executiva do CTI
Embrapa Cerrados

A reunião geral aconteceu no dia 24/02/2006 e envolveu o corpo técnico da Unidade, as chefias, os gestores dos macroprogramas da Embrapa e o coordenador de planejamento e acompanhamento (SPD).

b) Superiores hierárquicos: consulta realizada via e-mail e por reunião. A consulta realizada de forma eletrônica foi enviada no dia 09/01/2006 e o seu retorno foi uma reunião com o Chefe de P&D, em que foram abordadas as expectativas dele em relação ao processo.

Senhor José de Ribamar Nazareno dos Anjos (Chefe-Adjunto de P&D),

Como combinado, estou enviando abaixo a pergunta que necessita ser respondida por V.Sa. sobre o processo de Captação de Recursos via Projetos da Embrapa Cerrados. O relatório de AMP será enviado no início de março, portanto, todos os questionários deverão estar em mão no início de fevereiro para que sejam inseridos no relatório.

Saudações,

Alessandra Rivera – CDI/ Embrapa Cerrados

c) Clientes/usuários: questionários, entrevistas grupais e reuniões com representantes. Para esse público, várias abordagens foram realizadas. A intervenção mais significativa foi realizada por meio de entrevistas grupais com todos os empregados da Unidade.

Esse diagnóstico teve como objetivo levantar todos os problemas existentes no ambiente interno, a fim de subsidiar a elaboração do Plano Diretor da Unidade. As expectativas quanto ao processo de captação foram levantadas na investigação do Fator: Alcance dos Resultados Organizacionais – variável: definições/melhoria dos processos de trabalho.

As discussões nos grupos foram bastante ricas quanto à origem do problema do processo e suas causas.

“... o pesquisador não tem gerenciamento sobre os recursos do projeto... não existe priorização (para captação de recursos)...”.

“Os macroprogramas não funcionam, na prática não funciona. Acontece uma discussão sobre a metodologia, falta link entre os problemas e as metas, devido a retirada de decisão do corpo técnico sobre as metas da UD...”.

“Nossa formação é disciplinar/por produto e isto é um problema para se trabalhar em equipes multidisciplinares como requer a Embrapa. Isto tem sido um problema na gestão de pessoas que tem se mostrado muito precária. Não falo de visão sistêmica porque a visão sistêmica se substituiu na Embrapa. A nossa formação dificulta a gestão de equipes transdisciplinares...”.

Além do diagnóstico do ambiente interno, outras discussões foram promovidas com representantes de clientes/usuários do processo de captação de recurso via projeto. Essas reuniões também foram significativas para condensar as informações em problemas, causas e soluções, conforme preconiza a metodologia AMP.

As necessidades e expectativas dos parceiros foram obtidas com a própria equipe técnica da Unidade (Tabela 2).

Tabela 2. Identificação das necessidades e expectativas dos atores.

Identificação dos atores	Necessidades e expectativas	Indicador de resultados
Superiores hierárquicos		
Chefe de P&D	Projeto adequado à demanda; projetos alinhados às estratégias e linhas de atuação da Unidade	Porcentagem de projetos em conformidade com o edital Número de pareceres dos agentes financiadores que apontaram não-conformidade com o edital Número de projetos de pesquisa aprovados
Chefia Geral	Projetos contratados Recursos Captados via Projetos Projetos de DI aprovados	Índice de aprovação de projetos (nº de projetos aprovados/nº de projetos submetidos) Volume de recursos captados/ano/pesquisador Nº de novos projetos (ações de pesquisa) contratados/ano/pesquisador Montante de recursos por projeto (plano de ação) Número de projetos de desenvolvimento institucional aprovados Volume de recursos captados para o desenvolvimento institucional
Chefia de CCN	Projetos de TT aprovados	Número de projetos de transferência de tecnologia aprovados
Chefia de Administração	Alto volume de recursos captados por projetos de TT Orçamentos bem elaborados	Volume de recursos captados por projetos de TT Nº de projetos com orçamentos insuficientes Frequência de ocorrências de demandas não contempladas pelo orçamento
Clientes/usuários:		
Equipe técnica	Boas oportunidades identificadas	Nº de oportunidades aproveitadas/nº de oportunidades divulgadas
NAP	Resposta da equipe técnica às demandas divulgadas	Nº de projetos submetidos/demanda divulgada Nº de projetos aprovados/demanda divulgada
CTI	Equipe técnica reformule projetos, quando solicitados	Número de reformulações necessárias Porcentagem de projetos que após as reformulações foram aprovados
Parceiros		
Entidades parceiras	Articulação bem feita; respeito aos compromissos firmados	Número de parcerias/projetos aprovados Nº de parcerias/projetos submetidos Montante de recursos compartilhados/projeto aprovado Satisfação de parceiros
Fornecedores		
Fonte Financiadora	Projetos elaborados dentro da linha temática, projetos cumpridos no prazo especificado e conforme o contratado	Satisfação da fonte financiadora Nº de projetos aprovados por fonte

Identificação do problema do processo

Analisando os requisitos de satisfação dos atores do processo, bem como os resultados dos diagnósticos realizados, foi possível identificar que o problema existente no processo está relacionado ao não cumprimento de sua principal meta: captar recursos.

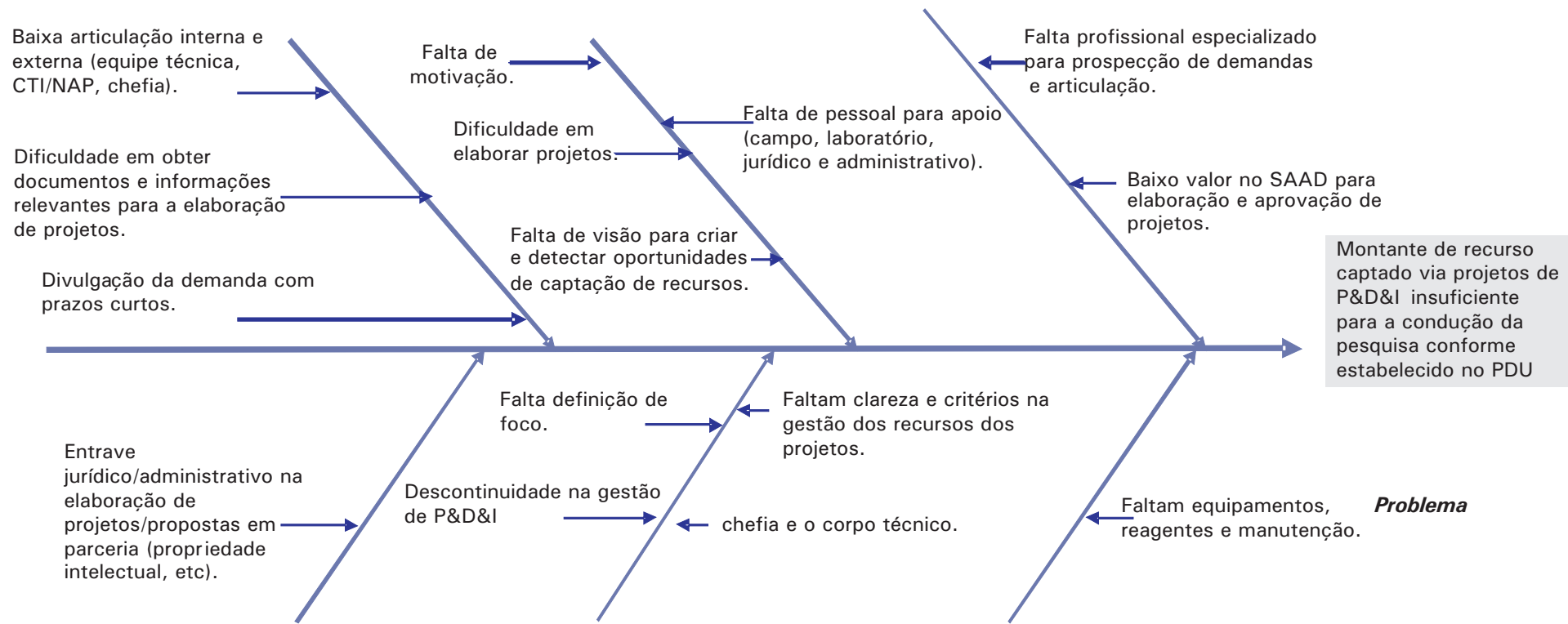
Problema do processo

Montante de recursos captados via projetos de P&D insuficiente para a condução da pesquisa conforme estabelecido pelo PDU.

Identificação das causas dos problemas priorizados

Percebeu-se que muitos dos problemas apontados pelos atores do processo de captação de recursos via projetos de P&D nos diagnósticos eram causas do problema selecionado.

Desta maneira, utilizou-se a ferramenta do Diagrama de Ishikawa para categorizar as causas apontadas (Fig. 3).



Comunicação Pessoas Método

Ambiente Gestão Material

Fig. 3. Causas do problema do processo Captação de Recursos via Projetos de P&D da Embrapa Cerrados, no Diagrama de Ishikawa.

Priorização das causas

Após categorização das causas, a equipe realizou votação para priorização das causas (Tabela 3).

Tabela 3. Priorização das causas.

Causas do problema	
Prioridade	Causas
1º	Falta de pessoal para apoio (campo, laboratório, jurídico e administrativo)
2º	Faltam clareza e critérios na gestão dos recursos dos projetos
3º	Baixa articulação interna e externa (equipe técnica, CTI/ NAP, chefia)
3º	Falta de motivação da equipe técnica
4º	Divulgação da demanda com prazos curtos
4º	Dificuldade de elaborar projetos
4º	Entrave jurídico/administrativo na elaboração de projetos/propostas em parceria (propriedade intelectual, etc.)
5º	Dificuldade de obter documentos e informações relevantes para a elaboração de projetos
5º	Falta de visão para criar e detectar oportunidades de captação de recursos
5º	Faltam equipamentos, reagentes e manutenção
6º	Falta profissional especializado para prospecção de demandas e articulação
7º	Falta definição de foco da Unidade para a pesquisa
8º	Baixo valor no SAAD para elaboração de projetos
8º	Descontinuidade na gestão de P&D&I
8º	Existência de conflitos entre a chefia e o corpo técnico

Identificação de soluções para as causas

Com base na análise das respostas obtidas nos diagnósticos, em consulta aos atores do processo, e na discussão interna da equipe de melhoria, formularam-se soluções que poderiam resolver todas as causas identificadas (Tabela 4).

Tabela 4. Identificação das soluções para as causas do problema.

Causas	Soluções
Falta de pessoal para apoio (campo, laboratório, jurídico e administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realocação; contratação e terceirização 2. Discutir a realocação nos núcleos e com as chefias para gerenciamento do corpo de apoio 3. Aperfeiçoar o SAAD do empregado de apoio
Faltam clareza e critérios na gestão dos recursos dos projetos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar e (ou) aperfeiçoar mecanismos de gestão dos recursos (extrato dos gastos do projeto) 2. Clareza na informação da gestão dos recursos por parte da chefia de administração 3. Buscar bons exemplos de gestão de recursos em outras UDs

Continua....

Tabela 4. Continuação.

Causas	Soluções
Baixa articulação interna e externa (equipe técnica, CTI/ NAP, chefia)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar espaços de discussão e mecanismos de mobilização 2. Trazer representantes das fontes de financiamento para oferecer palestras (especificar demandas) 3. Apresentar às fontes financiadoras os projetos atuais e futuros da unidade para indução de editais 4. Criar um banco de projetos de interesse da UD
Falta de motivação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as causas da desmotivação do corpo técnico por meio da criação de espaços de diálogo e buscar soluções para cada caso (corpo a corpo CTI – técnico, núcleos temáticos, chefia - técnico)
Divulgação da demanda com prazos curtos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encurtar o prazo de detecção, comunicação e articulação 2. Pré-discussão das temáticas de interesse e potencialidades 3. Trazer representantes das fontes de financiamento para prospecção de demandas e tendências
Dificuldade de elaborar projetos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e divulgação das dificuldades 2. Banco de projetos de referência 3. Avaliação e parecer criterioso do projeto pelo CTI e NAP e consultores 4. Criar oficinas de projetos
Entrave jurídico/administrativo na elaboração de projetos/propostas em parceria (propriedade intelectual, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos jurídicos e administrativos mais ágeis, simples e amistosos aos parceiros 2. Conhecimento e suporte do setor financeiro da Unidade sobre as normas de convênios e contratos que norteiam as parcerias externas a Embrapa
Dificuldade de obter documentos e informações relevantes para a elaboração de projetos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultar corpo técnico sobre quais informações devem estar disponibilizadas para facilitar a elaboração de projetos 2. Organizar e sistematizar essas informações e disponibilizá-las na intranet
Falta de visão para criar e detectar oportunidades de captação de recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar a fontes financiadoras os projetos atuais e futuros da unidade para indução de editais 2. Pró-atividade da chefia de negócios e do corpo técnico para prospecção e captação de recursos 3. Treinamento de gerentes e pesquisadores
Faltam equipamentos, reagentes e manutenção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventariar e compartilhar listagem de equipamentos e suas limitações 2. Priorizar e efetuar investimentos e a manutenção em equipamentos e infraestrutura multiusuários 3. Contemplar, nos projetos, recursos para investimentos e manutenção.
Falta profissional especializado para prospecção de demandas e articulação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratação de um profissional especializado em prospectar demandas e articulação
Falta definição de foco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer temas prioritários, alinhados ao PDE e PDU 2. Elaborar/construir carteira de projetos estratégicos/temáticos
Baixo valor no SAAD para elaboração e aprovação de projetos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar o NIA do SAAD para elaboração e aprovação de projetos
Descontinuidade na gestão de P&D	<ol style="list-style-type: none"> 1. PDU e PDE como instrumentos norteadores da gestão de P&D&I
Existência de conflitos entre a chefia e o corpo técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar canais de discussão/negociação em busca do consenso

Plano de melhoria 5w2h

Entre as soluções levantadas, a equipe e a Chefia da Unidade priorizaram cinco soluções para implementação em 2007, por meio do Plano de Melhoria (Tabela 5).

Tabela 5. 2º Plano de melhoria - 5W2H.

Soluções	WHAT O que será feito	WHO Quem fará	WHEN Quando será feito	WHERE Onde será feito	WHY Por que será feito	HOW Como será feito	HOW MUCH Quanto custa
Criar espaços de discussão e mecanismos de mobilização	a) Tornar ordinárias as reuniões de núcleos temáticos e discussão de projetos b) Colocar pontuação no SAAD da equipe técnica para participação nestas reuniões	Chefia de P&D	Dezembro de 2007	Embrapa Cerrados	a) Para aumentar a articulação interna na elaboração de projetos b) Para melhorar a participação nas reuniões	a) A Chefia de P&D e o NAP irão estimular a realização de reuniões periódicas em cada núcleo b) Na avaliação do SAAD dos pesquisadores e analistas, o chefe de pesquisa avaliará a participação em reuniões, no quesito comportamental	Sem custo adicional para a Unidade
Identificação e divulgação das dificuldades encontradas pelo corpo técnico na elaboração de projetos/ Identificar as causas da desmotivação do corpo técnico	Realizar Diagnóstico Criar espaços mais participativos para discussão	NAP	Dezembro de 2007	Embrapa Cerrados	Para identificar as causas de desmotivação do corpo técnico e as causas da dificuldade na elaboração de projetos	a) Questionário focado nos temas, distribuídos após envios de projetos para o SEG b) Realizar mais reuniões técnicas	Sem custo adicional para a Unidade
Realizar pré-discussão das temáticas de interesse e potencialidades da Unidade	a) Trazer representantes das fontes de financiamento para oferecer palestras (especificar demandas). b) Estabelecer uma agenda anual de reuniões técnicas da Unidade	Chefia de P&D	Dezembro de 2007	Embrapa Cerrados	a) Para aumentar o prazo entre a divulgação da demanda e a elaboração do projeto b) Para compatibilizar as agendas do corpo técnico com as reuniões técnicas	Definir datas fixas das reuniões de cada núcleo temático e das discussões de projetos para o SEG. Em seguida, divulgá-la	Sem custo adicional para a Unidade

Continua...

Tabela 5. Continuação.

Soluções	WHAT O que será feito	WHO Quem fará	WHEN Quando será feito	WHERE Onde será feito	WHY Por que será feito	HOW Como será feito	HOW MUCH Quanto custa
Realizar avaliação e parecer criterioso do projeto	Desenvolver uma lista de colaboradores internos para avaliação de projetos e reprovar projetos que não cumpram os prazos	NAP e CTI	Dezembro de 2007	Embrapa Cerrados	<p>a) Para melhorar a qualidade dos projetos</p> <p>b) Viabilizar a avaliação do projeto por pelo menos dois avaliadores internos, pelo período mínimo de uma semana</p> <p>c) Para organizar e tornar mais efetivo o trabalho dos avaliadores internos, agilizando o processo de envio de projetos</p>	Desenvolver uma lista de colaboradores internos para avaliação de projetos e reprovar projetos que não cumpram os prazos	Sem custo adicional para a Unidade
Elaborar/ construir carteira de projetos estratégicos / temáticos.	Sistematizar a discussão dentro dos núcleos e elaborar a carteira	Núcleos temáticos	Dezembro de 2007	Embrapa Cerrados	<p>a) Para que os projetos sejam mais focados e coerentes com o PDU</p> <p>b) Para sistematizar as discussões e criar a carteira para indução de editais e venda de projetos</p>	Discussão, nos núcleos, de temas baseados em demanda externa	

Melhoria do Processo

As melhorias começaram a ser implantadas a partir de março de 2006.

Resultados qualitativos

Em 2007, os atores do processo foram novamente consultados para identificar a satisfação quanto à captação de recursos na Embrapa Cerrados. Recebemos 22 respostas impressas e por e-mail que demonstraram a percepção do corpo técnico sobre o referido processo em nossa unidade. O questionário utilizado encontra-se no Anexo 2 deste relatório.

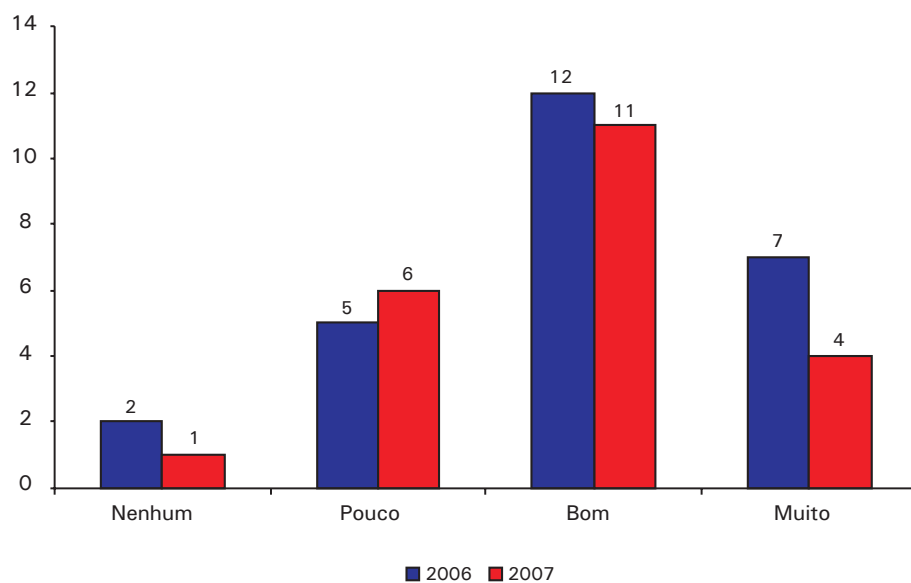
A pesquisa de satisfação mostrou que o processo estava mais difundido entre o corpo técnico. Um exemplo disso é o calendário de discussão e elaboração de projetos aos editais do SEG e editais externos, que iniciou em 2006, e foi aprimorado e incorporado nos últimos editais do SEG.

Vale ressaltar que, ao longo desses anos de melhoria, algumas causas do problema do processo estão sendo dissolvidas, tais como:

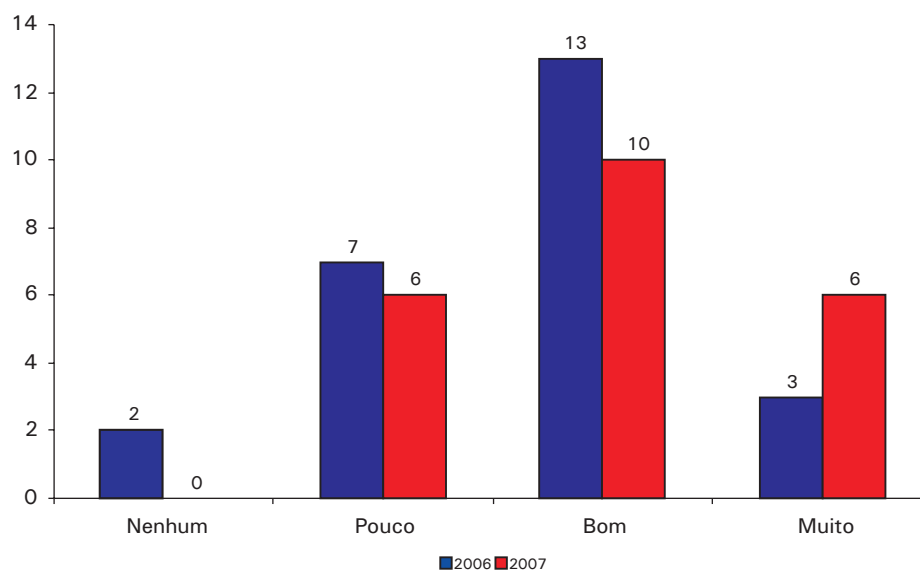
- Baixa articulação interna e externa (equipe técnica, CTI/ NAP, chefia).
- Falta de motivação da equipe técnica.
- Divulgação da demanda com prazos curtos.
- Dificuldade de elaborar projetos.
- Falta de visão para criar e detectar oportunidades de captação de recursos.
- Falta definição de foco da Unidade para a pesquisa.
- Baixo valor no SAAD para elaboração de projetos.
- Descontinuidade na gestão de P&D&I.
- Existência de conflitos entre a chefia e o corpo técnico.

A constância de propósitos que tem caracterizado o processo de captação é um fator motivacional para a equipe técnica, que mostra sua satisfação no aumento da interação dos pesquisadores em seus núcleos temáticos, resultando aumento na elaboração e envio de projetos.

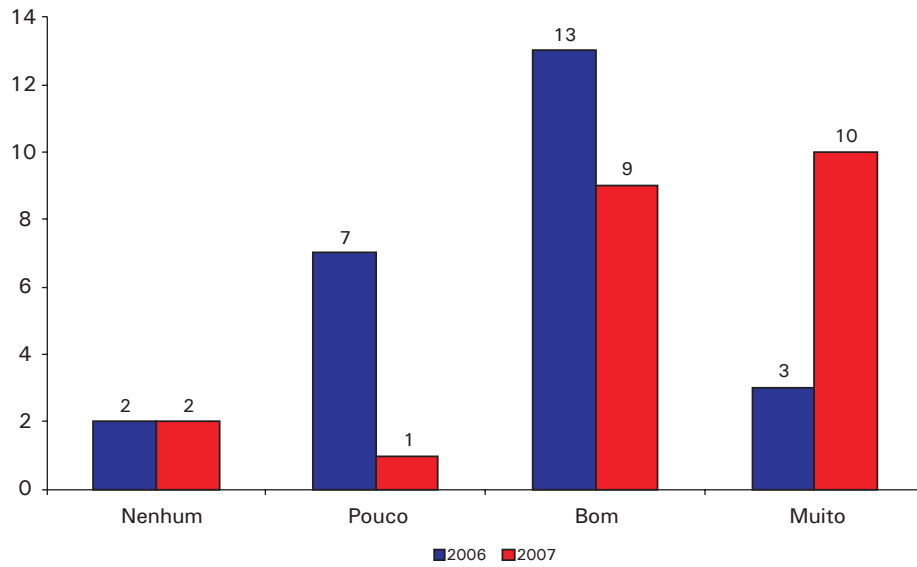
1. Qual o seu grau de conhecimento sobre o processo de Captação de Recursos via Projetos de P&D da Unidade?



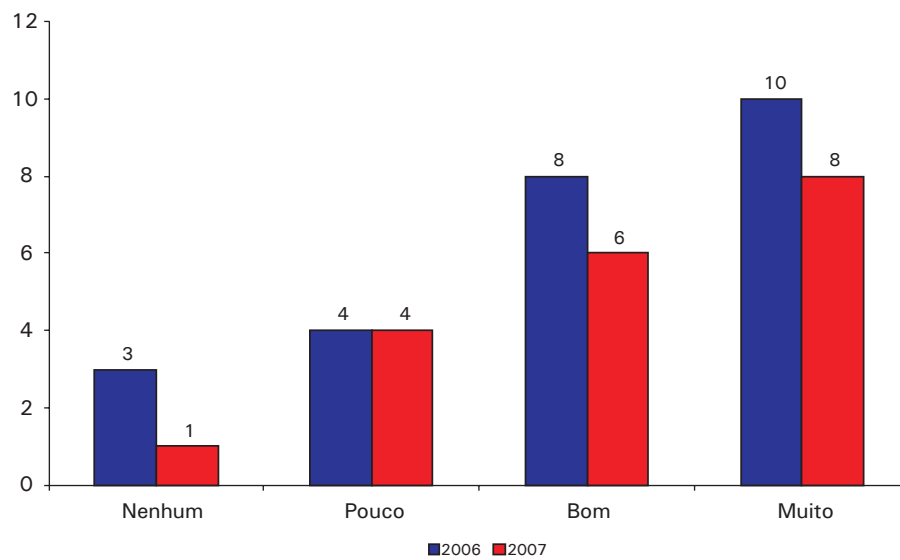
2. Qual o seu grau de satisfação com o processo de Captação de Recursos via projetos de P&D da Unidade?

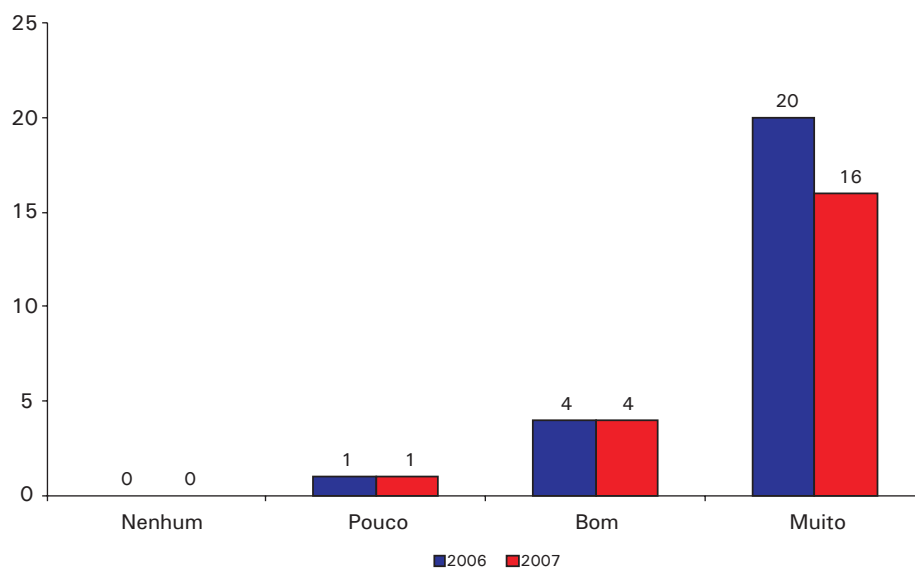
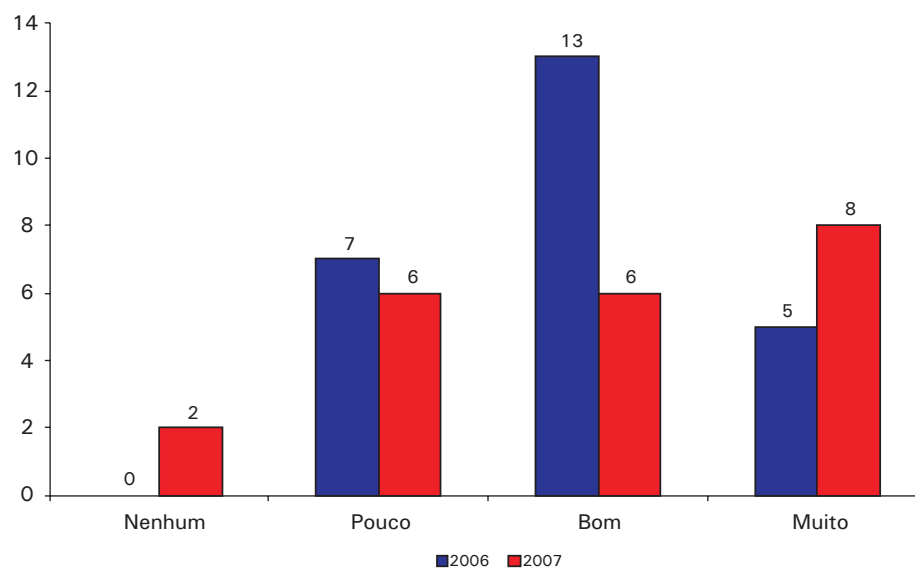


3. Você tem tomado conhecimento das oportunidades de financiamento de projeto pelos diferentes agentes financiadores?

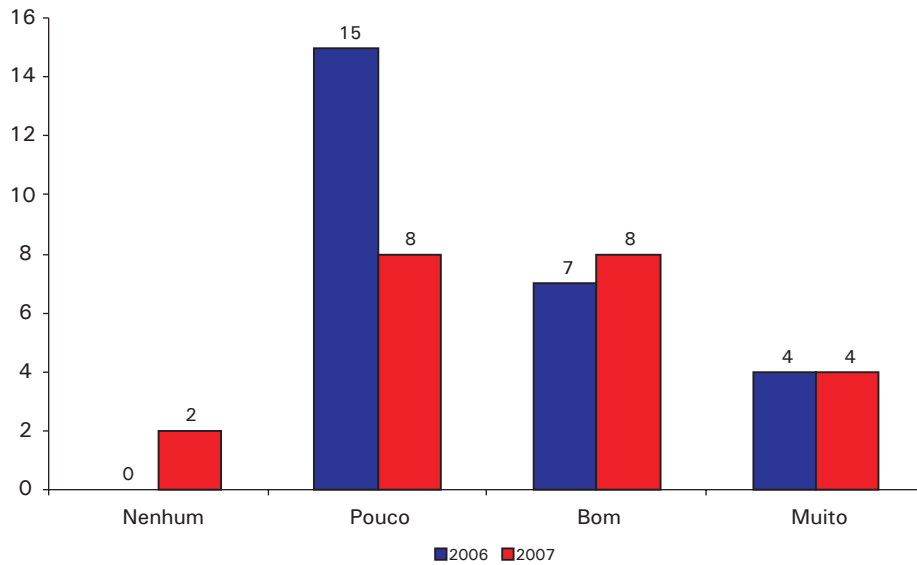


4. Você percebeu melhorias no processo de captação de recursos via projetos de P&D, em 2007?

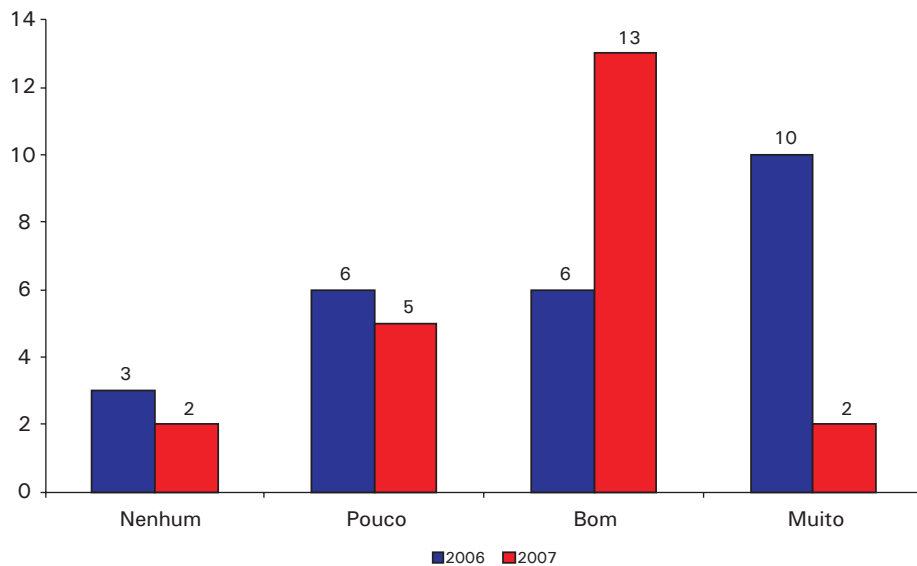


5. Você considera importante a existência do NAP na Unidade?**6. Qual o seu grau de satisfação com os serviços prestados pelo NAP, em 2007?**

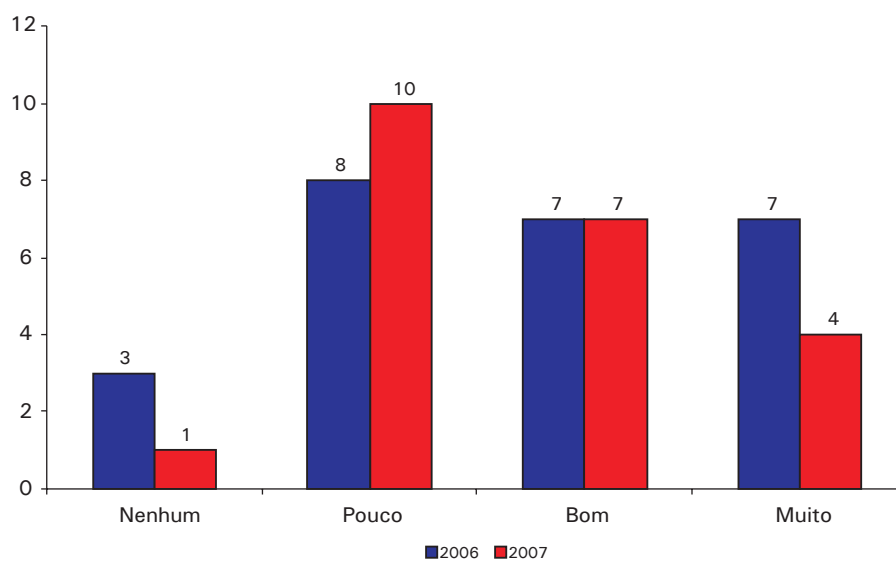
7. Você considera satisfatória a captação de recursos via projetos de P&D da Unidade, considerando o seu potencial técnico (recursos materiais e humanos)?



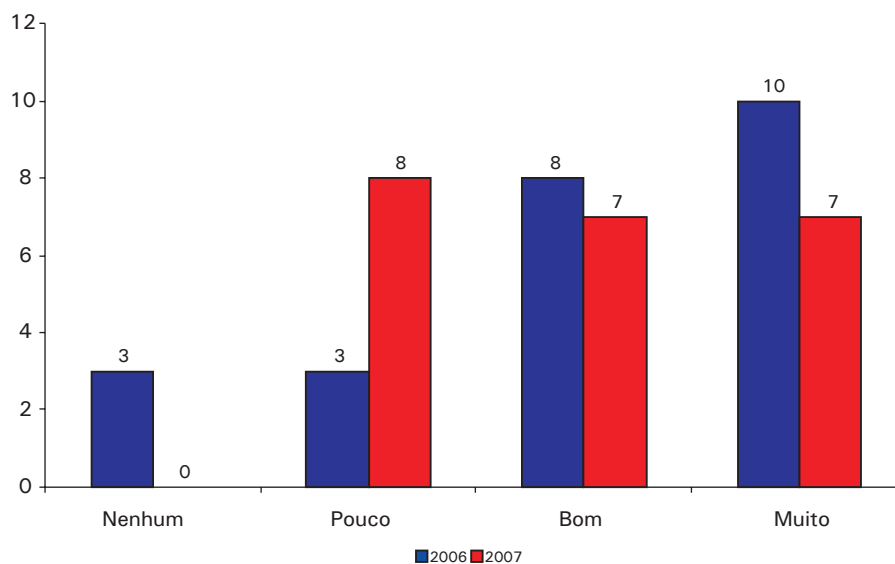
8. Você considera satisfatória a sua participação na captação de recursos via projetos de P&D da Unidade?



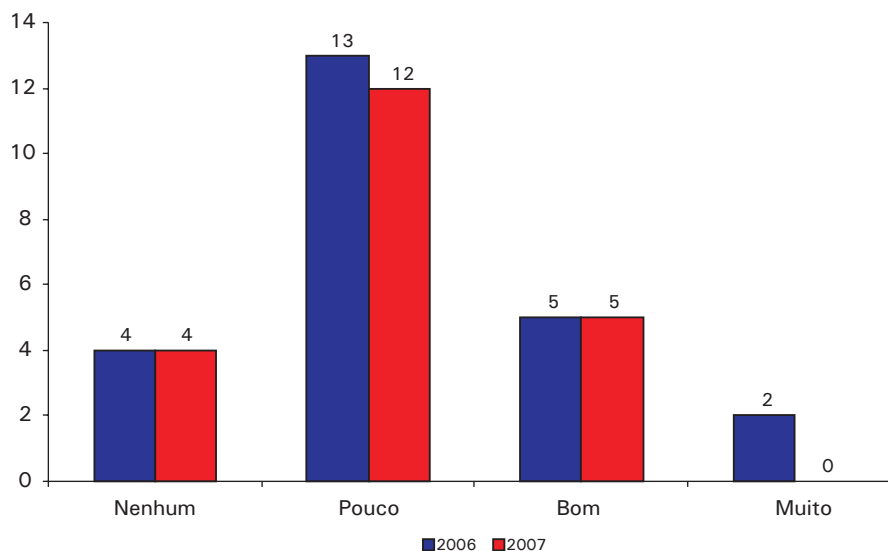
9. De maneira geral, como você avalia o grau de envolvimento efetivo da sua equipe na elaboração de propostas de projeto?



10. Qual o grau de estímulo que você sente para elaborar projetos visando a captação de recursos externos?



11. Você considera que tem o apoio da Unidade (mão-de-obra, equipamentos) necessário para executar um projeto aprovado com recursos captados?



Houve uma pequena queda no quesito conhecimento do processo de captação via projetos de P&D (Pergunta 1) de 76 % para 68 %, provavelmente porque foram contratados 10 pesquisadores em 2007, que ainda não tiveram tempo de internalizá-lo, embora tenham participado ativamente do processo de captação.

Com relação à satisfação com o processo de captação (Pergunta 2), houve um aumento de 64 % para 73 %, o que também pode ser verificado no aumento do número de propostas enviadas às diversas fontes de financiamento conforme resultados da tabela de indicadores. Esse aumento provavelmente reflete a disponibilidade das informações sobre as oportunidades de financiamento (Pergunta 3) que aumentou de 64 % para 86 %.

De maneira geral, os técnicos estão satisfeitos com o processo de captação da Unidade (Pergunta 7), que aumentou de 44 % para 54 %, bem como na própria participação no processo de captação (Pergunta 8) (64 % para 68 %). No entanto, percebe-se ainda problemas de envolvimento da equipe na elaboração da proposta (Pergunta 9), que caiu de 56 % para 50 %, sugerindo maior necessidade de articulação dentro dos núcleos temáticos.

Contrariamente, houve uma queda na percepção das melhorias no processo de captação (Pergunta 4), que diminuiu de 72 % para 64 %. Algumas expectativas não foram realizadas, como pode ser observado no Anexo C, principalmente no que se refere à captação em instituições privadas e busca de outras fontes de financiamento. O NAP da Embrapa Cerrados concentrou esforços na divulgação e captação de recursos via edital de fonte de financiamento público, principalmente por falta de uma equipe para articular projetos externos.

A queda na percepção da importância do NAP (Pergunta 5) pode ser reflexo dessa frustração em relação à busca de fontes privadas, mas também pode ser devido a um confundimento do papel do NAP. Isso é, devido ao grande impacto do resultado de outros processos, na captação de recursos. Um exemplo muito citado está relacionado ao processo de execução do projeto, que apresenta muitos problemas. Esses problemas, por sua vez, comprometem o resultado do projeto e, conseqüentemente, futuras captações na mesma fonte. Dessa forma, a análise e melhoria de alguns outros processos se faz imprescindível para que a captação de recursos via projetos de P&D possa alcançar pleno sucesso. Existe uma cobrança para apoio durante a execução dos projetos. É visível

a baixa satisfação com esse processo, principalmente nos itens de gestão dos recursos captados, de recursos humanos e apoio na execução (Pergunta 11 e Anexo C).

Interessante notar que, embora o estímulo para elaborar projetos tenha caído de 72 % para 64 % em 2007, a Unidade, durante o ano, enviou 123 projetos para diferentes fontes, praticamente dobrando o número de projetos enviados em 2006 (69). Atualmente a Unidade lidera 63 projetos nos diferentes Macroprogramas, que indica uma relação de 0,73 projetos por pesquisador, contra 0,67 em 2006 (Ver tabela de indicadores).

Este quadro de organização e interação dos núcleos temáticos, participação na elaboração de projetos e captação de recursos, clareza e organização do processo possui uma perspectiva de melhoria continuada.

Resultados obtidos	Situação anterior (sem melhorias)	Situação atual (com melhorias)
Melhoria das parcerias internas para elaboração e aprovação de projetos.	Discussões técnicas mais espaçadas e sem periodicidade.	Retomada da discussão de resultados de projetos como uma maneira de aumentar parcerias internas e melhorar propostas
Criação de espaços participativos periódicos para discussão técnica	Equipe técnica desmotivada para captar recursos	Equipe técnica mais motivada para captar recursos

Resultados quantitativos

Indicadores de desempenho

Indicadores Obrigatórios	Fórmula	Situação Inicial (dez/2003)	Situação (dez/2004)	Situação (dez/2005)	Situação (dez/2006)	Situação (dez/2007)
Contratação de projetos	Nº. projeto contratado/ nº. projeto apresentado	0,57	0,35	0,40	0,44	0,37
Projetos enviados para SEG	Nº. de projetos enviados para SEG	28 (7 MP2; 16 MP3; 5 MP4)	17 (1 MP2, 5 MP2, 6MP3, 3 MP5)	17 (3 MP1, 5 MP2, 6 MP3, 3 MP5)	34 (2 MP, 13 MP2, 12 MP3, 3 MP4, 2 MP5, 2 MP6)	29 (2 MP1, 4 MP2, 17 MP3, 3MP4, 1MP5, 1 MP6)
Projetos aprovados no SEG	Nº. de projetos aprovados no SEG	16 (0,57) (9 MP3; 4 MP2; 3 MP4)	6 (0,35) (5 MP3 e 1 MP6)	8(0,47) (1 MP1, 1 MP2, 4 MP3, 2 MP5)	14 (0,42) (1 MP1, 3 MP2, 6 MP3, 1 MP5, 1 MP4, 2 MP6)	18 (0,62)* (2 MP1, 4 MP, 9 MP3, 2 MP4, 1 MP6)
Projetos enviados para outras fontes	Nº. de projetos enviados para outras fontes	Sem informação	Sem informação	12 (10 CNPq, 1 MDA e 1 FNMA)	35 (21 Universal, 5 CT-Agro; 1 CT-Mineral, 5 FINEP, 1 MDA e 1 FNMA, 1 ICGEB)	94 (47 FAP-DF, 33 CNPq, 2 CAPES, 1 GEF, 3 Petrobrás, 1FINEP, 1 Fundeagro, 1 Banco do Nordeste, 1 MCT, 1 WUR, 1 TNC)
Diversificação das fontes externas de financiamento	Nº. de fonte de financiamento/ nº. projetos enviados	Sem informação	Sem informação	4 (0,33) (3 CNPq, 1 MDA)	4(0,40) 4 FINEP (75%) ¹⁾ , 1 MDA(100%); 1 FNMA (100%) 6 UNIVERSAL (27,0%);1 CT – Mineral (100%), 1 CT –Agro (20%)	28 (0,30) (9 FAP-DF, 1 GEF, 1 Petrobrás, 10 CNPq, 1 FINEP, 6 outras fontes)*

Macroprograma	2003			2004		
	Líder	Parceiro	Apropriado	Líder	Parceiro	Apropriado
MP1	-	3	-	-	3	
MP2	2	6		3	10	
MP3	2	-	7	5	-	9
MP4	1	4		1	4	
MP5	-	-	-	-	-	
MP6	8**	15**	-	8**	15**	
Café	-	-	-	-	-	-
Total	13	28	7	17	32	9

Macroprograma	2005			2006		
	Líder	Parceiro	Apropriado	Líder	Parceiro	Apropriado
MP1	-	4	1	1 (1)	7	1
MP2	6	14	-	9	21	3
MP3	9	1	14	11	1	24
MP4	4	6	-	3	7	1
MP5	-	1	-	2	2	-
MP6	3***	-	-	3	-	1
Café	-	-	-	-	1	-
Total	22	26	15	33(1)	37	25

Macroprograma	2007*			
	Líder (PC)	Parceiro	Apropriado	Avaliando
MP1	2(7)	7	1	0
MP2	7(1)	28	3	2
MP3	21(4)	2	16	0
MP4	1	8	1	2
MP5	3	2	1	0
MP6	3	1	1	1
Café	1	1	-	-
Total	38(7) (5)	49	23	5

Relatório de três gerações

Planejado	Executado	Resultados	Pontos problemáticos	Proposições
Criar espaços de discussão e mecanismos de mobilização	a) Foram criadas as reuniões dos núcleos temáticos e de discussão de projetos b) Na avaliação do SAAD dos pesquisadores e analistas, o chefe de pesquisa avaliou a participação em reuniões, no quesito comportamental	Aumento de espaços mais participativos e mobilização da equipe técnica para envio de projetos Aumento do número de projetos enviados	Nenhum	Manter a periodicidade das reuniões e sua constância
Identificação e divulgação das dificuldades encontradas pelo corpo técnico na elaboração de projetos/ Identificar as causas da desmotivação do corpo técnico	As dificuldades foram identificadas por meio da pesquisa de satisfação com o processo. Foram abertos espaços participativos de discussão e foi suficiente para o corpo técnico responder com aumento de projetos enviados	Dificuldades estão apresentadas e debatidas Aumento do número de projetos aprovados	Dificuldades de execução dos projetos após a contratação	Continuar abrindo espaços de discussão
Realizar pré-discussão das temáticas de interesse e potencialidades da Unidade	Foi estabelecida uma agenda anual de reuniões dos núcleos temáticos	Aumentou o número de projetos elaborados	Nem todos os núcleos temáticos seguiram esses critérios	Estabelecer normas para os núcleos temáticos
Realizar avaliação e parecer criterioso do projeto	Avaliação realizada de forma criteriosa. Melhoria da organização da equipe para emissão de pareceres, com rodízio de pesquisadores e analistas, desafogando os consultores. Processo aplicado de forma contínua auxiliou na internalização de procedimentos e consequentemente na diminuição de atrasos	Aumento de projetos aprovados	Nenhum	Aplicar o processo de forma contínua e normatizá-lo
Elaborar/construir carteira de projetos estratégicos/temáticos	Foram realizadas discussões dentro dos núcleos para análise de cenários, entretanto essas discussões foram diferentes, conforme atuação e perfil de cada gestor. Cada núcleo organizou sua carteira de maneira própria	Alguns núcleos já possuem cenários estabelecidos	As discussões ficaram restritas a alguns núcleos	Abrir espaços para discussões gerais

Anexos

Anexo A. Questionário da pesquisa de satisfação dos atores com o processo de captação de recursos via projetos de P&D da Embrapa Cerrados.

Pesquisa de satisfação sobre o processo de captação de recursos via projetos da Embrapa Cerrados

(0) Nenhum (1) Pouco (2) Razoável (3) Muito

1. Qual o seu grau de conhecimento sobre o processo de Captação de Recursos via projetos de P&D da Unidade?
(0) (1) (2) (3)
2. Qual o seu grau de satisfação com o processo de Captação de Recursos via projetos de P&D da Unidade?
(0) (1) (2) (3)
3. Você tem tomado conhecimento das oportunidades de financiamento de projeto pelos diferentes agentes financiadores?
(0) (1) (2) (3)
4. Você percebeu melhorias no processo de captação de recursos via projetos de P&D, em 2006
(0) (1) (2) (3)
5. Você considera importante a existência do NAP na Unidade?
(0) (1) (2) (3)
6. Qual o seu grau de satisfação com os serviços prestados pelo NAP, em 2006
(0) (1) (2) (3)
7. Você considera satisfatória a captação de recursos via projetos de P&D da Unidade, considerando o seu potencial técnico (recursos materiais e humanos)?
(0) (1) (2) (3)
8. Você considera satisfatória a sua participação na captação de recursos via projetos de P&D da Unidade?
(0) (1) (2) (3)
9. De maneira geral, como você avalia o grau de envolvimento efetivo da sua equipe na elaboração de propostas de projeto?
(0) (1) (2) (3)
10. Qual o grau de estímulo que você sente para elaborar projetos visando a captação de recursos externos?
(0) (1) (2) (3)
11. Você considera que tem o apoio da Unidade (mão-de-obra, equipamentos) necessário para executar um projeto aprovado com recursos captados?
(0) (1) (2) (3)
12. Relate, na página seguinte, o que precisa ser feito na Unidade para melhorar o processo de captação de recursos via projetos de P&D.

Anexo B. Reuniões técnicas.



Anexo C. Comentários e sugestões recolhidos durante a pesquisa de satisfação com os atores do processo, em 2007.

“Aumentar a pró-atividade na captação de recursos da iniciativa pública e privada”.

“Melhorar o processo de prospecção de fontes de recursos para a pesquisa, principalmente da iniciativa privada”.

“Fortalecer a atuação dos núcleos temáticos em mecanismos como oficinas de projetos”.

“Melhorar a informatização dos projetos em andamento e de bancos de projetos que ainda não conseguiram financiamento”.

“A Unidade precisa ter, em um setor (NAP), pessoal de apoio para ajudar na administração dos projetos de captação, isto aumentaria o controle da Unidade, como por exemplo, na existência de bens imóveis, liberaria um pouco os pesquisadores de trabalhos burocráticos etc. (Nos moldes do projeto Brasil/Itália, porém com duas ou mais pessoas para todos os projetos). Além e, principalmente, orientação nos aspectos jurídicos, propriedade intelectual, etc. O apoio existente nestes aspectos deixa muito a desejar”.

“Necessidade premente de um software onde a memória de cálculo para os projetos já sairia padronizada e com preços atualizados. Ferramenta simples, porém eficiente, com os dados atualizados frequentemente pelo SPM. Além da execução, permitiria um acompanhamento do realizado”.

“Parabéns à divulgação de oportunidades, muito bem feita”.

“Qual o papel do NAP, além da captação de recursos? Qual o papel do NAP na captação de recursos para infraestrutura e apoio no Centro?”.

“Seria função do NAP abrir portas junto com pesquisadores e Chefes na obtenção de caminhos das pedras nas empresas, ministérios e outros agentes financiadores?”.

“Seria função do NAP, após captação, ajudar na organização orçamentária do Centro?”.

“Fortalecimento do NAP como agente formador de demanda junto a agentes de fomento a pesquisa”.

“Se o NAP continuar funcionando como está atualmente, está ótimo”.

“Mais transparência na alocação dos recursos”.

“O NAP tem ação restrita à captação de recursos, preocupação com a quantidade de projetos aprovados. Falta atuar no processo todo, no bom andamento da execução dos projetos aprovados”.

“Contratação de articulador de projetos”.

“Sugere-se maior transparência na gestão dos recursos de cada projeto”.

Material de Consulta e Apoio

EMBRAPA. Metodologia de análise e melhoria de processos: AMP – 5ª versão atualizada. Brasília, DF, 2004. Apostila.

Embrapa

Cerrados

Ministério da
Agricultura, Pecuária e
Abastecimento

