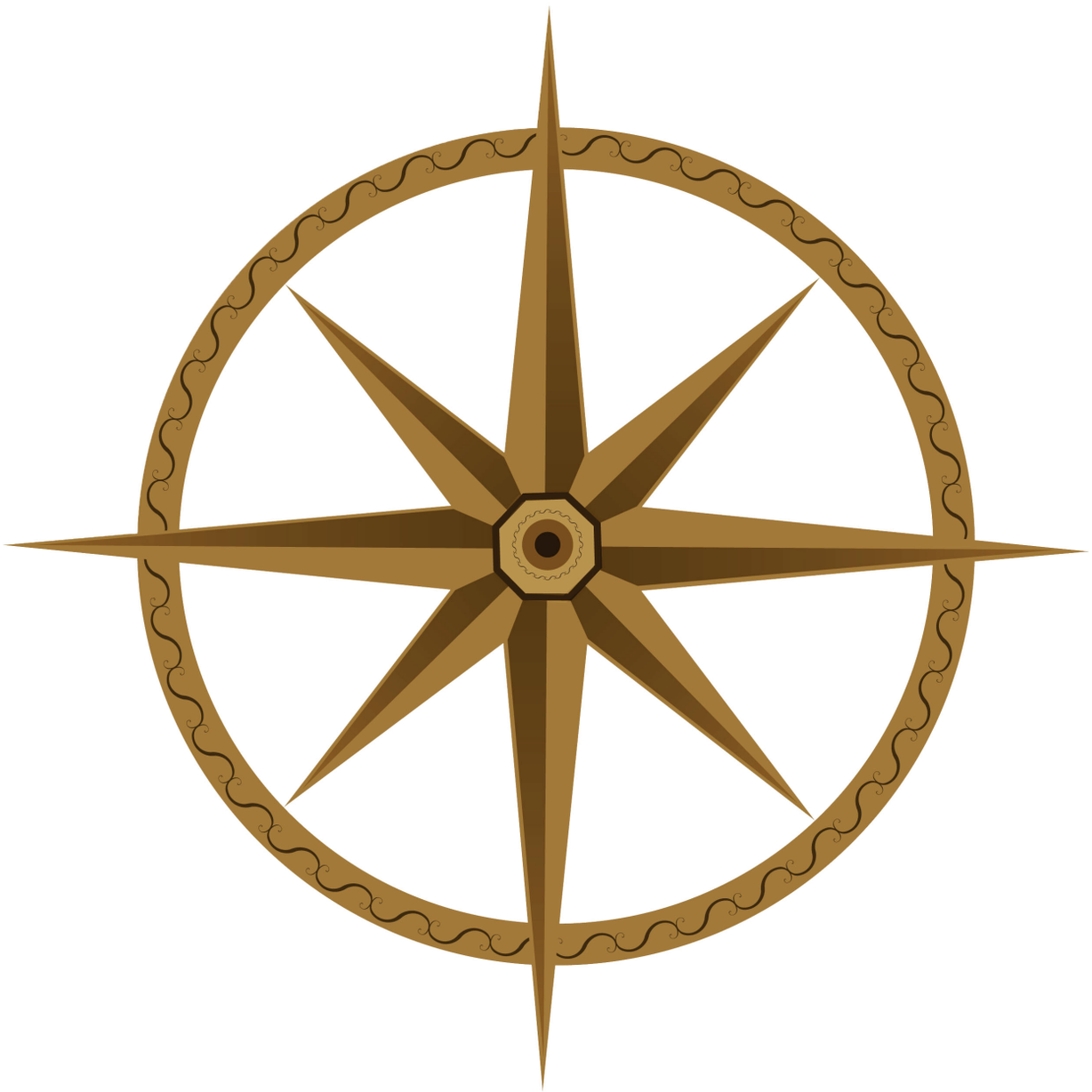
Documentos
ISSN 1517-5111
ISSN online 2176-5081
Janei o, 2009
239

Análise e Melhoria de Processos: publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados



Embrapa

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

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

Documentos 239

Análise e Melhoria de Processos: publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados

Alessandra Souza Perez Rivera

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 Arbues*
Equipe de revisão: *Francisca Elijani do Nascimento*
Jussara Flores de Oliveira Arbues
Assistente de revisão: *Elizelva de Carvalho Menezes*
Normalização bibliográfica: *Shirley da Luz Soares Araújo*
Editoração eletrônica: *Wellington Cavalcanti*
Foto da capa: *Alessandra Souza Perez Rivera*
Capa: *Wellington Cavalcanti*

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: publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados / Alessandra Souza Perez Rivera. – Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2009.

48 p.– (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111, ISSN online 2176-5081 ; 239).

1. Gestão – processos. 2. Editoração. I. Título.

658.562 - CDD 21

© Embrapa 2009

Autora

Alessandra Souza Perez Rivera
Administradora, B.Sc.
Analista da Embrapa Cerrados
rivera@cpac.embrapa.br

Equipe de análise e melhoria do processo

Alessandra Souza Perez Rivera (CDI)
Alexandre Moreira Veloso (Gráfica)
Caroline Jácome Costa (Pesquisa)
Divino Batista de Souza (Gráfica)
Eduardo Cyrino de Oliveira Filho (Pesquisa)
Fabiano Bastos (Editoração)
Fernanda Vidigal Cabral de Miranda (Revisão)
José Reynaldo Ramos Machado Júnior (SIN)
Júlia Maria de Sousa Farias (CDI)
Jussara Flores de Oliveira Arbues (Revisão)
Liliane Castelões (CHCN)
Maria Edilva Nogueira (Comitê de Publicação)
Renato Berlim Fonseca (Editoração)
Rosângela Lacerda de Castro (Biblioteca)
Shirley da Luz Soares Araújo (Biblioteca)
Wellington Cavalcanti (Editoração)

Apresentação

A Embrapa Cerrados, à luz dos direcionamentos emanados pela Embrapa, vem compreendendo o contexto dos seus processos, analisando e melhorando esse contexto e preparando as equipes para gerir esses processos.

A Unidade possui muitos desafios haja vista que a organização tradicional do seu trabalho é prática há 34 anos e está sedimentada em sua cultura. Apesar de já ter adotado uma estrutura semiflexível em seu regimento interno, as pessoas que trabalham na Unidade ainda se organizam em setores e áreas e a compreensão sobre a organização do trabalho em processos ainda é vaga para muitas equipes.

Intensificar a disseminação da metodologia AMP e refletir sobre a gestão por processos, por meio de capacitações, é a estratégia inicialmente assumida por esta Chefia, que já possui um mapa de contexto para orientar esses esforços.

Com o desafio posto e a estratégia escolhida, resta à Unidade a perseverança para alcançar seus objetivos e a humildade em ouvir e aprender com suas próprias equipes.

José Robson Bezerra Sereno
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

Sumário

Análise do Processo 11
Descrição do processo 11
Escopo do processo 11
Normas e procedimentos 11
Macrodiagrama do processo 17
Fluxograma do processo 19
Fatores Críticos de Sucesso 24
Levantamento dos Problemas 24
Consulta sobre os requisitos dos clientes e formulação dos indicadores do processo . 24
Identificação dos Problemas do Processo 28
Priorização das Causas 33
Respostas ao e-mail enviado para a equipe técnica após a oficina de AMP 34
Identificação de Soluções para as Causas 35
Plano de Melhoria 5w2h 38
Material de Consulta e Apoio 45
Anexos 46
Anexo A. Contador de acessos na Web 46
Anexo B. Reestruturação do Comitê de Publicações 47
Anexo C. Regularização dos Prazos 48

Análise e Melhoria de Processos: publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados

Alessandra Souza Perez Rivera

Análise do Processo

Descrição do processo

A decisão de analisar e melhorar o processo de publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados partiu da Chefia da Unidade, ao analisar e avaliar a relevância e o desempenho de vários de seus processos. O baixo desempenho apresentado e a relevância das entregas do processo visualizados pela Chefia no mapa de contexto foram os principais critérios utilizados para a escolha do processo. O processo de publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados, apesar de já ter sido avaliado e melhorado no âmbito institucional, ainda necessita de muitas melhorias, principalmente após sucessivas mudanças na equipe e no processo.

A equipe de análise e melhoria foi constituída de forma multifuncional, prevendo a participação prioritária do Comitê de Publicações da Unidade, do Setor de Informação e da equipe de pesquisa. Além dessas equipes, a análise e melhoria do processo também contou com a participação da equipe de patrimônio e material e da equipe de comunicação e negócios. Vale ressaltar que a participação da equipe técnica ficou prejudicada nessa primeira análise, haja vista os diversos eventos ocorridos na Unidade em 2008, dos quais destacam-se o planejamento estratégico e a troca de Chefias.

No decorrer das reuniões, a equipe passou a compreender a dimensão do processo, elaborando a descrição a seguir, conforme a metodologia AMP.

Escopo do processo

Nome: Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados.

Objetivo Geral: gerenciar (planejar, executar, controlar e avaliar) a publicação dos trabalhos produzidos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados.

Normas e procedimentos

- Manual de Editoração da Embrapa
- Manual de Identidade Visual
- Regimento Interno do Comitê de Publicações
- Manual de referenciação da Embrapa
- NBR 6023 (Revisão de referências)

- NBR 10520 (Revisão de citação)
- Thesagro
- AACR2
- CGPE
- ISBN/ISSN
- Normas específicas dos periódicos e sites
- Normas do SIDE
- Ficha de avaliação do trabalho a ser publicado na série Embrapa (CP)
- PDE, PDU, PAT e SAU da UD
- SAAD-RH

Início: planejar as publicações anuais

Conteúdo

1. Elaborar trabalho
2. Submeter o trabalho à análise do Comitê de Publicação da Embrapa Cerrados ou de veículo externo
3. Encaminhar artigos à ACN para publicação em sites, revistas e jornais
4. Registrar o trabalho no Gpublic
5. Avaliar conformidade com as normas
6. Indicar grupo de revisores técnicos
7. Preparar material para revisores
8. Avaliar mérito técnico
9. Adequar conforme pareceres dos revisores
10. Preparar material para supervisão editorial
11. Atribuir número da série
12. Registrar no sistema de acompanhamento
13. Revisar e padronizar conforme normas gramaticais
14. Revisar referências
15. Revisar citações
16. Diagramar documento
17. Elaborar projeto gráfico (em caso de livros)
18. Revisar trabalho editorado
19. Fazer checklist
20. Registrar no Cadastro Geral de Publicações da Embrapa – CGPE
21. Fazer checklist de referências e citações
22. Elaborar ficha catalográfica
23. Fazer emendas

24. Elaborar capa
25. Revisar emendas
26. Imprimir prova gráfica
27. Fazer acabamento
28. Avaliar trabalho editorado
29. Avaliar e incorporar as correções do autor
30. Realizar a avaliação final
31. Imprimir exemplares
32. Fazer acabamento
33. Calcular o preço de custo e de venda
34. Gerar GRP
35. Registrar publicação no sistema de estoque
36. Estocar publicação
37. Requisitar cópias da publicação para autor, comitê de publicação e incorporação no acervo da Biblioteca
38. Registrar no Ainfo

Término: comprovar metas de publicação da Unidade.

Entradas: trabalhos a serem publicados.

Fornecedores: pesquisadores, técnicos, Comitê de Publicações, chefias da Embrapa Cerrados, ACN, DE, SIN, SPM, SOF, auditoria e veículos externos à Embrapa Cerrados.

Saídas ou Produtos: trabalhos publicados

Clientes: corpo técnico da Embrapa Cerrados

Indicadores de desempenho: ver página 22.

A fim de aperfeiçoar o mapeamento dos processos, o comitê de desenvolvimento institucional vem testando algumas ferramentas para mapeamento de custos (sociais, ambientais e econômicos) e de competências. Nesse primeiro momento, o que se conseguiu mapear do processo encontra-se a seguir.

Segurança do trabalho

- Adequação ergonômica: não possui cadeiras e mesas ergonômicas, apoio de silicone para pulso e descanso para perna.
- Uso de EPIs: protetor de ouvidos, luvas, óculos e máscara facial para manipulação de solvente (Gráfica).

Condicionantes ambientais

- Pegada ambiental: separam papel para reciclagem, impressão frente e verso (duplex).

- Geração de resíduos: papel, cartucho, toner, estopa, resto de tinta, vasilhame de tiner, ácido, revelador positivo e negativo de chapa.
- Descarte de resíduos: cartuchos e toner são armazenados nas próprias salas. Alguns materiais (toner, óleo, plástico) e peças de reposição são devolvidos para a empresa fornecedora.

Aspectos econômicos e materiais

- Custos de materiais: papel (40 mil folhas por ano, 20*Nº de publicações por ano*nº médio de páginas por publicação da série Embrapa), toner, tinta, grampo, chapa, pasta, xerox, gasolina, solvente, cliper, cola, filó).
- Custo homem-hora: 1 pesquisador (15 dias por publicação), 2 analistas revisores (3 dias por publicação), 1 analista do SPM (15 dias por ano), 1 analista do SOF (5dias por ano), 1 analista jornalista (1/2 dia por artigo na mídia), 1 analista bibliotecário (2 dias por publicação), 1 analista design (4 dias por publicação), 1 assistente gráfico (1/2 dia por publicação), 1 analista gramatical (4 dias), 1 analista do Comitê de Publicação (1 dia por publicação).
- Depreciação de máquinas: computadores (17), impressoras (10), ventiladores (4), ar condicionado(2), guilhotina, máquina de grampo, scanner(2), nobreak (17).
- Manutenção de máquinas: máquina de impressão: R$ 16.000,00.

Competências

"Combinações sinérgicas (complementaridade, interdependência e simultaneidade) de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto institucional que agregam valor às pessoas e à instituição".

- Atitude (predisposições para agir frente a um problema; domínio relacionado aos sentimentos, crenças e valores) – refere-se ao querer fazer.
- Habilidade (capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento; capacidade de instaurar conhecimentos para utilizá-los em uma ação específica; saber como fazer algo ou apropriar-se de meios adequados para alcançar um propósito; podem ser cognitivas ou intelectuais e pisicomotora ou manipulativa) – refere-se ao saber fazer.
- Conhecimento (Conjunto de saberes – tácitos e explícitos – que viabilizam o processo) – refere-se ao próprio saber.

Matriz de competências do processo[1]

Competência	Descrição	
01 – Planejamento das metas de publicação	Estabelecer a meta anual de publicação de trabalhos técnicos conforme o pactuado com a Chefia.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Plano Diretor da Unidade - Área técnica e atividades de pesquisa realizadas - Demanda da Chefia e da DE - Normas e fluxos do processo	- Ter orientação estratégica - Saber negociar - Ter foco - Interagir com seus pares e com atores do processo de publicação e saber trabalhar em equipe	- Ser flexível - Ser comprometido - Respeitar a orientação estratégica da Empresa

Continua...

[1] As definições de competência, bem como o modelo de mapeamento, foram adaptados do trabalho de monografia elaborado por Osmar Rodrigues de Faria, empregado da Embrapa Informação Tecnológica, intitulado Mapeamento de Competências com Base na Gestão por Processos: o caso Embrapa.

Continuação...

Competência	Descrição	
02 – Elaboração de trabalhos	Elaborar trabalhos técnicos conforme normas que regem as publicações da Embrapa ou dos veículos externos que forem utilizados.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Técnicas de redação - Normas gramaticais - Normas específicas dos periódicos e sites - Normas do Comitê de Publicação e fluxo do processo - NBR 6023 (Revisão de referências) - NBR 10520 (Revisão de citação) - Manual de referenciação da Embrapa - Plano Diretor da Embrapa Cerrados - Novas tecnologias de informação e comunicação - Position Paper da Embrapa - Conhecimento técnico-científico - Normas e fluxos do processo	- Redigir trabalhos - Selecionar informações - Sintetizar - Ser objetivo - Interagir com seus pares e com atores do processo de publicação e saber trabalhar em equipe	- Buscar atualização profissional - Respeitar diferenças - Ser flexível - Ter empatia - Respeitar a opinião dos revisores - Ser comprometido - Respeitar o position paper da Empresa - Ser ético - Ter agilidade de resposta - Ser pró-ativo - Emitir e receber feedback
Competência	Descrição	
03 – Avaliação de conformidades	Avaliar conformidades com as normas e procedimentos que regem o processo de publicação de trabalhos, bem como com as estratégias da Unidade.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Normas que regem o processo de publicação de trabalhos e fluxo do processo - Plano Diretor da Embrapa Cerrados	- Ter visão estratégica - Ter leitura dinâmica - Ser ágil nas avaliações	- Agir em conformidade com os princípios da administração pública e com os valores da Embrapa - Buscar atualização profissional - Interagir com autores
Competência	Descrição	
04 – Avaliação de mérito técnico de trabalhos a serem publicados	Avaliar qualidade técnica dos trabalhos submetidos à publicação	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Normas gramaticais - Área do conhecimento abordada pela publicação - Procedimentos e prazos de revisão de trabalhos da Embrapa	- Ter leitura dinâmica - Ter concentração - Ser ágil nas avaliações - Emitir e receber feedback	- Agir em conformidade com os princípios da administração pública e com os valores da Embrapa - Buscar atualização profissional - Ser comprometido - Emitir e receber feedback
Competência	Descrição	
05 – Revisão e padronização	Revisar aspectos gramaticais dos textos submetidos para publicação e normalizá-los de acordo com as regras e convenções do Manual de Editoração da Embrapa	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Regras ortográficas do português - Regras gramaticais do português - Normas do Manual de Publicações da Embrapa - Normas e fluxos do processo editorial - Normas e siglas para revisão de textos - Revisão de textos e novo acordo ortográfico	- Ter concentração - Ser ágil na revisão - Saber empregar as normas da língua nos diversos tipos de texto - Saber identificar tipos variados de texto e ajustar a linguagem mais apropriada ao veículo e público-alvo - Relacionar-se bem com o cliente	- Buscar atualização profissional - Trocar experiências com outros revisores da Embrapa - Rever as normas e convenções da Embrapa
Competência	Descrição	
06 – Revisão de referências	Normalizar referências bibliográficas da Embrapa Cerrados de acordo com o Manual de Referenciação Bibliográfica da Embrapa.	

Continua...

Continuação...

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Biblioteconomia - Norma ABNT – NBR 6023 - Manual para referenciação de recursos da informação na Embrapa - Normas e fluxos do processo	- Ter concentração - Ser ágil	- Buscar atualização profissional - Ser comprometido
Competência	**Descrição**	
07 – Revisão de citações	Normalizar as citações das publicações da Embrapa de acordo com a norma NBR 10520 – Citações em Documentos	
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
- Biblioteconomia - Norma ABNT - NBR 10520 - Manual para referenciação de recursos da informação na Embrapa - Normas e fluxos do processo	- Ter concentração - Ser ágil	- Buscar atualização profissional - Ser comprometido
Competência	**Descrição**	
08 – Criação de projeto gráfico	Criar layout dos trabalhos submetidos ao processo de publicação	
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
- Tipografia - Softwares de desenhos vetoriais, diagramação eletrônica e imagens (Corel draw, adobe indesign, adob fotoshop) - Produção gráfica - Design gráfico - Fechamento de arquivos - Papéis, natureza e utilização - Fundamentos da comunicação visual - Produção gráfica de livros - Normas e fluxos do processo	- Uso de softwares gráficos	- Ser meticuloso -Ser criativo - Ter visão de projeto - Buscar atualização profissional
Competência	**Descrição**	
08 – Diagramação		
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
- Tipografia - Softwares de desenhos vetoriais, diagramação eletrônica e imagens (Corel draw, adobe indesign, adob fotoshop) - Produção gráfica - Design gráfico - Fechamento de arquivos - Papéis, natureza e utilização - Fundamentos da comunicação visual - Produção gráfica de livros - Normas e fluxos do processo	- Uso de softwares gráficos - Produção e fechamento de arquivos - Agilidade para criação de layouts - Administração de tempo (prazos curtos) - Metodologia para projeto de publicações	- Ser meticuloso - Ser criativo - Ter visão de projeto
Competência	**Descrição**	
09 – Elaboração de ficha catalográfica	Elaborar ficha catalográfica das publicações da Embrapa de acordo com Código de Catalogação Anglo Americano – AACR2	

Continua...

Continuação...

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Bibloteconomia - Código de Catalogação Anglo Americano AACR2 - Normas e fluxos do processo	- Ser ágil	- Ser comprometido
Competência	**Descrição**	
10 – Elaboração de emendas		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Normas e fluxos do processo		
Competência	**Descrição**	
11 – Elaboração de capa		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Normas e fluxos do processo		
Competência	**Descrição**	
12 – Impressão de publicações	Confeccionar material impresso de pesquisas realizadas pela Embrapa, usando o conhecimento e os recursos disponíveis na unidade.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
- Produção industrial gráfica e suas técnicas no processo de produção. - Pré-impressão - Impressão - Acabamento. - OFF SET - Impressão digital -Tipografia e acabamento. - Normas e fluxos do processo	- Direcionar a forma mais adequada visando menor custo, alta qualidade e precisão na entrega dos trabalhos. - Agilidade na avaliação	- Busca de atualização profissional - Respeitar padrões e princípios da administração pública, bem como os valores da Unidade. - Ser prestativo e sugerir recursos disponíveis.
Competência	**Descrição**	
13 – Realização de cálculo de preço e venda de publicações		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes

Considerou-se que o processo finaliza com a comprovação institucional da publicação realizada. Apesar das discussões sobre se a atividade de venda entraria ou não no arcabouço do processo, concordou-se que essa atividade faria parte de um outro processo do mapa de contexto da unidade: comunicação externa.

Esse consenso foi reforçado pelo argumento de que a venda de publicações está sob a guarda de outro objetivo, relacionado à imagem da Unidade na sociedade. Enquanto o processo em questão refere-se apenas ao objetivo de gerenciar com eficácia a produção de publicações.

Macrodiagrama do processo

Após o exercício de delimitação do processo, o macrodiagrama proporcionou a compreensão da cadeia cliente/fornecedor de cada atividade do processo. Analisou-se o processo mais uma vez, revendo pontos que apresentavam dualidades e refletindo sobre eles. O trabalho de análise e elaboração do Macrodiagrama está representado pela Fig. 1.

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Macrodiagrama do Processo de Publicação de trabalhos pela equipe técnica da Embrapa Cerrados

Fornecedores	Entradas	Atividades	Saídas	Público Alvo
Equipe Técnica e Chefia	Atividades Técnico-Científicas/Gerenciais	Planejamento das Metas De Publicação	Metas de Publicação SAU/PAT/SAAD	Chefia, Comitê de Pub., Diretoria, Equipe Técnica
Equipe Técnica e Chefia	Resultados das Atividades/ Metas técnica do trabalho	Redação do Trabalho Previsto	Primeira Versão do Trabalho	Comitê de Publicação, ACN, Comitê Externo.
Comitê de Publicação	Primeira Versão do Trabalho	Análise Técnica do Trabalho	Trabalho Aprovado para Publicação	Setor de Informação/ Supervisora Editorial
Setor de Informação	Trabalho Aprovado para Publicação	Processamento Editorial	Versão Final do Trabalho	Setor de Informação/ Gráfica
Setor de Informação Gráfica	Versão Final do Trabalho	Produção Gráfica	Trabalho Impresso	Setor de Patrimônio e Material
Setor de Patrimônio e Matertial	Trabalho Impresso	Registro - Sistemas Coorporativos	Publicação/Metas Comprovadas/Acervo	Equipe Técnica e Chefia

Fig. 1. Macrodiagrama do Processo de Publicação de trabalhos pela equipe técnica da Embrapa Cerrados.

Fluxograma do processo

Na terceira ferramenta de compreensão do processo – fluxograma –, detalhou-se os procedimentos da publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados, a fim de compreender com exatidão os gargalos do processo. Essa descrição encontra-se a seguir, nas Fig. 2, 3, 4, 5 e 6.

As cores verdes utilizadas nos fluxogramas referem-se às atividades que podem ser automatizadas por programas diferentes. A cor rosa diferenciou as atividades em que há morosidade e que se configuram gargalos atuais do processo.

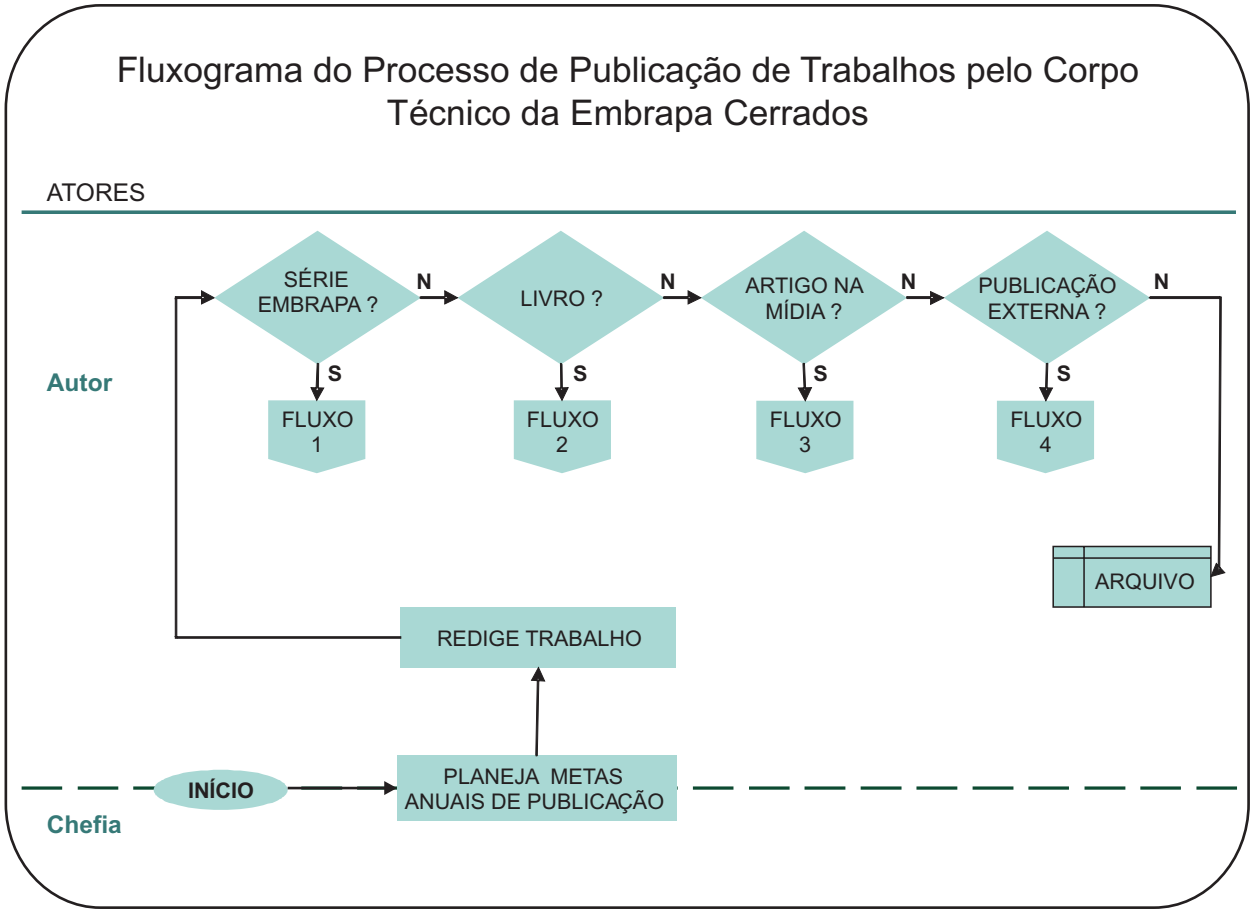


Fig. 2. Fluxograma geral do processo.

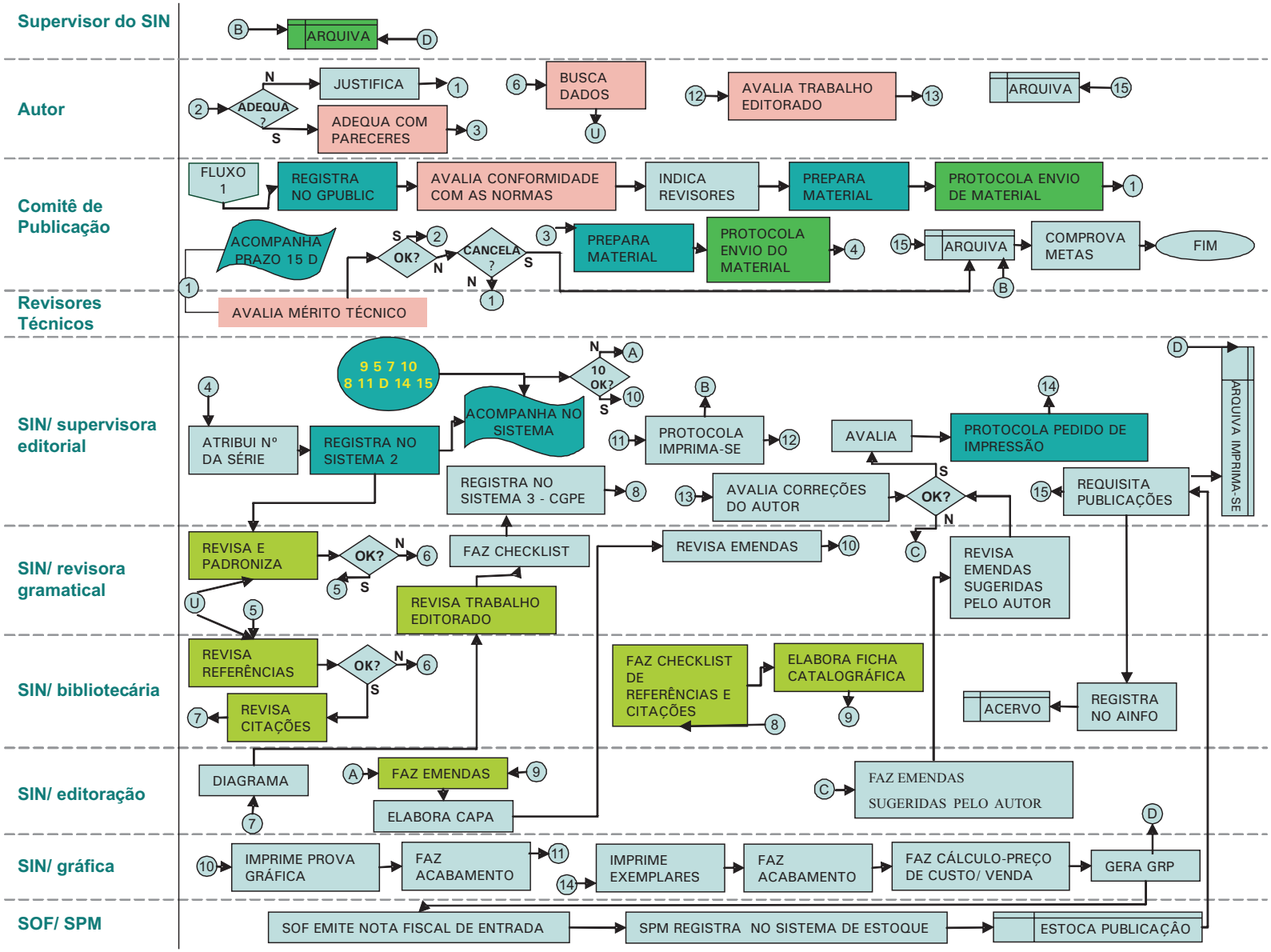


Fig. 3. Fluxograma da publicação na série Embrapa.

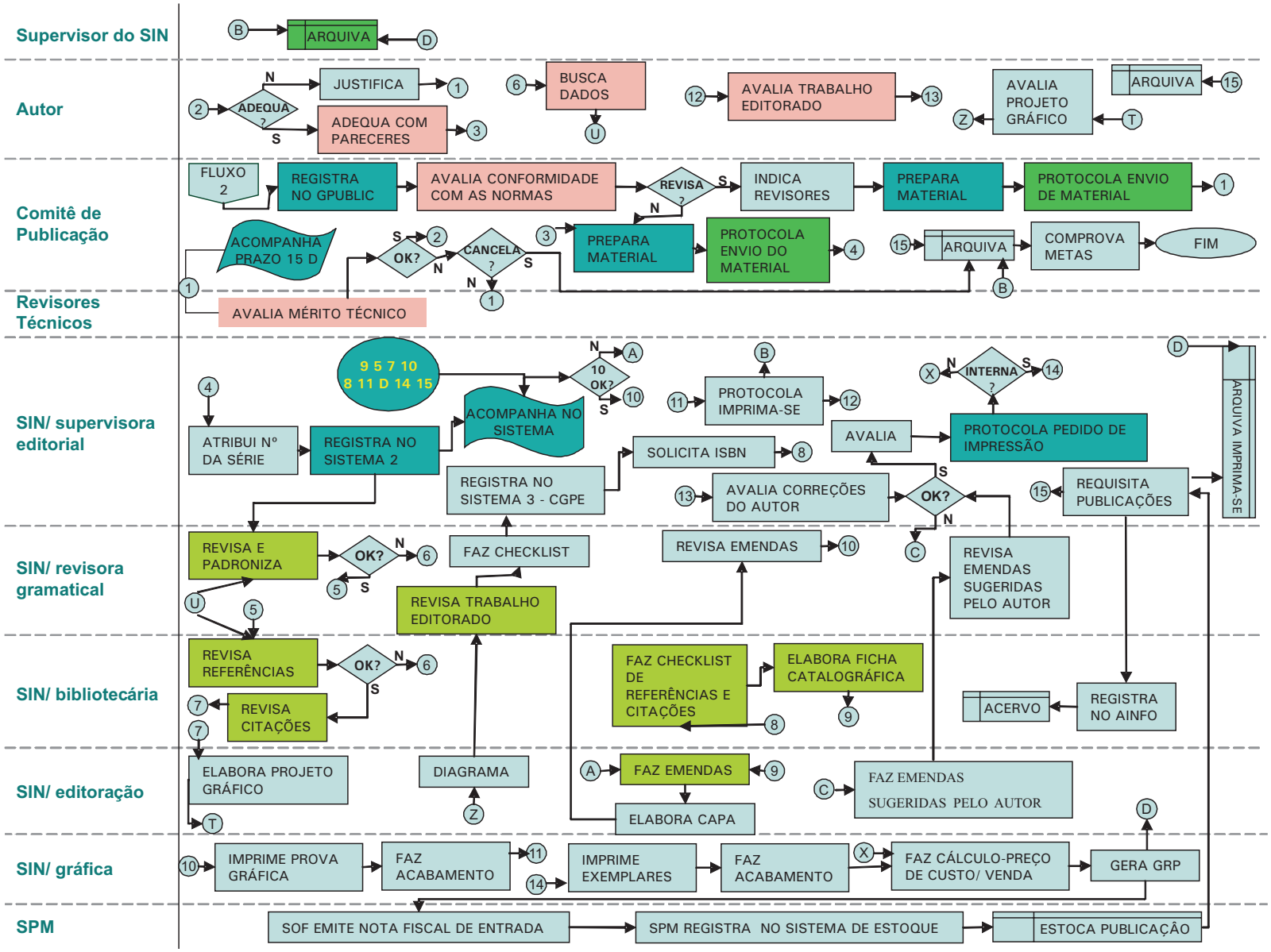


Fig. 4. Fluxograma da publicação de livros.

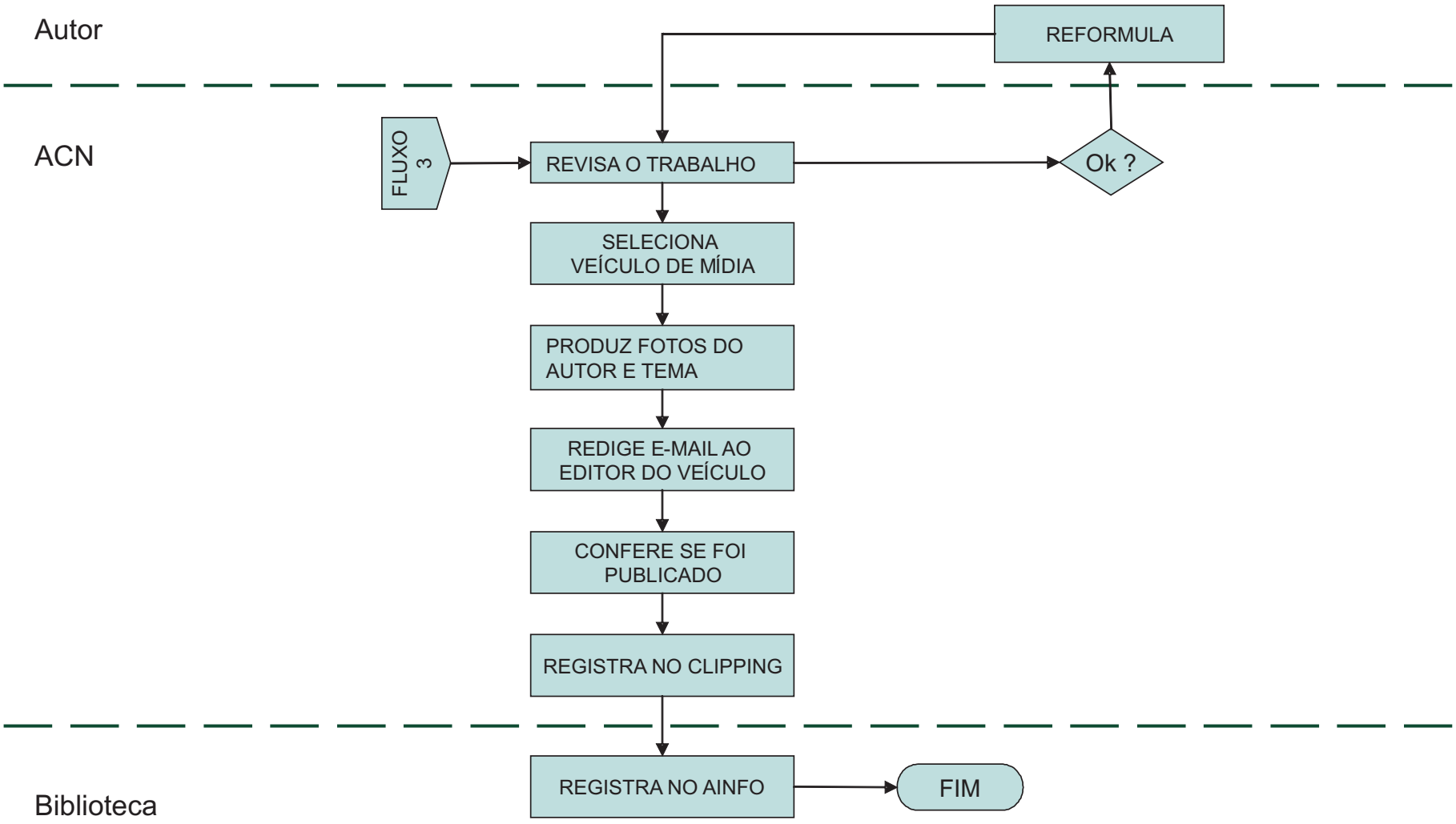


Fig. 5. Fluxograma da publicação de artigos na mídia.

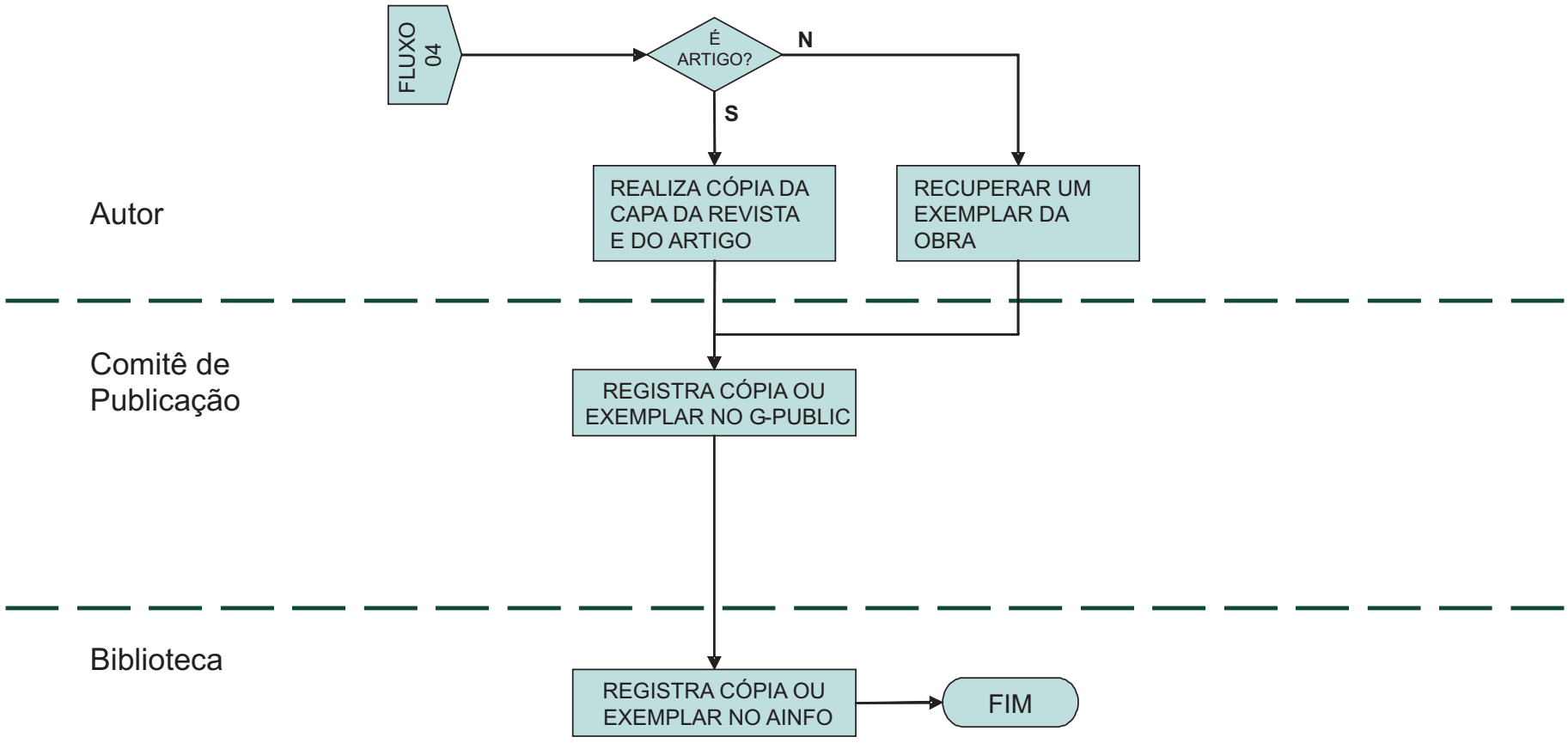


Fig. 6. Fluxograma dos procedimentos de publicação externa.

Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso, segundo a metodologia AMP, são aqueles que "têm maior impacto no resultado final... falhas nestas ações implicam retrabalho e prejuízo."

Fatores Críticos de Sucesso	Justificativa
1. Redige trabalho	Trabalhos mal elaborados ou fora das normas são devolvidos para várias correções, implicam retrabalho e atrasam o processo editorial. Há ainda risco de o trabalho não ser aceito pelo Comitê de Publicações.
2. Registra no GPublic	Se a publicação não for registrada no GPublic, o trabalho não passará por revisão técnica e não poderá ser enviado para revisão de texto e editoração, o que atrasa todo o processo editorial.
3. Avalia conformidade com as normas	A conformidade com as normas deve ser observada a fim de evitar que o trabalho seja devolvido para adequações e que atrase o fluxo editorial.
4. Ajusta a pareceres	Se as alterações indicadas nos pareceres não são seguidas, o trabalho pode retornar ao autor, gerando morosidade ao processo.
5. Avalia trabalho editorado	Erros devem ser observados nessa atividade, pois implicam retrabalho.
6. Avalia correções do autor	Erros nessa avaliação implicam retrabalho para a editoração e a impressão.
7. Imprime trabalho	Se a atividade de impressão não for bem realizada, implicará gastos superiores ao previsto e não atendimento do prazo.
8. Registra no Ainfo	Se a publicação não for registrada no Ainfo, a unidade e o pesquisador perdem pontos na avaliação de desempenho.
9. Registra no Clipping	Se a publicação não for registrada no Clipping, a unidade e o pesquisador perdem na avaliação de desempenho.
10. Redige e-mail ao editor do veículo	A comunicação equivocada com o editor do veículo pode gerar retrabalho e prejuízo à equipe.

Levantamento dos Problemas

Consulta sobre os requisitos dos clientes e formulação dos indicadores do processo

Para identificar quais os requisitos de satisfação dos atores do processo, relacionou-se os atores do processo e elegeu-se representantes de cada um para entrevistas semiestruturadas.

Os atores entrevistados foram: chefe-geral e chefes adjuntos, 20 pesquisadores e analistas da equipe técnica, 2 analistas do setor de patrimônio e material, 1 analista do comitê de publicação, 1 analista da área de comunicação e negócios e 4 analistas do setor de informação.

O roteiro utilizado abordava a opinião do entrevistado sobre quais características o processo deveria possuir para ser excelente. Todos os entrevistados forneceram suas opiniões.

Os principais requisitos levantados referem-se à agilidade e transparência do processo e qualidade técnica das publicações (Fig. 7).

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

EXERCÍCIO 6 – PESQUISA DE REQUISITOS E INDICADORES DE DESEMPENHO – ID

PROCESSO: PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DA EMBRAPA CERRADOS

Requisitos/ Necessidades	*Indicador de resultados*	*Fórmulas de cálculo*	*Meta para 2009*
PERGUNTA: NA SUA OPINIÃO, QUAL O REQUISITO/ CARACTERÍSTICA QUE O PROCESSO DE PUBLICAÇÃO TEM QUE TER PARA SER EXCELENTE?			
CHEFIA			
BELEZA NO LAYOUT E CONFORMIDADE COM A GRAMÁTICA	PUBLICAÇÕES COM ERROS	Nº DE PUBLICAÇÕES COM ERROS/ Nº DE PUBLICAÇÕES TOTAIS X 100	ZERO (NENHUMA PUBLICAÇÃO COM ERROS)
TRANSPARÊNCIA	TRANSPARÊNCIA DO PROCESSO	PESQUISA DE OPINIÃO (SATISFAÇÃO COM A TRANSPARÊNCIA E ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO)	80% DE USUÁRIOS SATISFEITOS
QUALIDADE TÉCNICA	TRABALHOS RECUSADOS	Nº DE TRABALHOS RECUSADOS/ Nº DE TRABALHOS SUBMETIDOS X 100	ZERO (NENHUM TRABALHO RECUSADO)
AGILIDADE	CUMPRIMENTO DE PRAZOS PELOS REVISORES	Nº DE TRABALHOS DEVOLVIDOS NO PRAZO/ Nº DE TRABALHOS ENCAMINHADOS AO REVISOR x100	80% DE RETORNO NO PRAZO
EQUIPE TÉCNICA			
AGILIDADE	CUMPRIMENTO DE PRAZOS	NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADE COM PRAZOS/ PUBLICAÇÃO/ FASE	ZERO (NENHUM DESCUMPRIMENTO DE PRAZO POR PUBLICAÇÃO)
FILTRAGEM NO COMITÊ DE PUBLICAÇÃO	FILTRO DO COMITÊ DE PUBLICAÇÕES	NÚMERO DE ELEMENTOS FALTANDO/ PUBLICAÇÃO	2 POR PUBLICAÇÃO
PRESENÇA DE REVISOR EXTERNO	PRESENÇA DE REVISOR EXTERNO	Nº DE REVISORES EXTERNOS/ TOTAL DE REVISORES X 100	40% DE REVISORES EXTERNOS NAS AVALIAÇÕES TÉCNICAS
EXCLUSIVIDADE DA EQUIPE PARA A PUBLICAÇÃO	DESVIO DE FUNÇÃO DA EQUIPE DE PUBLICAÇÃO	Nº DE DESVIOS/ MÊS	ZERO (NENHUM MEMBRO FOI SOLICITADO A FAZER TRABALHO QUE NÃO FOSSE DE PUBLICAÇÃO)
DIVULGAÇÃO DAS NORMAS	DIVULGAÇÃO DAS NORMAS	PESQUISA DE OPINIÃO (SATISFAÇÃO QUANTO À DISPONIBILIDADE, CLAREZA E DIVULGAÇÃO DAS NORMAS)	80% DE SATISFAÇÃO

Fig. 7. Principais requisitos levantados.

Continua...

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

EXERCÍCIO 6 – PESQUISA DE REQUISITOS E INDICADORES DE DESEMPENHO – ID

PROCESSO: PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DA EMBRAPA CERRADOS

Requisitos/ Necessidades	***Indicador de resultados***	***Fórmulas de cálculo***	***Meta para 2009***
PERGUNTA: NA SUA OPINIÃO, QUAL O REQUISITO/ CARACTERÍSTICA QUE O PROCESSO DE PUBLICAÇÃO TEM QUE TER PARA SER EXCELENTE?			
SETOR DE PATRIMÔNIO E MATERIAL – DERCINO FERNANDES / JOSÉ SANTOS ROQUETE			
QUANTIDADE DE PUBLICAÇÃO ESTOCADA	PUBLICAÇÃO ESTOCADA	Nº DE EXEMPLARES ESTOCADOS/ PUBLICAÇÃO	2
DESCARTE	DESCARTE	Nº DE EXEMPLARES EFETIVAMENTE DESCARTADOS/ Nº DE EXEMPLARES QUE DEVEM SER DESCARTADOS CONFORME NORMA ESPECÍFICA X 100	100%
COMITÊ DE PUBLICAÇÃO			
ACOMPANHAMENTO EFICAZ	ACOMPANHAMENTO EFICAZ	PESQUISA DE OPINIÃO (SATISFAÇÃO COM A TRANSPARÊNCIA E ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO)	80% DE USUÁRIOS SATISFEITOS
SETOR DE INFORMAÇÃO			
ENTREGA DE TRABALHOS COMPLETOS (COM TODOS OS DADOS)	FILTRO DO COMITÊ DE PUBLICAÇÕES	NÚMERO DE ELEMENTOS FALTANDO/ PUBLICAÇÃO	2 POR PUBLICAÇÃO
RESPEITO AO FLUXO DO PROCESSO	NÃO-CONFORMIDADES COM O FLUXO DO PROCESSO	Nº DE NÃO-CONFORMIDADES COM O FLUXO/ SEMESTRE	ZERO (TODOS OS TRABALHOS RESPEITARAM O FLUXO DO PROCESSO)
RESPEITO ÀS NORMAS DE REFERÊNCIA E CITAÇÃO NA ENTREGA DO TRABALHO	FILTRO DO COMITÊ DE PUBLICAÇÕES	NÚMERO DE ELEMENTOS FALTANDO/ PUBLICAÇÃO	2 POR PUBLICAÇÃO

Fig. 7. Continuação.

Medição dos Resultados por Subprocesso				
Subprocesso	Nome do indicador	Fórmula	Resultado de 2008	Meta para 2009
Planejar metas de publicação	Publicações totais	Número de publicações da unidade/ano	618	Até o momento, a tabela de metas não havia sido estabelecida pela Chefia de P&D
	Publicações anuais de série Embrapa	Número de série Embrapa/ano	57	
	Publicações anuais de livros	Número de livros/ano	6	
	Publicações anuais de artigos na mídia	Número de artigos na mídia/ano	88	
	Publicações anuais em editores externos	Número de publicações externas/ano	467	
	Eficiência do planejamento	Número de publicações realizadas /número de publicações planejadas * 100	618/ 190 x100 = 325 %	
Redigir trabalho	Qualidade técnica	Número de trabalhos recusados pelo comitê de publicação por ano	Sem medição	Zero
	Produtividade	Número de publicações/pesquisador e analista/ ano		
Analisar trabalho	Cumprimento de prazos pelos revisores	Nº de trabalhos devolvidos no prazo/ Nº de trabalhos encaminhados ao revisor x100	Sem medição	80 % de retorno no prazo
Realizar processamento editorial	Transparência no processamento	Pesquisa de opinião (satisfação com a transparência e acompanhamento do processo	Sem medição	80 % de usuários satisfeitos
Realizar produção gráfica	Beleza no layout e conformidade com a gramática	Nº de publicações com erros/ Nº de publicações totais x 100	Sem medição	Zero
Registrar publicações nos sistemas	Não conformidade	Número de publicacoes não registradas	Sem medição	Zero

Verifica-se um grande volume de trabalhos que são enviados para publicação em outras organizações (Fig. 8).

Esse fato se deve ao alto valor curricular gerado por publicações realizadas fora da Embrapa, apesar do incentivo do SAAD para publicações internas.

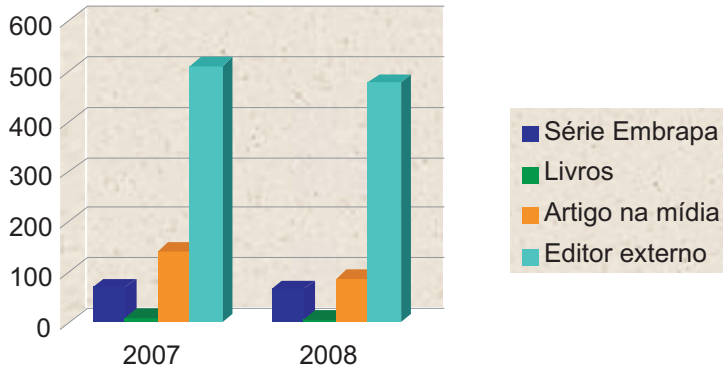


Fig. 8. Indicadores do Processo de Publicação.

A equipe técnica e a Chefia estão dispostas a discutir a fim de definir qual a melhor estratégia para a Unidade.

> "É realmente importante para a Embrapa que tenhamos um aumento expressivo no número de publicação em revistas científicas indexadas? Não desmerecendo a importância dessas publicações, não sei se isso é um bom parâmetro para avaliar o impacto das nossas pesquisas, e se devemos realmente investir nesse tipo de publicações. Devemos então nos esforçar para aumentar o número de publicações da Série Embrapa ou publicações mais direcionadas aos produtores?"

Identificação dos Problemas do Processo

Para o Sebrae (1995), "Problema é a diferença entre uma situação desejada (meta, objetivo, visão, padrão) e a situação do momento. Pode ser considerado sinônimo de erro, desvio ou não conformidade, desperdício". A 6ª versão da apostila AMP Embrapa considera que o problema deve ser analisado pela equipe conforme descrição do processo, requisitos e satisfação dos clientes e desempenho das suas metas.

Com base nos requisitos dos clientes e no objetivo do processo, foi possível identificar o seguinte problema.

Embrapa Cerrados — Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP — Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento — BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Exercício 7 – Problemas

Processo: Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados

Identificação dos Problemas

Problemas identificados	PRIORIZAÇÃO (BRAINSTORMING)
Planejamento ineficaz da publicação dos trabalhos produzidos	1
Execução ineficaz das publicações dos trabalhos produzidos	3
Controle ineficaz das publicações dos trabalhos produzidos	2
Avaliação ineficaz das publicações dos trabalhos produzidos	4

Diagrama de Ishikawa para causas do problema

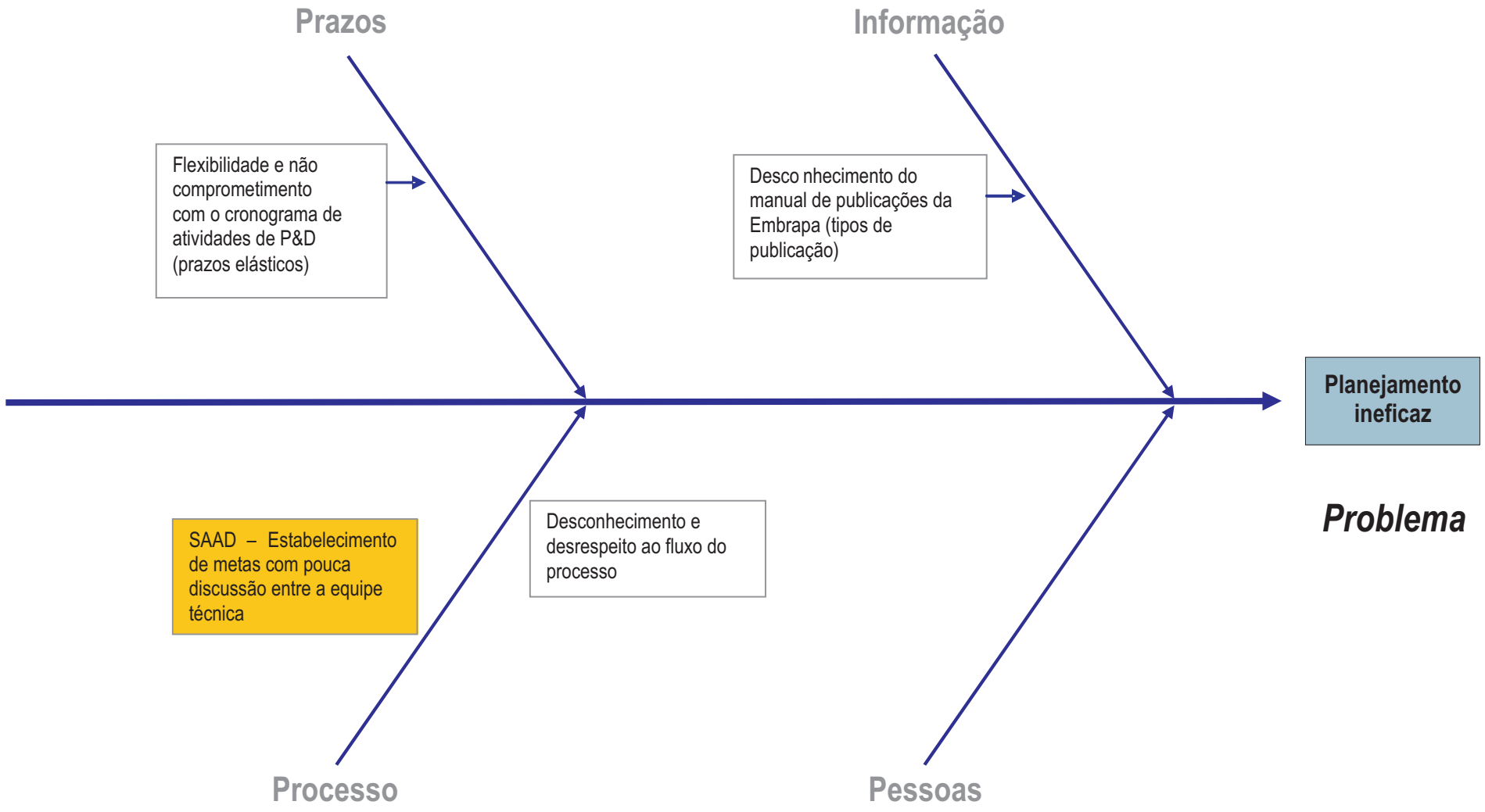


Diagrama de Ishikawa para causas do problema

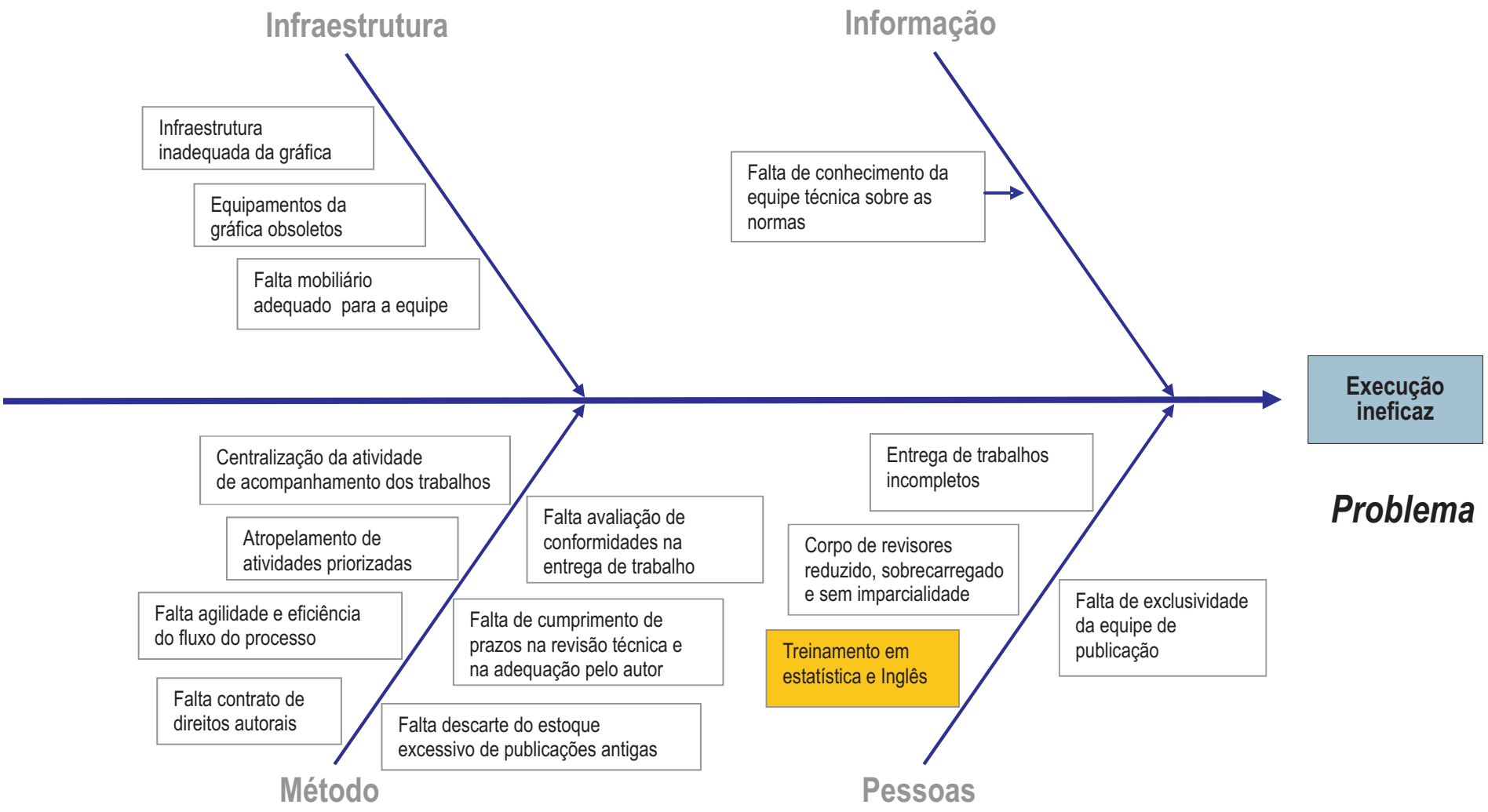


Diagrama de Ishikawa para causas do problema

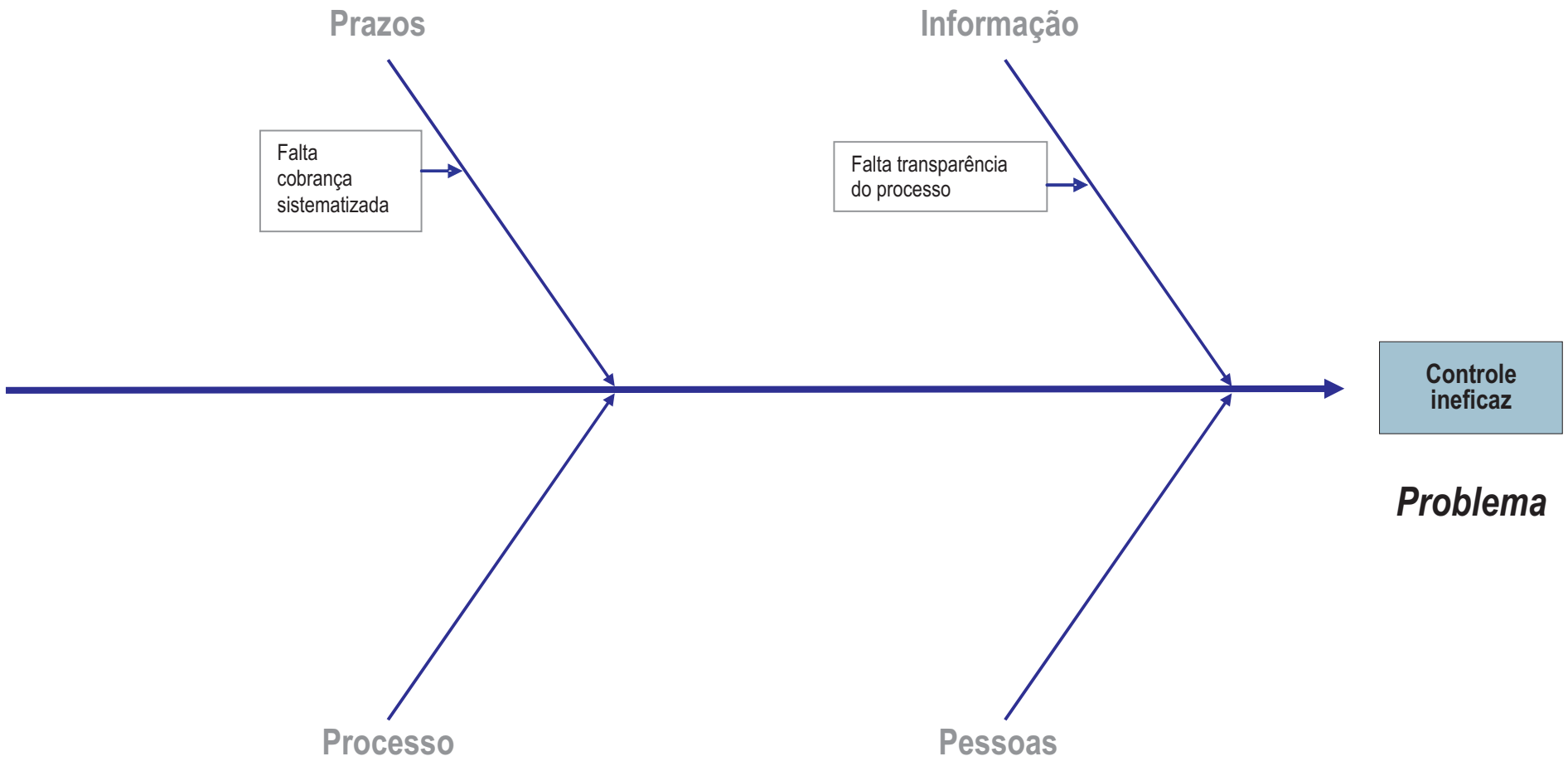
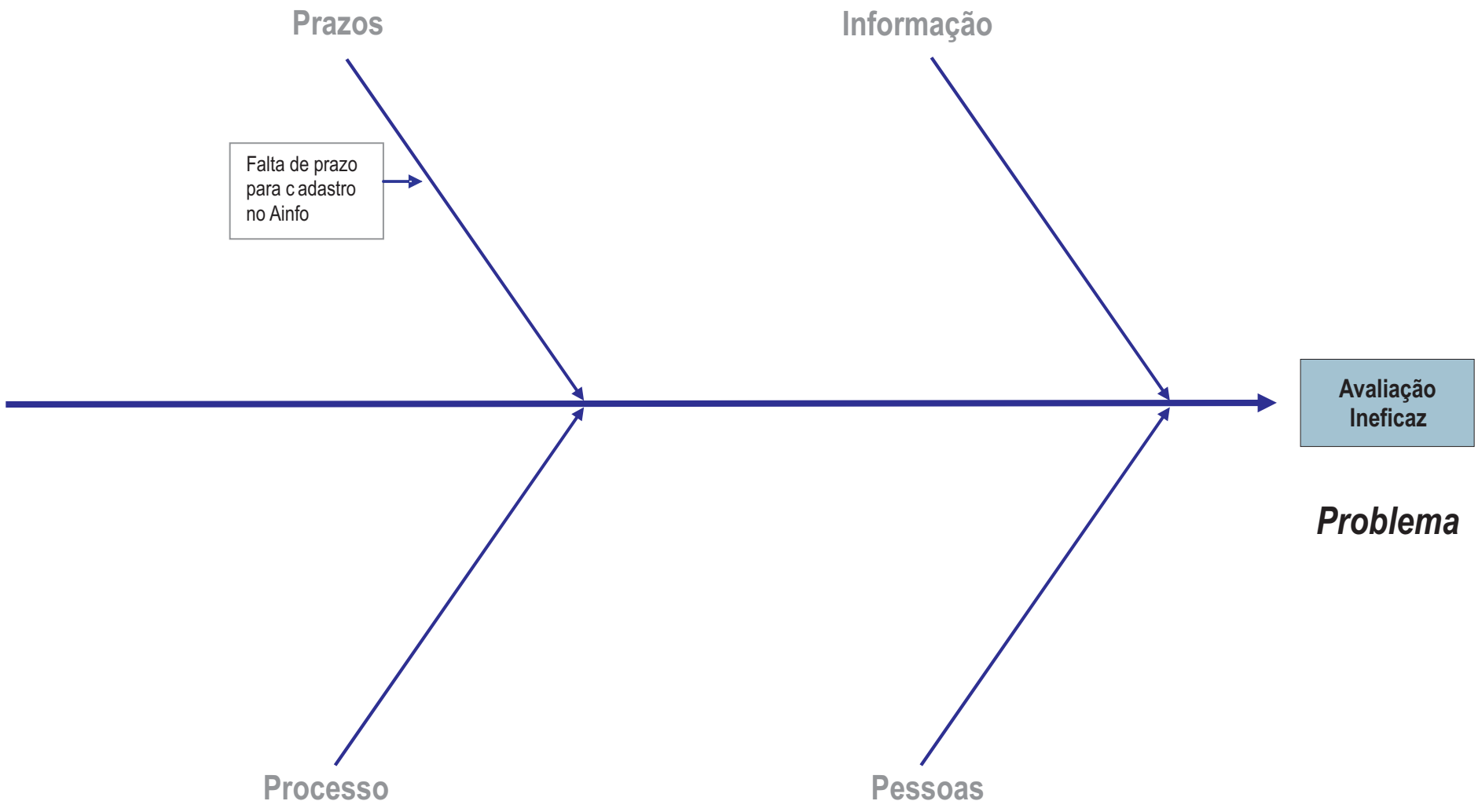


Diagrama de Ishikawa para causas do problema



Priorização das Causas

Em reunião, a equipe de melhoria do processo, composta por empregados de diferentes setores e funções, elegeu as causas mais prioritárias, haja vista as entrevistas e análises realizadas pela própria equipe.

Apesar da composição multifuncional da equipe, houve pouca representatividade da equipe técnica de P&D. Isso se deu por alguns fatores que ocorreram paralelamente às oficinas de análise e melhoria, como planejamento estratégico, a troca de Chefia e o período de muitas atividades de P&D (alta sazonalidade na pesquisa).

Após esse período, alguns representantes da equipe, escolhidos aleatoriamente, foram consultados por e-mail. Suas percepções sobre as causas dos problemas elencados foram adicionadas ao exercício e grifadas de azul.

Embrapa Cerrados — Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP — Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento — BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Exercício 10 - Priorização das Causas – Votação Múltipla
PROCESSO: GERENCIAMENTO DA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS PELO CORPO TÉCNICO DA EMBRAPA CERRADOS
PROBLEMA 1: PLANEJAMENTO INEFICAZ

Causas	Votação individual dos membros do Grupo	Soma	P
Flexibilidade e não comprometimento com o cronograma de atividades de P&D (prazos elásticos)	1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 2	8	1º
Desconhecimento do manual de publicações da Embrapa (tipos de publicação)	5 + 4 + 5 + 5 + 4 + 5 + 1	29	3º
Desconhecimento/ desrespeito ao fluxo do processo	4 + 5 + 4 + 4 + 5 + 4 + 4	30	4º
Causa Priorizada: Flexibilidade e não comprometimento com o cronograma de atividades de P&D (prazos elásticos)			

Exercício 10 – Priorização das Causas – Votação Múltipla
PROCESSO: GERENCIAMENTO DA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS PELO CORPO TÉCNICO DA EMBRAPA CERRADOS
PROBLEMA 2: EXECUÇÃO INEFICAZ

Causas	Votação individual dos membros do Grupo	Soma	P
Entrega de trabalhos incompletos	4 + 1 + 4 + 3 + 2 + 2	16	1º
Falta avaliação de conformidades na entrega de trabalho	6 + 4 + 7 + 4 + 1 + 1	23	2º
Corpo de revisores reduzido, sobrecarregado e sem imparcialidade	4 + 3 + 5 + 6 + 3 + 3	24	3º
Atropelamento de atividades priorizadas	8 + 7 + 3 + 2 + 5 + 8	33	4º
Centralização do acompanhamento do trabalho	11 + 10 + 10 + 5 + 10 + 9	55	11º
Infraestrutura inadequada da gráfica	3 + 12 + 12 + 10 + 11 + 4	52	10º
Equipamentos da gráfica obsoletos	7 + 3 + 11 + 11 + 11 + 5	48	7º

Continua...

Continuação...

Causas	Votação individual dos membros do Grupo	Soma	P
Falta de exclusividade da equipe de publicação	10 + 8 + 2 + 1 + 6 + 12	39	6º
Falta de conhecimento da equipe técnica sobre as normas	2 + 6 + 8 + 12 + 9 + 13	50	8º
Falta de cumprimento de prazos na revisão técnica e na adequação pelo autor	12 + 5 + 1 + 7 + 4 + 6	35	5º
Falta descarte do estoque excessivo de publicações antigas	1 + 13 + 13 + 13 + 13 + 11	64	13º
Falta mobiliário adequado para a equipe	13 + 11 + 6 + 9 + 8 + 10	57	12º
Falta agilidade e eficiência do fluxo do processo	9 + 9 + 9 + 8 + 9 + 7	51	9º
Falta contrato de direitos autorais	3 + 13 + 13 + 13 + 13 + 13	68	14º
Causa Priorizada: entrega de trabalhos incompletos			

Exercício 10 - Priorização das Causas – Votação Múltipla Processo: Gerenciamento da publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados Problema 3: Controle ineficaz			
Causas	**Votação individual dos membros do Grupo**	**Soma**	**P**
Falta transparência do processo	2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2	14	2º
Falta de cobrança sistematizada	1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1	7	1º
Causa priorizada: falta de cobrança sistematizada			

Exercício 10 - Priorização das Causas – Votação Múltipla Processo: Gerenciamento da publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados Problema 4: Avaliação ineficaz			
Causas	**Votação individual dos membros do Grupo**	**Soma**	**P**
Falta de prazo para cadastro no Ainfo	1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1	7	1º
Causa priorizada: falta de prazo para cadastro no Ainfo			

Respostas ao e-mail enviado para a equipe técnica após a oficina de AMP

a. Baixa participação dos pesquisadores da nossa unidade em programas de pós-graduação. Acho importante que tenhamos uma maior interação com as universidades. O estudante é peça fundamental, uma vez que ele pode trabalhar na síntese dos resultados iniciais e o pesquisador fica responsável por trabalhar nos artigos finais, mais elaborados. Na verdade, acho que a Embrapa deveria considerar ter um programa de pós-graduação.

b. Falta de técnicos de suporte. O pesquisador tem que participar de todo o processo da pesquisa, e a publicação, que deve ser feita durante o tempo da pesquisa, fica prejudicada. Ao acabar o projeto, o pesquisador, já comprometido com a escrita de outro(s) projeto(s), "engaveta" os dados e deixa a publicação de lado.
Burocracia em excesso e o não funcionamento das estruturas de apoio à pesquisa. Como as estruturas não funcionam, e o pesquisador tem que continuar conduzindo a pesquisa, ele prefere

ele mesmo fazer todo o processo e não delegar. Isso tira tempo que poderia ser dedicado à publicação.

c) Envolvimento em muitos projetos sem a estrutura adequada para conduzir os projetos. O envolvimento em vários projetos está sendo cada vez mais necessário, uma vez que isso é fundamental para a manutenção da unidade. Ou seja, a unidade é mantida com os projetos de pesquisa. Se tivéssemos uma boa estrutura, tudo bem, mas, como não temos, isso sobrecarrega o pesquisador e tira o tempo que poderia ser dedicado à publicação.

Mais duas coisas:

- O SAAD é um excelente instrumento de gerência, se bem utilizado.
- É difícil comparar o CPAC com outras unidades da Embrapa, pois ele tem características muito particulares. Acho, por exemplo, injusto comparar o CPAC com o CPMA ".

"É realmente importante para a Embrapa que tenhamos um aumento expressivo no número de publicação em revistas científicas indexadas? Não desmerecendo a importância dessas publicações, não sei se isso é um bom parâmetro para avaliar o impacto das nossas pesquisas, e se devemos realmente investir nesse tipo de publicações. Devemos então nos esforçar para aumentar o número de publicações da Série Embrapa ou publicações mais direcionadas aos produtores? Nesse caso, será que estamos com um número realmente baixo de publicações? E livros? Acho que estamos publicando livros até em excesso! De qualquer maneira, antes de discutirmos a quantidade de publicações, devemos rever a qualidade das publicações. O que tenho reparado é que a pressão para publicar com a função principal de cumprir metas da unidade, está nos levando à publicações com baixo conteúdo de informações pertinentes, publicações muito repetitivas, e também em áreas completamente fora da nossa alça de aplicação".

1. Desculpe, mas acho que o nosso sistema de pontuação não estimula publicações. Investe em um monte de informações rasas, não em clássicos.
2. A nossa chefia de P&D deveria sentar com os núcleos de pesquisadores e traçar metas – cada núcleo deveria apresentar pelo menos um paper em uma revista boa, cada coordenador de projeto e sua equipe outro. Esse deveria ser o SAAD automático. Tem um projeto de 4 anos, no quinto só publicar...nada mais.
3. Publicações boas demandam tempo – vai para o revisor, volta, vai de novo, volta de novo... não dá pra chegar um dia e falar "vou publicar dois artigos, três boletins e 4 artigos na mídia... 4 artigos na mídia valem 200 pts, um paper Qualis A 300...qual o estímulo?
4. Uma coisa que pega muito é a estatística e o inglês... não temos nenhuma ajuda nesse aspecto. Na área que trabalho, esses dois itens decidem até a leitura pelo Editor que recebe o paper e vai encaminhar ou não pra revisão.
5. Sugiro também que seja conhecido o ambiente de trabalho em centros onde as publicações são boas. Será que lá tem algo que não temos? Como poderíamos fazer igual?
6. Resumindo, não temos o costume de sentar com a equipe, discutir os resultados, pensar nas publicações. Isso é treino, estímulo e valor ao trabalho científico. Quando isso tudo for revisto, quem sabe não conseguiremos melhorar?".

Identificação de Soluções para as Causas

Com base na análise das respostas obtidas com a consulta aos atores do processo e na discussão interna da equipe de melhoria, formularam-se soluções que poderiam resolver todas as causas identificadas. Essas soluções encontram-se descritas e priorizadas a seguir.

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Exercício 11 - identificação de soluções para a causa

PROCESSO: GERENCIAMENTO DA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS PELO CORPO TÉCNICO DA EMBRAPA CERRADOS

PROBLEMA 1 – PLANEJAMENTO INEFICAZ

Soluções das Causas Priorizadas
Causa 1 – Flexibilidade e não comprometimento com o cronograma de atividades de P&D (prazos elásticos)
Elaboração de contratos de prestação de serviços com obrigações mútuas entre comitê de publicação e equipe técnica
Sensibilização da equipe técnica para obediência de prazos e fluxos
Pontuação no SAAD somente quando trabalho publicado
Estabelecimento de um cronograma e calendário anual do processo de publicações
Autonomia da equipe para negar trabalhos inadequados
O que entrar fora do prazo estabelecido pelo cronograma fica para o ano seguinte
Causa 2 – Desconhecimento do manual de publicações da Embrapa (tipos de publicações)
Elaboração de manuais com normas e dicas
Autonomia da equipe para negar trabalhos inadequados
Elaborar e divulgar manual contendo instruções para autores
Causa 3 – Desconhecimento e desrespeito ao fluxo do processo
Implantação de softwares específicos
Elaboração de manuais com normas e dicas
Elaboração de contratos de prestação de serviços com obrigações mútuas entre comitê de publicação e equipe técnica
Sensibilização da equipe técnica para obediência de prazos e fluxos
Estabelecimento de um cronograma e calendário anual do processo de publicações
Obedecer rigorosamente à ordem de entrada de trabalhos no Comitê de Publicações
Autonomia da equipe para negar trabalhos inadequados
Dia de campo na biblioteca para disseminar sua importância e no Comitê de Publicações para disseminar o fluxo de publicações
Elaborar e divulgar manual contendo instruções para autores

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Exercício 11 - identificação de soluções para a causa

PROCESSO: GERENCIAMENTO DA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS PELO CORPO TÉCNICO DA EMBRAPA CERRADOS

PROBLEMA 2- EXECUÇÃO INEFICAZ

Soluções das Causas Priorizadas
Causa 1 – Flexibilidade e não comprometimento com o cronograma de atividades de P&D (prazos elásticos)
Elaboração de contratos de prestação de serviços com obrigações mútuas entre comitê de publicação e equipe técnica
Sensibilização da equipe técnica para obediência de prazos e fluxos
Pontuação no SAAD somente quando trabalho publicado
Estabelecimento de um cronograma e calendário anual do processo de publicações
Autonomia da equipe para negar trabalhos inadequados
O que entrar fora do prazo estabelecido pelo cronograma fica para o ano seguinte
Causa 2 – Desconhecimento do manual de publicações da Embrapa (tipos de publicações)
Elaboração de manuais com normas e dicas
Autonomia da equipe para negar trabalhos inadequados
Elaborar e divulgar manual contendo instruções para autores
Causa 3 – Desconhecimento e desrespeito ao fluxo do processo
Implantação de softwares específicos
Elaboração de manuais com normas e dicas
Elaboração de contratos de prestação de serviços com obrigações mútuas entre comitê de publicação e equipe técnica
Sensibilização da equipe técnica para obediência de prazos e fluxos
Estabelecimento de um cronograma e calendário anual do processo de publicações
Obedecer rigorosamente à ordem de entrada de trabalhos no Comitê de Publicações
Autonomia da equipe para negar trabalhos inadequados
Dia de campo na biblioteca para disseminar sua importância e no Comitê de Publicações para disseminar o fluxo de publicações
Elaborar e divulgar manual contendo instruções para autores

Para as causas grifadas em azul, seguem as sugestões apresentadas:

> "A nossa chefia de P&D deveria sentar com os núcleos de pesquisadores e traçar metas – cada núcleo deveria apresentar pelo menos um paper em uma revista boa, cada coordenador de projeto e sua equipe outro. Esse deveria ser o SAAD automático. Tem um projeto de 4 anos, no quinto só publicar...nada mais. Sugiro também que seja conhecido o ambiente de trabalho em centros onde as publicações são boas. Será que lá tem algo que não temos? Como poderíamos fazer igual? Resumindo, não temos o costume de sentar com a equipe, discutir os resultados, pensar nas publicações. Isso é treino, estímulo e valor ao trabalho científico. Quando isso tudo for revisto, quem sabe não conseguiremos melhorar?"

> "Uma coisa que pega muito é a estatística e o inglês... não temos nenhuma ajuda nesse aspecto. Na área em que trabalho, esses dois itens decidem até a leitura pelo Editor que recebe o paper e vai encaminhar ou não pra revisão."

> Deve-se discutir junto à equipe técnica os aspectos: "É realmente importante para a Embrapa que tenhamos um aumento expressivo no número de publicação em revistas científicas indexadas? Não desmerecendo a importância dessas publicações, não sei se isso é um bom parâmetro para avaliar o impacto das nossas pesquisas, e se devemos realmente investir nesse tipo de publicações. Devemos então nos esforçar para aumentar o número de publicações da Série Embrapa ou publicações mais direcionadas aos produtores? Nesse caso, será que estamos com um número realmente baixo de publicações? E livros? Acho que estamos publicando livros até em excesso!".

> "Acho importante que tenhamos uma maior interação com as universidades. O estudante é peça fundamental, uma vez que ele pode trabalhar na síntese dos resultados iniciais e o pesquisador fica responsável por trabalhar nos artigos finais, mais elaborados. Na verdade, acho que a Embrapa deveria considerar ter um programa de pós-graduação".

> "Contratação de técnicos de suporte. O pesquisador tem que participar de todo o processo da pesquisa, e a publicação, que deve ser feita durante o tempo da pesquisa, fica prejudicada. Ao acabar o projeto o pesquisador, já comprometido com a escrita de outro(s) projeto(s), "engaveta" os dados e deixa a publicação de lado".

> "Diminuição da burocracia e funcionamento das estruturas de apoio à pesquisa".

Plano de Melhoria 5w2h

Após elencadas e priorizadas as causas e suas soluções, a equipe e a Chefia pactuaram um plano de melhoria para o processo, apresentado a seguir.

Conforme legenda, a cor verde refere-se a ações já implementadas, a cor amarela refere-se a ações em implementação, a cor azul refere-se a ações cujos prazos ainda não iniciaram e a cor vermelha refere-se a ações em atraso ou não realizadas.

Este acompanhamento foi realizado em 20 de março de 2009.

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Exercício 13 Plano de Melhoria 5W2H

Processo: ***Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados***

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
Estabelecimento de um cronograma e calendário anual do processo de publicações	1 – Definir prazos para cada atividade, datas limites e procedimento de cobrança atrelada a penalidades no SAAD 2 – Pactuar calendário com a chefia, atrelando benefícios no NIA (aumentar pontuação de publicação da serie Embrapa e da atividade de revisão técnica) Pactuar que o que entrar fora do prazo estabelecido pelo cronograma fica para o ano seguinte/SAAD 3 – Divulgar por e-mail, via gestores de núcleo e BES 4 – incluir no PAT/SIDE e enviar informações para todos (Alessandra e Edilva)	Reynaldo (Edilva, Rosangela, Fernanda e Cyrino)	Até dezembro de 2008	SIN/Comitê de Publicação	Para garantir agilidade e transparência do processo, bem como a conformidade com as normas	Por meio de reuniões	Sem custo adicional
Pontuação no SAAD somente quando trabalho publicado	Decisão da chefia e comunicação aos gestores de núcleo	Chefe de P&D, comunicação e assessores (Fernando Macena)	Até dezembro para comunicação e implantação a partir de 2009.	Na Chefia de P&D	Para garantir agilidade do processo	Por meio dos veículos de comunicação interna	Sem custo adicional
Elaboração de contratos de prestação de serviços com obrigações mútuas entre comitê de publicação e equipe técnica	1 – Definir direitos e deveres entre as partes 2 – Redigir contrato padrão 3 – Disseminar aos atores do processo	Edilva (Fernanda, Shirley, Eunice e Eduardo Cyrino)	Até dezembro de 2008	Comitê de Publicações	Para garantir agilidade do processo	Por meio de reuniões	Sem custo adicional

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Exercício 13 Plano de Melhoria 5W2H

Processo: ***Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados***

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
Autonomia da equipe para solicitar revisão de trabalhos inadequados	Decisão e providências administrativas (averiguar Regimento Interno) e comunicação às partes.	Comitê de publicação	Até dezembro de 2008	Comitê e SIN	Para garantir a entrega de trabalhos completos, com qualidade técnica, adequados às normas e conferir agilidade ao processo	Por meio de reuniões gerais e técnicas	Sem custo adicional
Sensibilização da equipe técnica para obediência de prazos e fluxos	1 – Dia de campo no Comitê de Publicações para disseminar o fluxo de publicações 2 – Redação de roteiro de peça teatral caricaturando as mazelas atuais do processo 3 – Contatar grupo teatral para encenar a peça 4 – Redigir uma matéria para o BES	Caroline (Fernanda, Shirley, Alessandra e Zenilton)	Até maio de 2009	No CPAC	Para conferir agilidade ao processo e respeito às suas normas	Por meio de teatro, BES e dias de campo setoriais	R$ 500
Divulgação de manuais com normas e dicas	1 - Redação do manual, contendo o fluxo do processo, normas, check list, dicas, direitos e deveres 2 – Impressão do manual 3 – Inserir na Intranet	Fernanda (Rosângela e Jussara)	Até março de 2009	Na unidade	Para divulgação das normas e clareza do processo	Por meio de reuniões para distribuição do material e no Comitê de Publicação	200 exempla-res
Implantação de softwares específicos	1 – Contatar PAB (Embrapa sede) e pegar o sistema deles 2 – Adaptar software do IBICT para a nossa realidade 3 – Adquirir softwares InDesign e Incopy 4 – Automação de atividades do processo	Edilva/ Alessandra (Samuel, Reynaldo e Fernanda)	Até marco de 2009	No processo	Para garantir transparência do processo e acompanhamento eficaz	Por meio de práticas de Benchmark e implantação de sistemas	R$ 10.000

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODOS GOVERNO FEDERAL

Exercício 13 Plano de Melhoria 5W2H

Processo: ***Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados***

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
Obedecer rigorosamente à ordem de entrada de trabalhos no Comitê de Publicações	Decisão da chefia de P&D e comunicação interna	Chefe-Geral	Até dezembro de 2008	No Comitê de Publicações	Para otimizar a agilidade do fluxo do processo, bem como a beleza, a adequação e a qualidade técnica dos trabalhos	Autonomia do processo para negar trabalhos	Sem custo adicional
Ativar o comitê de publicação para triagem e avaliação de conformidades dos trabalhos entregues no Comitê de Publicações	1 – Realizar reunião com chefia geral, chefia de P&D e membros do comitê de publicações para reestruturar o comitê de forma que todos assumam responsabilidades de triagem dos trabalhos 2 – Lista de consultores ad hoc	Chefe de P&D	Até dezembro de 2008	No Comitê de Publicações	Para a filtragem no comitê de publicação, garantindo agilidade e qualidade técnica	Por meio de reuniões	Sem custo adicional
Participação de revisores técnicos externos	1 – Decisão da chefia 2 – Implantação do sistema da PAB 3 – Elaboração de um modelo de carta de agradecimento	Comitê de publicações	Até marco de 2009	Na atividade de revisão técnica	Para conferir agilidade ao processo e garantir a qualidade técnica dos trabalhos	Por meio de utilização do sistema para convite	Sem custo adicional
Realizar treinamento de autores para elaboração de trabalhos de nível internacional (consultoria)	1 – Contratar consultoria externa para treinamento do corpo técnico 2 – Elaborar proposta para DGP – abril 2009 3 – Realizar procedimentos de treinamento (definição do público, do espaço, da programação, do transporte, do material didático, da alimentação, da avaliação, entre outros)	Chefe geral/ CDI	Até dezembro de 2009	Na Embrapa Cerrados	Para conferir qualidade técnica aos trabalhos e agilidade ao processo	In company	R$ 8.000

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODO GOVERNO FEDERAL

Exercício 13 Plano de Melhoria 5W2H

Processo: ***Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados***

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
Priorizar a publicação, atribuindo responsabilidades específicas aos membros das equipes de editoração, revisão bibliográfica e gramatical.	2 – Evitar desvio de membros da função fim por meio de demandas da Chefia	Supervisor do SIN	Agora e sempre	No SIN	Para conferir agilidade e qualidade do processo	Por meio do respeito da chefia ao planejamento do Setor e da diminuição de demandas extraordinárias da chefia	Sem custo adicional
Estabelecer escopo de atuação da gráfica	1 – Reunir com a chefia e definir objetivos da gráfica 2 – Fazer levantamento do equipamento necessário conforme os objetivos estabelecidos 3 – Comprar ou locar equipamentos 4 – Disseminar este escopo internamente	Chefe geral (supervisor do SIN e Divino)	Até dezembro de 2008	Na Chefia	Para conferir agilidade e qualidade do processo	Por meio de reuniões	R$3.000
Excluir atividades que não agregam valor ao processo	1 – Revisar fluxograma 2 – Realizar teste 3 – Incorporar no fluxograma	Supervisor do SIN (Alessandra, Fernanda)	Até dezembro de 2008	No SIN	Para garantir agilidade do processo	Por meio de reuniões	Sem custo adicional
Adquirir ar condicionado para o Setor: Gráfica, editoração, biblioteca, revisão e para o Comitê.	1 – Solicitar compra	Chefia	Até dezembro de 2008	SIN e Comitê	Para preservar integridade dos equipamentos e das pessoas, contribuindo para prevenção de problemas que interrompam o processo	Processo de compra	R$1.800

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODOS GOVERNO FEDERAL

Exercício 13 Plano de Melhoria 5W2H

Processo: ***Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados***

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
Sensibilização da equipe para atualização conjunta do sistema de acompanhamento	1 – Instalar novo sistema 2 – treinar pessoal 3 – Avaliar resultado	Edilva (Reynaldo)	Até abril de 2009		Para garantir agilidade ao processo	Por meio de treinamento e disseminação interna	R$500 (computa dor)
Adquirir mobiliário ergonômico para a equipe	1 – Levantamento das necessidades 2 – Descrição do mobiliário necessário 3 – Compra	Chefia Administrativa (André, Dercino, Fernanda)	Até junho de 2009	omitê	Para preservar a integridade física das pessoas, prevenindo interrupções.	Por meio de reuniões e processo de compra	R$2.300
Estabelecer atividades de contrato de direitos autorais no fluxo do processo	1 – Levantar ações pertinentes e responsabilidades junto a AJU e comitê de propriedade intelectual (SPRI) 2 – Adicionar ao processo as atividades pertinentes	Chefia de Comunicação e Negócio e Marco (ACN)	Até junho de 2009	No processo de publicação	Para garantir a integridade dos direitos autorais nas publicações, obedecendo a normas institucionais.	Por meio de reuniões e consultas	Sem custo adicional
Inserir contador de acessos na publicação e na pagina	1 – Contador de acessos na web 2 – contador para cada publicação disponivel	Samuel	Ate dezembro de 2008	SIN	Para possibilitar acompanhamento do acesso às publicações e à página da unidade	Por meio de programa específico	Sem custo adicional
Divulgação das publicações das metas que deram entrada no AINFO via e-mail	Enviar e-mail aos empregados sobre as metas que deram entrada no AINFO, periodicamente.	Rosangela	A partir de janeiro de 2009	SIN	Para possibilitar a transparência do processo	Envio de e-mail	Sem custo adicional

Embrapa Cerrados

Oficina de Análise e Melhoria de Processo - AMP

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

BRASIL UM PAÍS DE TODOS GOVERNO FEDERAL

Exercício 13 Plano de Melhoria 5W2H

Processo: ***Publicação de trabalhos pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados***

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 repositório dos artigos de divulgação na mídia na internet	1 – Verificar modelo da Embrapa pantanal 2 – Criar repositório na home page da unidade	Reynaldo, Samuel, Gustavo	fevereiro de 2009	SIN	Para possibilitar o acesso a estes artigos	Atualizando a home page	Sem custo adicional
Facilitar o acesso das publicações da unidade na internet	1 – Criar comissão para melhoria 2 – Analisar modelos de outras UDs e padrão Sede 3 – Propor melhorias 4 – Implantar melhorias 'mecanismos de busca amplos'	Reynaldo, Beth, Rosangela, chefia geral, Renato, Samuel	Maio de 2009	SIN	Para melhorar o acesso às publicações	Analisando e melhorando o processo de comunicação externa	Sem custo adicional
Realizar treinamento sobre as bases de dados da biblioteca (AINFO etc)	1 – levantar demanda de treinamento 2 – Planejar treinamento 3 – Executar treinamento 4 – Avaliar treinamento	Rosangela, Mari e Shirley	Marco de 2009	SIN	Para melhorar o acesso a estas bases	Realizando parceria com SGP	Sem custo adicional
Realizar campanha para elevar o numero de citações internas	1 – Levantamento do numero de citações internas por serie ou por tema 2 – Divulgação nos núcleos de P&D	Chefia de P&D (Bibliotecárias, gestores de núcleo)	Junho de 2009	Chefia de P&D	Para aumentar o número de citações internas	Utilizando reuniões de integração	Sem custo adicional

LEGENDA

- NÃO REALIZADO
- EM ANDAMENTO
- REALIZADO
- A REALIZAR

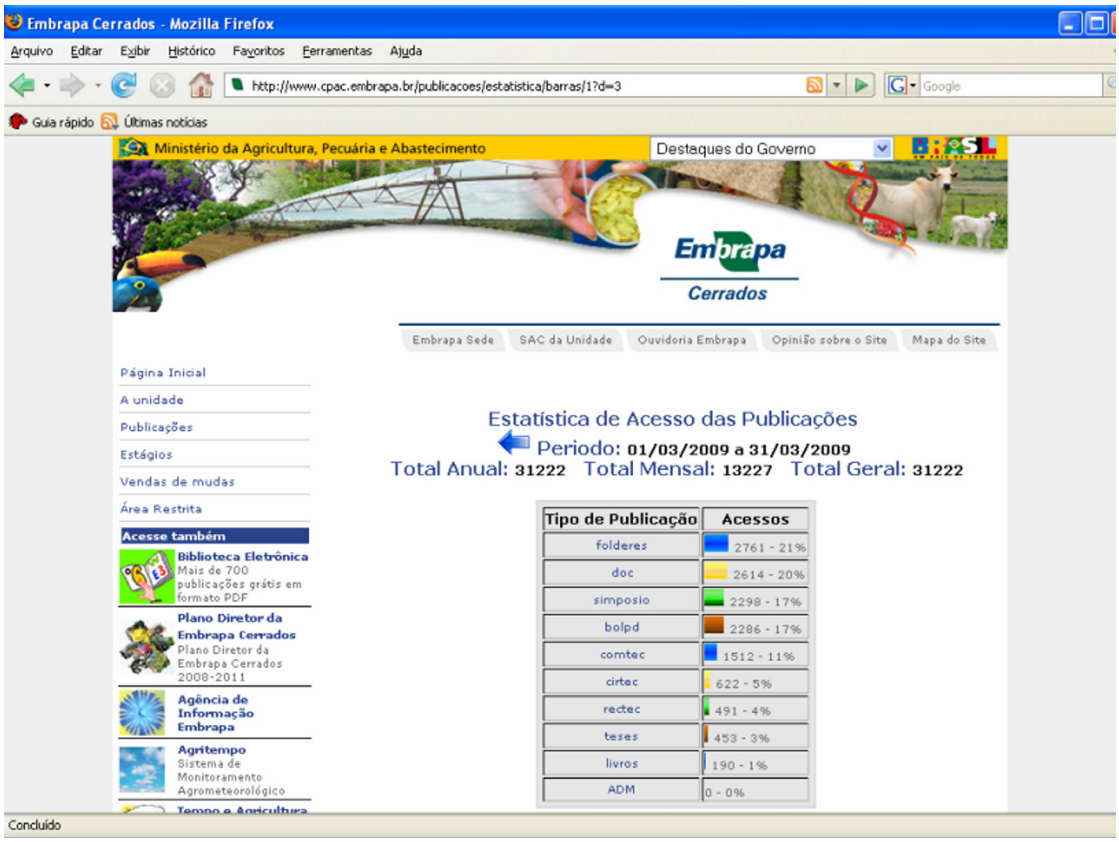
No primeiro semestre de 2009, o Comitê de Desenvolvimento Institucional (CDI) orientará a equipe de melhoria para incluir, no plano de melhoria do processo, novas percepções da equipe técnica acerca do processo e seus problemas e, assim, pactuar novas ações com a Chefia da Unidade.

Material de Consulta e Apoio

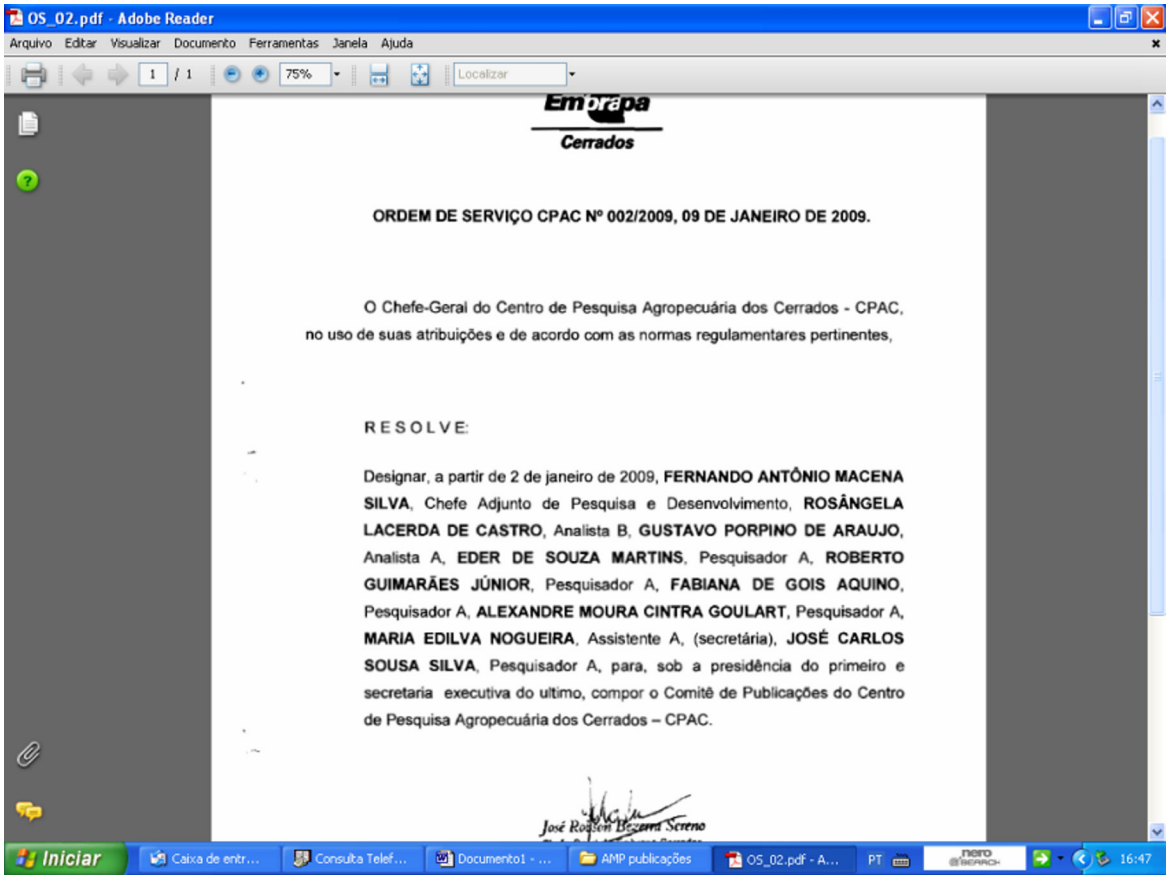
Apostila de Metodologia de Análise e Melhoria de Processos – AMP – Embrapa, 5ª versão atualizada. Brasília, outubro 2004.

Anexos

Anexo A. Contador de acessos na Web



Anexo B. Reestruturação do Comitê de Publicações



Embrapa
Cerrados

ORDEM DE SERVIÇO CPAC Nº 002/2009, 09 DE JANEIRO DE 2009.

O Chefe-Geral do Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados - CPAC, no uso de suas atribuições e de acordo com as normas regulamentares pertinentes,

RESOLVE:

Designar, a partir de 2 de janeiro de 2009, **FERNANDO ANTÔNIO MACENA SILVA**, Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento, **ROSÂNGELA LACERDA DE CASTRO**, Analista B, **GUSTAVO PORPINO DE ARAUJO**, Analista A, **EDER DE SOUZA MARTINS**, Pesquisador A, **ROBERTO GUIMARÃES JÚNIOR**, Pesquisador A, **FABIANA DE GOIS AQUINO**, Pesquisador A, **ALEXANDRE MOURA CINTRA GOULART**, Pesquisador A, **MARIA EDILVA NOGUEIRA**, Assistente A, (secretária), **JOSÉ CARLOS SOUSA SILVA**, Pesquisador A, para, sob a presidência do primeiro e secretaria executiva do ultimo, compor o Comitê de Publicações do Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados – CPAC.

Anexo C. Regularização dos Prazos

Publicações Embrapa.

Arquivo Editar Exibir Ferramentas Mensagem Ajuda

Responder Responde... Encaminhar Imprimir Excluir Anterior Avançar Endereços

: chpd
ata: sexta-feira, 20 de fevereiro de 2009 18:37
ara: pesquisadores; tecsup
: Chefia Geral; chpd
sunto: Publicações Embrapa.

leus Caros,

ara regularizar os prazos de publicação e garantir a transparência do
rocesso editorial pelo corpo técnico da Embrapa Cerrados, informamos
ue a data limite para envio de qualquer título da série Embrapa ao
omitê de Publicações, para o ano de 2009, é 31 de julho deste ano.
spero contar com a compreensão de todos.

tenciosamente,

****
ernando Antônio Macena da Silva - Pesquisador A
hefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento
mbrapa Cerrados- www.cpac.embrapa.br
elefones: (61)3388-9971/3388-9898; Fax.: (61)3388-9879
aixa Postal: 08223

nvie seus comentários, sugestões ou reclamações para:
ac@cpac.embrapa.br

****

lisssão da Embrapa Cerrados:

erar e viabilizar soluções por meio de pesquisa, desenvolvimento e
ovações para a sustentabilidade do Bioma cerrado, atendendo
necessidades da sociedade brasileira.

Publicações/PAT

Arquivo Editar Exibir Ferramentas Mensagem Ajuda

Responder Responde... Encaminhar Imprimir Excluir Anterior Avançar Endereços

: chpd
ata: quarta-feira, 1 de outubro de 2008 Imprimir
ara: pesquisadores; tecsup
: Chefia Geral
sunto: Publicações/PAT

mas imagens foram bloqueadas para evitar que o remetente identifique seu computador. Clique aqui para fazer download das imagens.

rezados Colaboradores,

proveitamos a oportunidade para comunicar a todos que o prazo para submissão das publicações planejadas no PAT/2008 foi prorrogado para o próximo dia 15/10/08.
eiteramos que este será o prazo final e, após esta data, os trabalhos encaminhados ao Comitê de Publicações passarão a fazer parte do PAT do próximo ano (2009).
ortanto, enviem ao CP todas as publicações já geradas no ano vigente, inclusive participações em congressos, tendo em vista o fato de nossas metas estarem bem
quém do planejado e pactuado com a Diretoria Executiva.

tenciosamente,

****
ernando Antônio Macena da Silva - Pesquisador A
hefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento
mbrapa Cerrados- www.cpac.embrapa.br
elefones: (61)3388-9971/3388-9898; Fax.: (61)3388-9879
aixa Postal: 08223

****

X Simpósio Nacional sobre o Cerrado e II Simpósio Internacional sobre Savanas Tropicais