

## **PROGRAMA DE COMPARTILHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO (PCBPG)**

Luiz Antônio Teston  
Embrapa  
luiz.teston@embrapa.br

Com a extinção do Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação Agropecuária . DNPEA, vinculado ao Ministério da Agricultura, por meio do Decreto nº 72.020, de 28 de março de 1973, foi criada a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária . Embrapa com o objetivo de promover, estimular, coordenar e executar atividades de pesquisa, e de produzir conhecimentos e tecnologias a serem empregados no desenvolvimento agrícola nacional.

Sua primeira Diretoria foi empossada em 26 de abril de 1973 e já em 1974 foram criadas as seis primeiras unidades da Embrapa, nos estados do Amazonas, Pará, Goiás, Minas Gerais, Distrito Federal e Rio Grande do Sul.

Atualmente voltada para viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira, a Embrapa conta com 47 Unidades descentralizadas, sendo: 5 Unidades de Serviços; 14 Centros de Pesquisa de Produtos; 11 Unidades Centros de Pesquisa de Temas Básicos e 17 Centros de Pesquisa Ecorregionais, assim distribuídos: 7 unidades na região Sul; 8 unidades na região Nordeste; 7 unidades na região Norte; 14 unidades na região Centro-oeste e 11 unidades na região Sudeste.

As **Unidades de Serviços** tem como atribuição geral promover, apoiar e executar a manutenção ou distribuição de produtos, processos e serviços.

**Os Centros de Pesquisa de Produtos**, tem atuação voltada para um produto ou cadeias de produtos agropecuários, de abrangência nacional e prestam apoio aos Centros Ecorregionais.

**Os Centros de Pesquisa de Temas Básicos**, atuam em temas e processos básicos e transversais às várias cadeias de produtos agropecuários e no suporte aos demais centros de pesquisa.

**Os Centros de Pesquisa Ecorregionais**, com atuação voltada para o aprimoramento de sistemas de produção das cadeias de produtos agropecuários mais relevantes de um Bioma ou região, bem como para o desenvolvimento sustentável das ecorregiões e sua integração ao processo produtivo nacional.

A especificidade das atribuições inerentes às unidades no que concerne a atividade fim, ou seja, a pesquisa, quer por serviços, produtos, temas e ecorregionais, faz com que ocorram situações antes nunca vivenciadas, mas que precisam ser solucionadas. Entre erros e acertos, as próprias unidades procuraram, sempre, a melhor maneira de solucionar o problema, mas que nem sempre se constituiu da forma mais simples e /ou econômica.

Já na área administrativa, por ter atividades pautadas em normativos, os procedimentos são adotados quase que por intuição, entretanto, mesmo assim, a forma de fazer, muitas vezes muda de uma unidade ou de uma região para outra.

No início das atividades da Embrapa e na medida em que novas unidades foram sendo implantadas, muito em função das distâncias das unidades dos grandes centros e da falta de meios de comunicação que possibilitassem rápido acesso a informação, soluções, muitas vezes caseiras e dispendiosas, sem uma ampla discussão, foram sendo implementadas.

Identificar limitações, sugerir providências, conhecer soluções simples e factíveis para melhorar rotinas ou aprimorar processos da Empresa tornou-se um dos principais objetivos.

Em 2009 foi criado o **Programa de Compartilhamento de Boas Práticas de Gestão (PCBPG)**, com o objetivo de estimular um ambiente de cooperação em rede; promover a melhoria contínua dos processos e multiplicar soluções de gestão na Empresa; coletar boas práticas exitosas de gestão; identificar práticas com potencial de compartilhamento e que possam agregar relevante valor a um processo; promover a disseminação; facilitar o compartilhamento dessas boas práticas; contribuir para a melhoria permanente da gestão do conhecimento na Empresa; repensar as práticas de gestão e compará-las com outras práticas com mesmo propósito, o que pode levar a um círculo virtuoso de melhoria contínua dessas boas práticas.

**Boas práticas** é uma expressão derivada do inglês "*best practices*" que denomina técnicas identificadas como as melhores para realizar determinada tarefa.

A criação de um Sistema de Boas Práticas de Gestão foi prevista no Plano de Ações Estratégicas da Sede . PAES. Vinculado à Diretriz 1 . Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias. No desdobramento dessa diretriz, em sua Estratégia Associada nº 04 . Implementar sistema de boas práticas de gestão.

Na Embrapa o sistema foi criado para funcionar como um repositório sistematizado e gerenciador de boas práticas de gestão, e desde a sua implantação, **mais de 62 práticas de sucesso** foram disponibilizadas para consultas e replicação na intranet da Embrapa, com o firme propósito de estimular a geração de conhecimento e facilitar a troca de experiência na empresa.

Desde a implantação do Programa de Compartilhamento de Boas Práticas de Gestão (PCBPG), a Secretaria de Gestão Estratégica - SGE tem procurado acompanhar e interagir com as Unidades no intuito de facilitar a disseminação de práticas de gestão exitosas.

Em 2011, foi feita uma pesquisa junto às Unidades que alojaram práticas no Programa, para avaliar:

- Se as práticas aportadas no PCBPG continuavam sendo adotadas;
- Se houve melhorias ou adequações que interferiram no entendimento de algumas dessas práticas;
- Se alguma unidade da Embrapa demonstrou interesse ou adotou alguma das práticas disponibilizadas pela Unidade; e
- Se implantou alguma das práticas compartilhadas por outra unidade.

Na tabulação das respostas, verificou-se que: algumas unidades sequer haviam analisado/avaliado as práticas disponibilizadas; que outras estavam ainda em fase de estudos da pertinência da aplicabilidade de algumas das práticas; outras que adotaram determinada prática, mas que por questões culturais não tiveram o resultado esperado; algumas justificaram a não implementação das práticas por falta de recursos financeiros e de pessoal, em fim, identificou-se a necessidade de ajustes no programa.

A Secretaria de Gestão Estratégica . SGE, por meio da Coordenadoria de Gestão Institucional . CGI, concluiu que o Programa precisava ser reavaliado e que não só mecanismos de acompanhamento eficientes precisavam ser implementados, como também rotinas que possibilitassem a CGI identificar quem e qual unidade acessou o Programa, assim como quais ou qual das praticas foram visitadas, para poder intermediar e auxiliar na transferência da prática desejada; que mecanismos de submissão de práticas deveriam ser reformulados; que as práticas pudessem ser submetidas diretamente via Web e que o modelo de visualização das práticas relacionasse e interligasse as práticas por palavras-chave e/ou assunto. Diante disso, a CGI, elaborou novo formulário de submissão das práticas, avançou nos estudos para a disponibilização das práticas por meio da Árvore Hiperbólica que permite que ao se digitar a palavra ou o assunto desejado na caixa de busca, o serviço de busca identifique o caminho percorrido até que a informação seja identificada na árvore, e já iniciou estudos para, juntamente com o DTI, criar os mecanismos necessários para a adequação do banco ao novo modelo do Programa na intranet da Embrapa. As práticas apresentadas no projeto ISOEMBRAPA, certamente comporão o acervo de boas práticas de gestão do Programa de Compartilhamento de Boas Práticas de Gestão da Embrapa.