

RELATÓRIO DE GESTÃO

2013 – 2016

Sustentabilidade da
agricultura na região
Meio-Norte do Brasil



Embrapa

Meio-Norte

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio-Norte
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

RELATÓRIO DE GESTÃO

2013 – 2016

Sustentabilidade da
agricultura na região
Meio-Norte do Brasil

Embrapa Meio-Norte

Av. Duque de Caxias, 5.650, Buenos Aires
CEP 64.008-780
Teresina, PI
Fone: (86) 3198-0500
www.embrapa.br/meio-norte

Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC
www.embrapa.br/faleconosco

Luiz Fernando Carvalho Leite

Chefe-Geral

Edvaldo Sagrilo

Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

José Oscar Lustosa de Oliveira Júnior

Chefe-Adjunto de Transferência de Tecnologia

Daniel Mendes Pinto

Chefe-Adjunto de Administração

Flávio Favaro Blanco

Supervisor do Núcleo de Desenvolvimento
Institucional

PRODUÇÃO

Núcleo de Desenvolvimento Institucional

REDAÇÃO E EDIÇÃO

Flávio Favaro Blanco
Flávio Teixeira de Lira

COLABORAÇÃO

Alexandre de Oliveira Brandão
Ana Claudia Pacheco Rios
Antonio das Graças Lima Filho
Antonio de Pádua Soeiro Machado
Bruno de Almeida Sousa
Bruno Luís de Oliveira Pessoa
Diego Sávio Vasconcelos de Oliveira
Francisco das Chagas Machado
Francisco das Chagas Oliveira
Francisco de Souza Rodrigues
Izabella Cabral Hassum
Jacylene Maria da Rocha Pessoa da Silva
João Ricardo Miranda da Silva Neto
Juliana Priscila Sussai
Justino Camelo Rocha Neto
Luis José Duarte Franco
Marcos Alceu Silva Melo
Marcos Lopes Teixeira Neto
Orlane da Silva Maia
Patrícia Martins Rocha
Sandra Maria Lima

REVISÃO DE TEXTOS

Francisco de Assis David da Silva

**PROJETO GRÁFICO,
DIAGRAMAÇÃO E ARTE**

Luciana Fernandes

FOTOS DE CAPA

Eugênia Ribeiro
Magda Cruciol

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 Meio-Norte**

Embrapa Meio-Norte.

Relatório de gestão 2013 – 2016 : sustentabilidade da agricultura na região Meio-Norte do
Brasil / Embrapa Meio-Norte. – Teresina, 2018.

101 p. : il. color. ; 21 cm x 30 cm.

1. Relatório de gestão – Embrapa Meio-Norte. 2. Agricultura – Pesquisa – Inovação. I. Título.

CDD 630.72 (21. ed.)

© Embrapa, 2018

Orlane da Silva Maia – CRB 3/915

RELATÓRIO DE GESTÃO

2013 – 2016

Sustentabilidade da
agricultura na região
Meio-Norte do Brasil





APRESENTAÇÃO

Entre 2013 e 2016, a equipe de gestão enfrentou diversos desafios para que a Embrapa Meio-Norte pudesse adotar práticas que viabilizassem a adoção de soluções tecnológicas por produtores rurais e, conseqüentemente, reduzissem a pobreza, garantissem a segurança alimentar e promovessem a conservação de recursos naturais na região Meio-Norte.

No início do período da atual equipe de gestão, era notória a necessidade de tornar processos, estruturas e pessoas mais eficientes, eficazes e, mais importante, mais efetivos. É importante observar que, assim como as soluções tecnológicas para agropecuária, os mecanismos e ferramentas de boas práticas de gestão também evoluem, contribuindo para a excelência da Embrapa em todos os aspectos.

As melhorias dos processos, pessoas e estruturas na Embrapa devem ser contínuas, para que a Empresa esteja permanentemente preparada para atender às demandas de diversos públicos de maneira comprometida, cooperativa, ética, flexível, transparente, com responsabilidade socioambiental, equidade e excelência.

Atualmente existem, ainda, ações em curso que objetivam melhorar a integração e a cooperação entre setores e a articulação com parceiros externos. Além disso, diante do contexto político-econômico do País, faz-se necessário executar um balanço transparente, que indique as contribuições relevantes da Unidade no período de 2013 a 2016. O presente relatório é a concretização desse balanço.

Boa leitura!

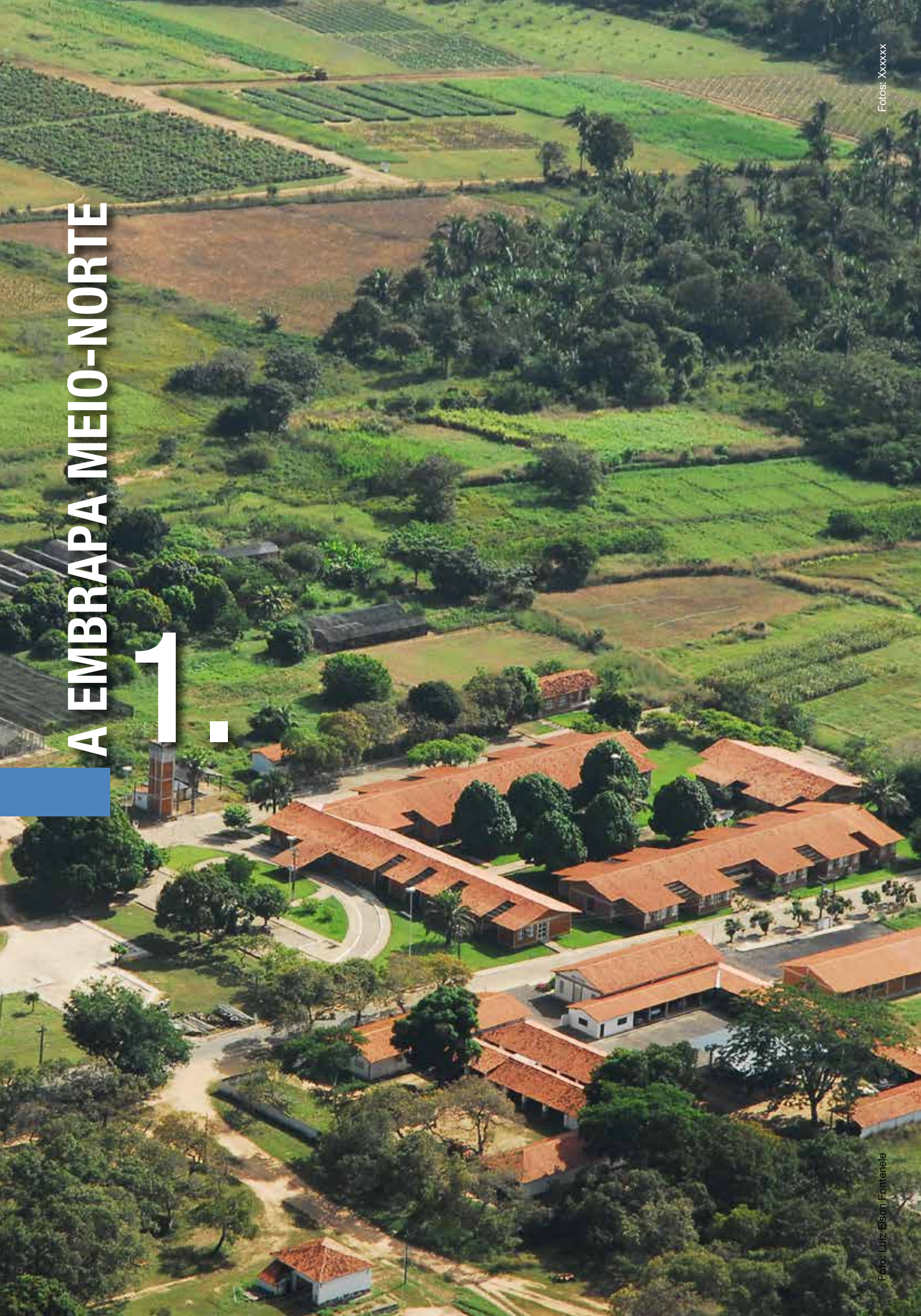
Luiz Fernando Carvalho Leite
Chefe-Geral da Embrapa Meio-Norte



SUMÁRIO

1.	A Embrapa Meio-Norte	10
2.	Governança na Embrapa Meio-Norte	22
3.	Gestão de Pessoas	32
4.	Relacionamento com a Sociedade	36
5.	Estratégias para Prospecção de Demandas	42
6.	Planejamento da Agenda de Prioridades	46
7.	Estratégia de Atuação em Pesquisa e Transferência de Tecnologias	52
8.	Realização de Eventos	60
9.	Produção Técnico-Científica e Soluções Tecnológicas Geradas	68
10.	Execução Orçamentária e Financeira	76
11.	Atendimento de Demandas de Controle Interno da Embrapa	80
12.	Medidas de Gestão	82

A EMBRAPA MEIO-NORTE



A UNIDADE

Em março de 1993, foi inaugurado o Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio-Norte (Embrapa Meio-Norte), resultado da fusão do extinto Centro Nacional de Pesquisa de Agricultura Irrigada (CNPAl), sediado no município de Parnaíba, com a Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE - Teresina). Após a fusão, o CNPAI tornou-se uma Unidade de Execução de Pesquisa (UEP - Parnaíba), que pertence à Embrapa Meio-Norte, que tem sua sede em Teresina. Ao longo de sua existência, a Embrapa Meio-Norte ampliou e consolidou seu papel como agente de desenvolvimento agropecuário, tornando-se uma referência em Pesquisa e Desenvolvimento nos estados do Piauí e Maranhão. A Embrapa Meio-Norte também possui três bases físicas, em São João do Piauí, Campo Maior e Castelo do Piauí (Figura 1), totalizando uma área de 3.732 ha.

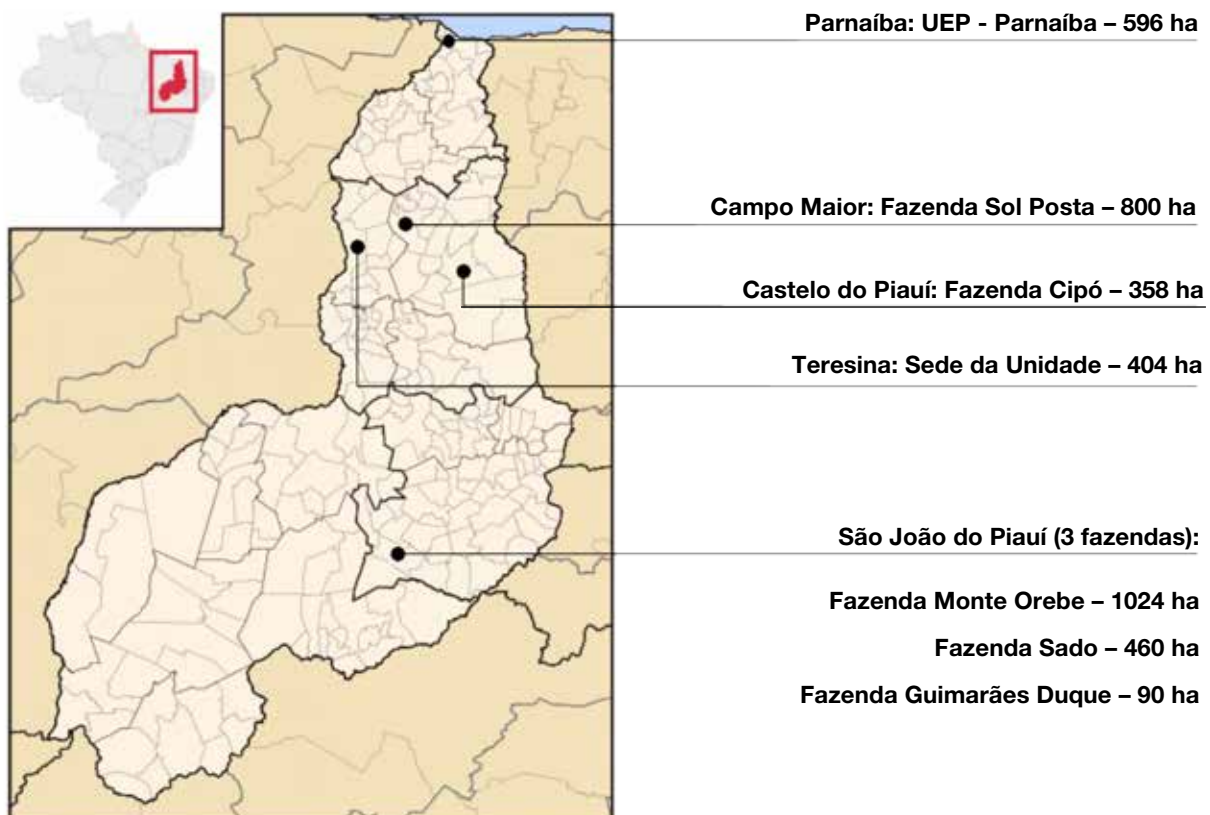


Figura 1. Áreas físicas e a Embrapa Meio-Norte.

Foto: Magda Cruciol



Foto: Magda Cruciol



Foto: Eugênia Ribeiro



Foto: Eugênia Ribeiro



Foto: Eugênia Ribeiro



Foto: Eugênia Ribeiro



FINALIDADE DA EMBRAPA MEIO-NORTE

Conforme o Regimento Interno da Unidade, aprovado pela Deliberação nº 31/2011, a Embrapa Meio-Norte tem as finalidades de:

-
- ▶ Apoiar as ações inerentes à pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e serviços demandados pela agricultura.

 - ▶ Viabilizar o desenvolvimento de produtos e serviços que resultem em aumento da competitividade e da equidade social, melhoria da qualidade e redução dos custos nas diferentes cadeias produtivas.

 - ▶ Promover a caracterização, o zoneamento e o planejamento ambiental.

 - ▶ Promover a melhoria da eficácia e da eficiência dos sistemas de produção agropecuários, agroflorestais, agroindustriais e ambientais.

 - ▶ Promover a coleta e a conservação de recursos genéticos.

 - ▶ Constituir-se em interlocutor nacional e internacional.

ORGANOGRAMA

A estrutura regimental da Embrapa Meio-Norte é representada, principalmente, pelas Chefias Geral e Adjuntas de Administração, Pesquisa & Desenvolvimento e Transferência de Tecnologias, além de outros compartimentos (Figura 2).

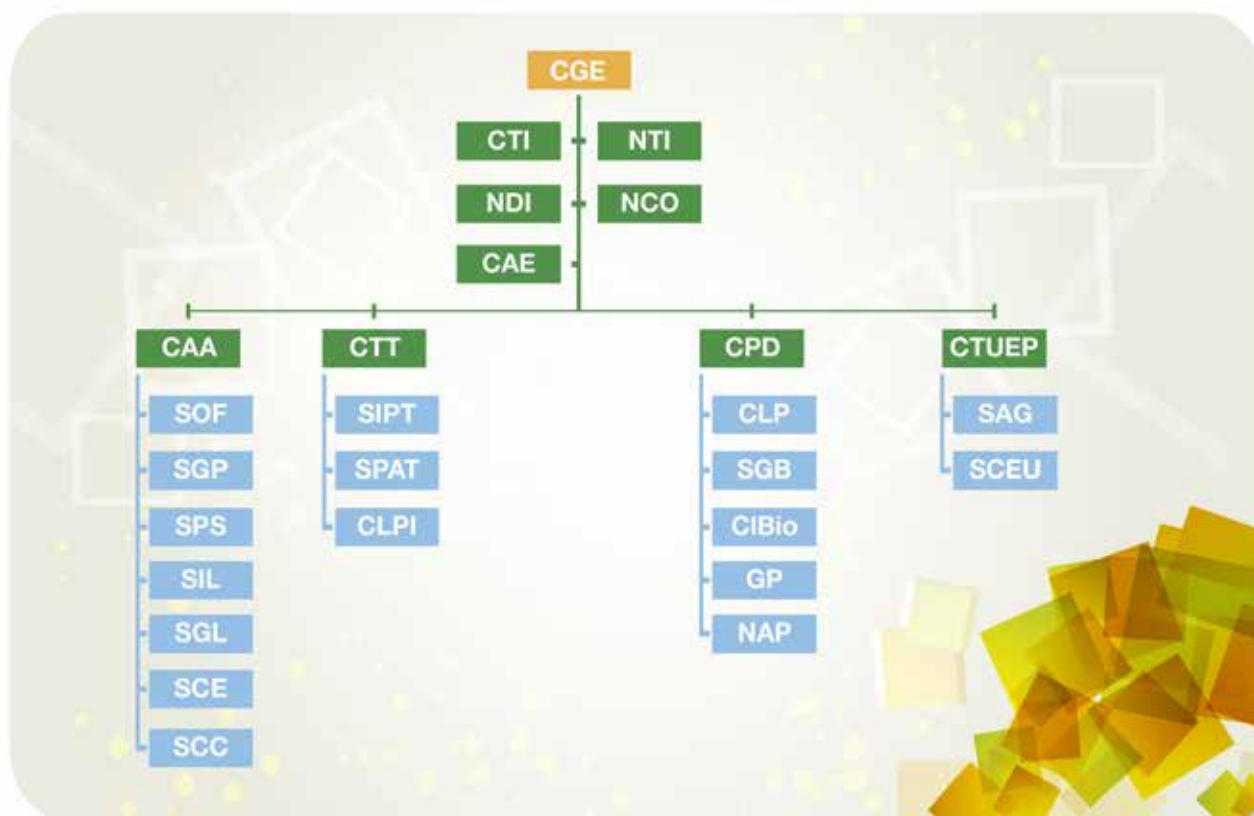


Figura 2. Organograma da Embrapa Meio-Norte, conforme Regimento Interno.

Na Figura 2, as siglas representam setores, núcleos, comitês, comissões e grupos, conforme o descrito a seguir.

Chefia-Geral (CGE):

- CTI – Comitê Técnico Interno.
- NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação.
- NDI – Núcleo de Desenvolvimento Institucional.
- NCO – Núcleo de Comunicação Organizacional.
- CAE – Comitê Assessor Externo.

Chefia Adjunta de Administração (CAA):

- SIL – Setor de Gestão de Infraestrutura e Logística.
- SPS – Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos.
- SGP – Setor de Gestão de Pessoas.
- SOF – Setor de Gestão Orçamentária e Financeira.
- SCE – Setor de Gestão de Campos Experimentais.
- SGL – Setor de Gestão de Laboratórios.
- SCC – Setor de Gestão de Contratos e Convênios.

Chefia-Adjunta de Transferência de Tecnologia (CTT):

- SPAT – Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias.
- SPIT – Setor de Gestão da Implementação da Programação de Transferência de Tecnologias.
- CLPI – Comitê Local de Propriedade Intelectual.

Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD):

- NAP – Núcleo de Apoio à Pesquisa.
- GP – Grupos de Pesquisa.
- CIBio – Comissão Interna de Biossegurança.
- CLP – Comitê Local de Publicações.
- SGB – Setor de Gestão de Biblioteca.

Unidade de Execução de Pesquisa – UEP/Parnaíba (CTUEP):

- SGA – Setor de Gestão Administrativa.
- SCEU – Setor de Gestão de Campos Experimentais da UEP.



Havia, ainda, uma Assessoria da Chefia de P&D (ACPD), que era praticada, mas não constava no regimento da Unidade.

Durante o período 2013-2016, houve a necessidade de adequação dos processos aos objetivos estratégicos da Unidade e aprimoramento do modelo de gestão, alinhando-o à visão de gestão ágil, flexível e dinâmica. Conforme “Estudo Sobre o Regimento Interno e Sobre a Estrutura Organizacional da Embrapa Meio-Norte”, de julho de 2014, as alterações de maior destaque foram:

- Nas atribuições regimentais do NDI, o item “identificar, planejar, executar e acompanhar as ações de melhoria da gestão da infraestrutura física da Unidade” (engenharia) foi remanejado para o rol de atribuições da CAA, para melhor adequar-se ao planejamento, exe-

cução e acompanhamento do plano diretor de obra da Unidade.

- O SCE, antes vinculado à CAA, teve suas atribuições transferidas, hierarquicamente, para a CPD. Houve um realinhamento entre as demandas diretas de Pesquisa e Desenvolvimento para o SCE.

- Criação das Assessorias da Chefia Geral (ACGE) e da Chefia de Transferência de Tecnologias (ACTT), com o objetivo de assessorar essas chefias na articulação com outros atores da Unidade, e no planejamento e acompanhamento das atividades realizadas pelos empregados.

- Institucionalização do SCC, com nomeação de um supervisor para melhor atender às demandas internas, melhorias do processo e atribuições regimentais.

- Vinculação do SGL ao CPD: o SGL configura-se como um setor cujos processos são

essencialmente de suporte técnico à Pesquisa e Desenvolvimento. Assim, tal como o SCE, o SGL também passou por essa mudança, a fim de atrelá-lo aos atores mais relacionados às suas atividades.

- Alteração do Setor de Gestão Administrativa da UEP (SGA), passando a ser denominado de Setor de Apoio à Administração (SAA), e do SCEU, passando a chamar-se Setor de Apoio Técnico (SAT). O SAT agrega, também, as atribuições dos setores ligados à biblioteca e laboratórios, anteriormente geridas direta-

mente pela Coordenação da UEP.

- As bases físicas, campos experimentais e laboratórios, antes ligados à CAA, passaram a ser vinculados à CPD.

- Os grupos de pesquisa passaram por uma reformatação e, dentro da estratégia de interação P&D e TT e da busca por impactos, passaram a ser chamados de Grupos de Pesquisa e Inovação (GP&I).

Na Figura 3, é apresentado o organograma restruturado, de acordo com a prática atual na Embrapa Meio-Norte.

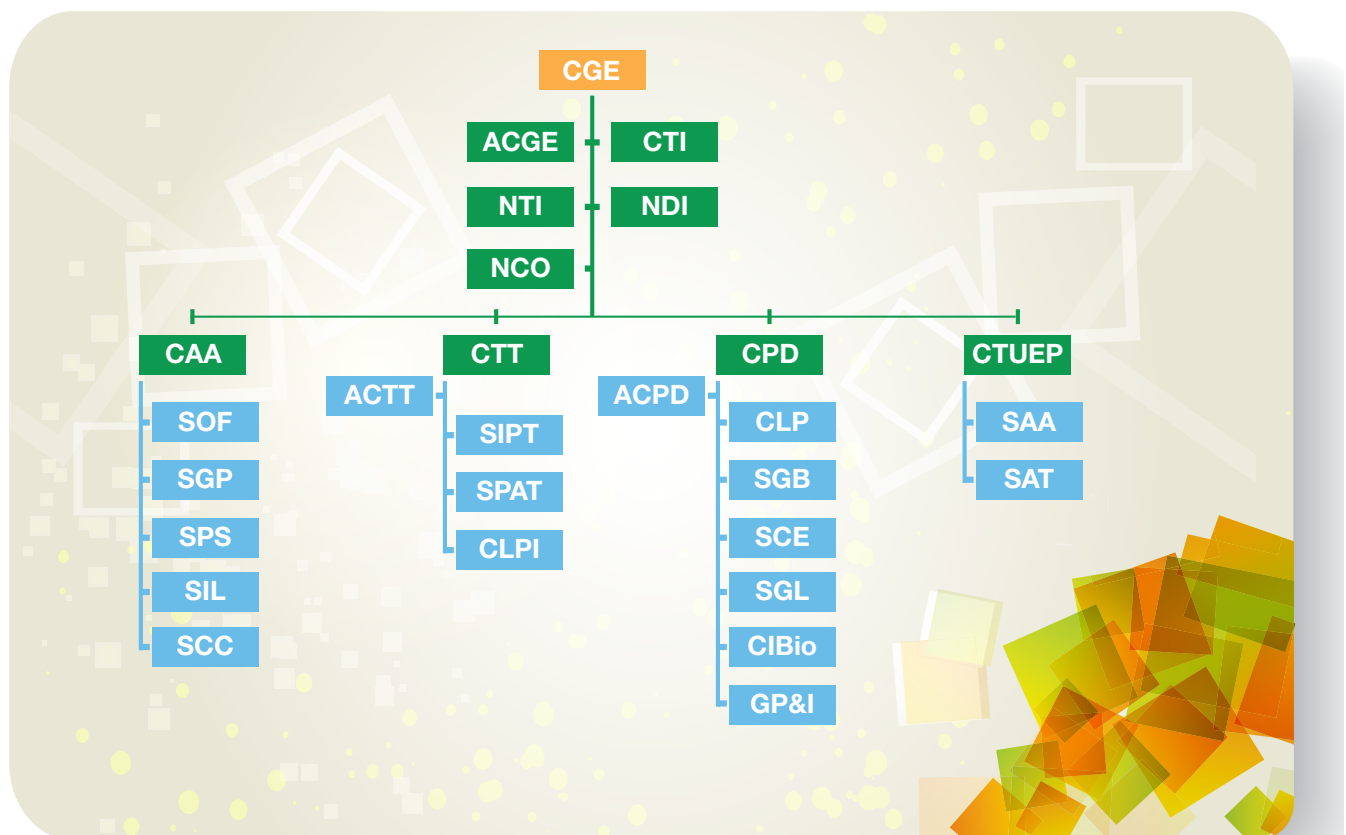


Figura 3. Organograma da Embrapa Meio-Norte conforme a prática atual.

No Quadro 1, são apresentados os nomes que compuseram a equipe de gestão durante esse triênio.

Quadro 1. Gestores da Embrapa Meio-Norte no período de outubro de 2013 a setembro de 2016.

Função	Nome	Período
Chefia-Geral	Luiz Fernando Carvalho Leite	out/2013 a set/2016
Assessoria da Chefia-Geral	Bruno de Almeida Souza	out/2013 a jun/2014
	Izabella Cabral Hassum	jul/2014 a jun/2015
	Flávio Favaro Blanco	abr/2016 a set/2016
Secretaria Executiva do CTI	Flávio Favaro Blanco	out/2013 a ago/2014
	Adriana Mello de Araujo	ago/2014 a jun/2015
	Izabella Cabral Hassum	jun/2015 a set/2016
Núcleo de Desenvolvimento Institucional	Edsel Telles	out/2013 a dez/2015
	Daniel Mendes Pinto	dez/2015 a abr/2016
	Flávio Teixeira de Lira	abr/2016 a set/2016
Núcleo de Comunicação	Juliana Priscila Sussai	out/2013 a set/2016
Núcleo de Tecnologia da Informação	Luiz Felipe de Souza Gomes	out/2013 a set/2014
	Bruno Luís de Oliveira Pessoa	set/2014 a set/2016
Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento	Rosa Maria Cardoso Mota de Alcantara	out/2013 a ago/2014
	Flávio Favaro Blanco	ago/2014 a abr/2016
	Edvaldo Sagrilo	abr/2016 a set/2016
Assessoria da Chefia de P&D	Izabella Cabral Hassum	out/2013 a jun/2014
	Ranyse Barbosa Querino da Silva	jun/2014 a nov/2015
	Edvaldo Sagrilo	jan/2015 a abr/2016
	Bruno de Almeida Souza	abr/2016 a set/2016
Setor de Campos Experimentais	Francisco Gustavo Carvalho de Sousa	out/2013 a set/2016
Setor de Gestão de Laboratórios	Paulo Sarmanho da Costa Lima	out/2013 a ago/2015
	Diêgo Sávio Vasconcelos de Oliveira	ago/2015 a set/2016
Base Física de São João do Piauí	Júlio Lima Dutra	out/2013 a set/2016
Bases Físicas de Campo Maior e Castelo do Piauí	Athayde Mendes Fernandes	out/2013 a jun/2015
	Raimundo de Freitas Lima Neto	jun/2015 a set/2016
	Francisco das Chagas Oliveira	out/2013 a jul/2014
Chefia-Adjunta de Transferência de Tecnologias	Bruno de Almeida Souza	jul/2014 a abr/2016
	José Oscar Lustosa de Oliveira Júnior	abr/2016 a set/2016
	Marcos Emanuel da Costa Veloso	abr/2015 a abr/2016
	Francisco das Chagas Oliveira	abr/2016 a set/2016
Assessoria da Chefia de TT	Robério dos Santos Sobreira	out/2013 a abr/2015
	Antonio de Padua Soeiro	out/2013 a jul/2014
	Setor de Implementação da Programação de Transferência de Tecnologia	
Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias	Francisco das Chagas Oliveira	jul/2014 a abr/2015

Chefia Adjunta de Administração e Finanças	José Oscar Lustosa de Oliveira Júnior	out/2013 a abr/2016
	Daniel Mendes Pinto	abr/2016 a set/2016
Setor de Orçamento e Finanças	Antônio das Graças Lima Filho	out/2013 a mar/2016
	Ana Cláudia Carvalho Pacheco Rios	mar/2016 a set/2016
Setor de Gestão de Pessoas	Patrícia Martins Rocha	out/2013 a set/2016
Setor de Patrimônio e Suprimentos	Jose Miguel dos Santos	out/2013 a fev/2014
	Lucelia de Brito Cerqueira	fev/2014 a abr/2016
	Martha Emília Soares Morais Andrade	abr/2016 a set/2016
Setor de Infraestrutura e Logística	Clodeildes Lima Nunes	out/2013 a set/2014
	Francisco das Chagas Machado	set/2014 a set/2016
Setor de Contratos e Convênios	Sebastião Madeira Martins	nov/2014 a mar/2016
	Antônio das Graças Lima Filho	mar/2016 a set/2016
Coordenadoria Técnica da UEP-Parnaíba	Herony Ulisses Mehl	out/2013 a set/2014
	Janaina Mitsue Kimpara	set/2014 a set/2016
Setor de Apoio Administrativo	Rogério Farias Cavalcante	out/2015 a set/2016
	José Ribamar Marques	set/2016 a set/2016
Setor de Apoio Técnico	Ueliton Messias	out/2015 a set/2016
Setor de Gestão Administrativa	Ana Catarina Valente Sampaio	set/2013 a out/2015
Setor de Gestão de Campos Experimentais da UEP	Rogério Farias Cavalcante	out/2013 a ago/2015
	Ueliton Messias	ago/2015 a out/2015



ESTRUTURA DE PESSOAL

A Unidade possui um quadro de pessoal ajustado à sua agenda de prioridades (Figuras 4 e 5), sendo 221 empregados de apoio administrativo (analistas, técnicos e assistentes) e 57 pesquisadores, o que resulta numa proporção de 3,9 empregados de apoio para cada pesquisador. Dos seus 278 empregados, 180 estão lotados em Teresina, na sede da Unidade, 83 na UEP-Parnaíba, 11 nas Bases Físicas ou atuando em outras Unidades, 3 à disposição de outros órgãos e 1 com contrato suspenso (Figura 6).

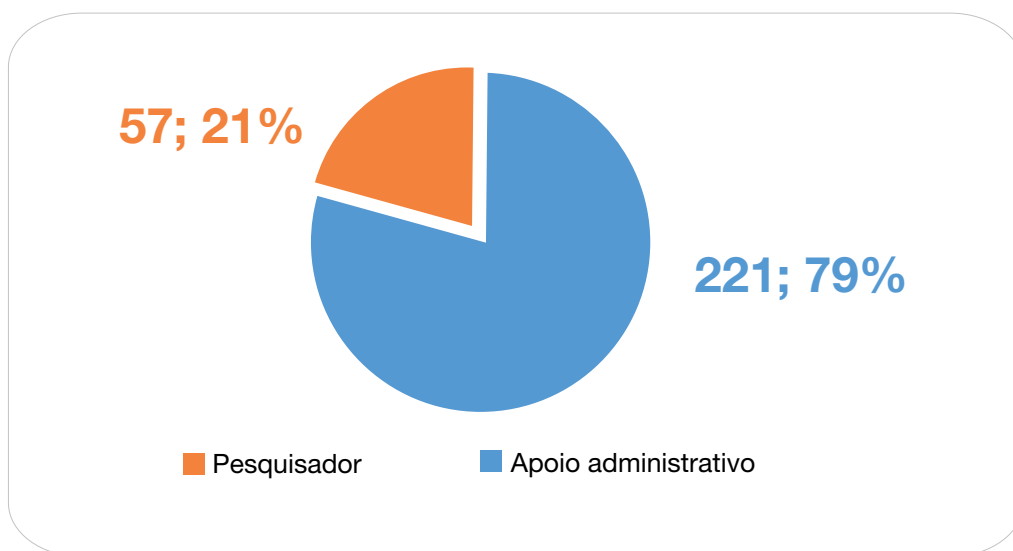


Figura 4. Quantitativo de empregados da Embrapa Meio-Norte.

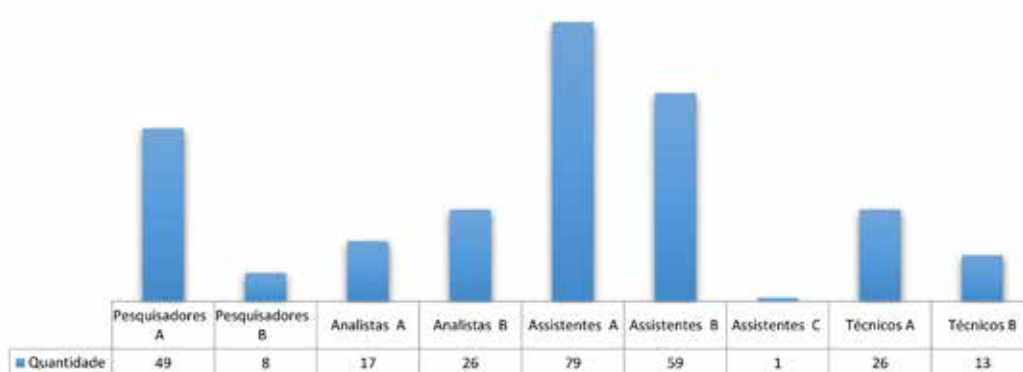


Figura 5. Distribuição de empregados da Embrapa Meio-Norte por cargo.

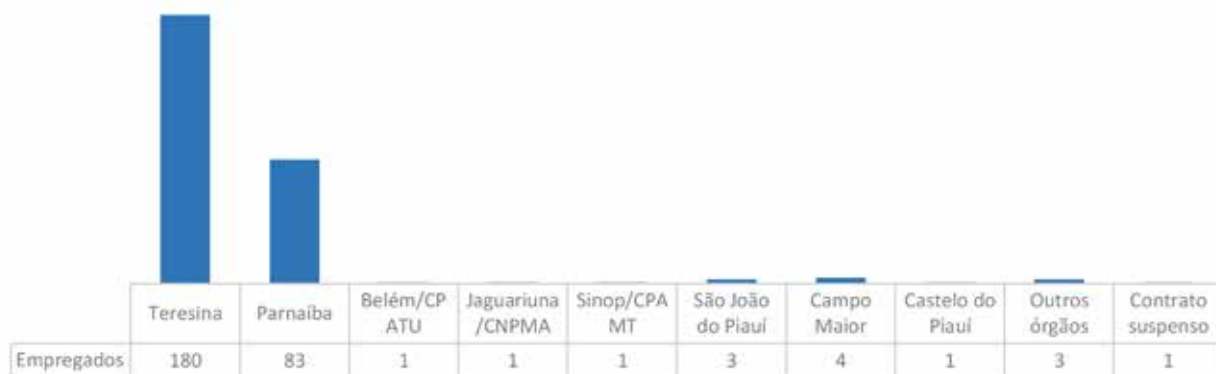


Figura 6. Distribuição de empregados da Embrapa Meio-Norte por localidade.

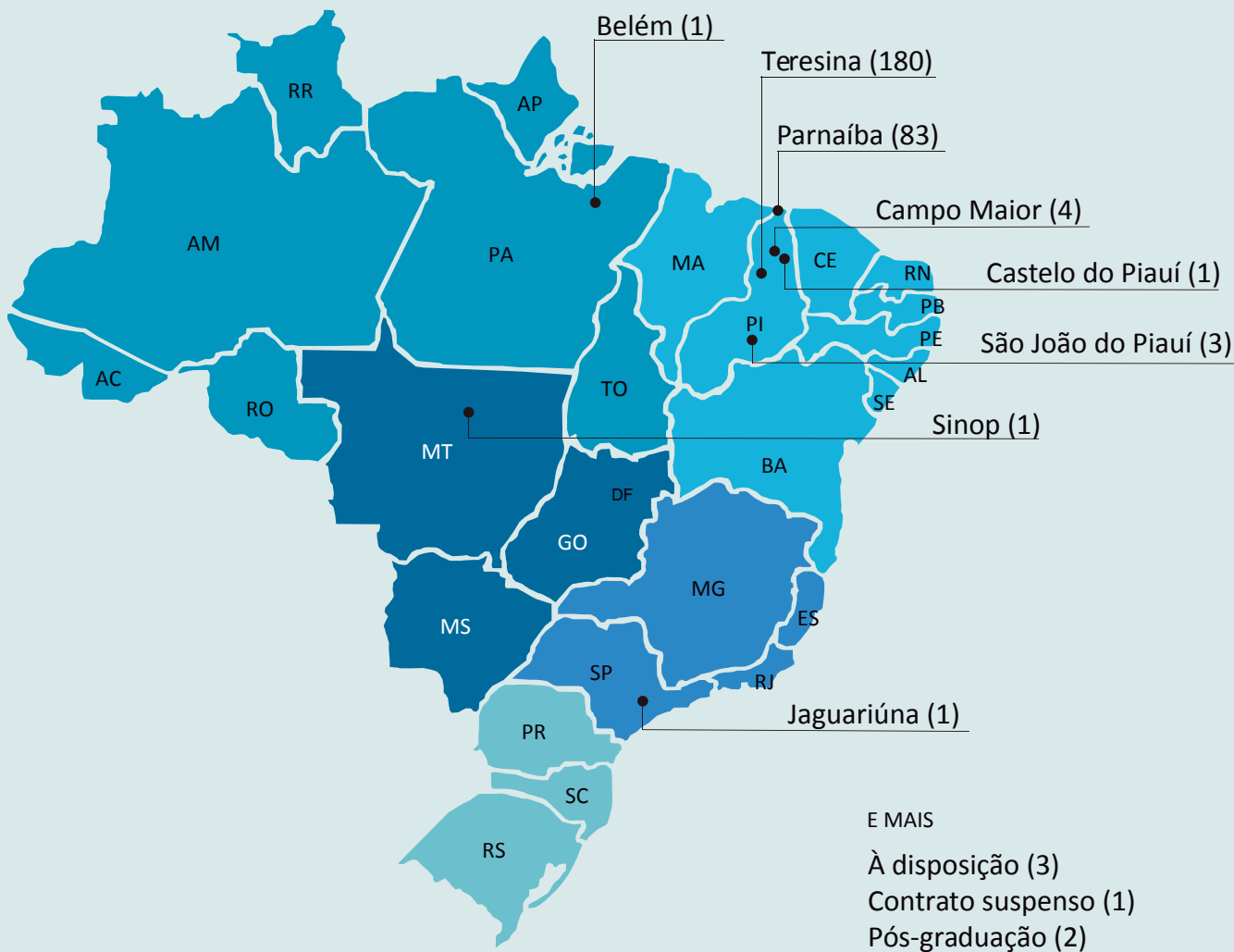
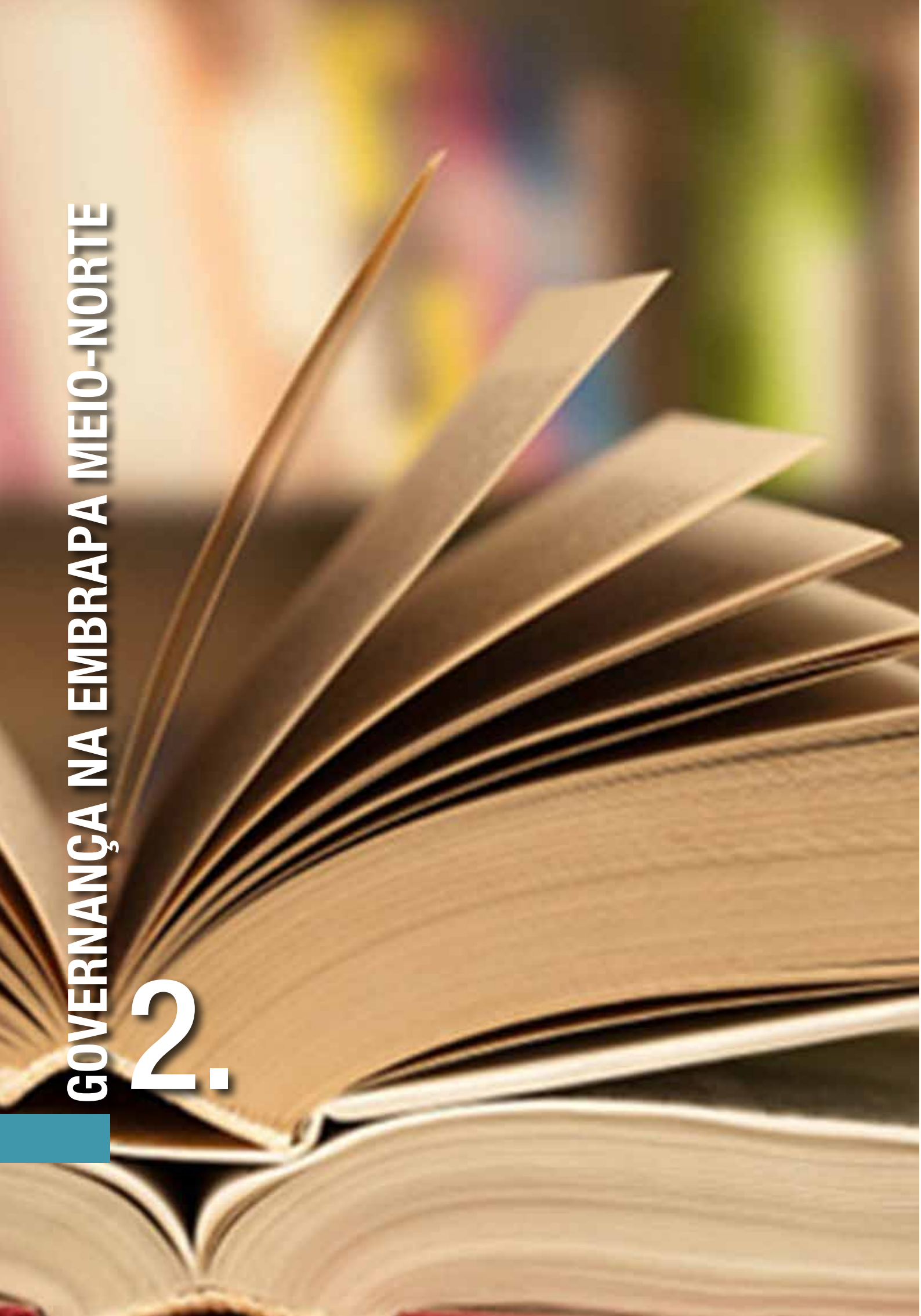


Figura 6. Distribuição de empregados da Embrapa Meio-Norte por localidade.

GOVERNANÇA NA EMBRAPA MEIO-NORTE

?



A Embrapa Meio-Norte, no período compreendido entre 2013 e 2016, praticou mecanismos de governança corporativa baseados em padrões, normas e boas práticas de gestão. Esses mecanismos de governança foram exercidos de modo que garantissem o alinhamento dos objetivos estratégicos entre a Unidade, a Empresa e os ambientes agropecuários regional e nacional. A estrutura de governança está distribuída entre chefias, comitês, comissões, entre outros grupos e colegiados, com destaque para:

COMITÊ LOCAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (CLPI)

Colegiado de caráter deliberativo e permanente no âmbito da Unidade, subordinado diretamente à CTT e que tem o objetivo de assessorar a gestão da Unidade nas questões que envolvam Propriedade Intelectual (PI¹), mediante o cumprimento das normas e políticas da Embrapa. Atualmente é composto por quatro membros indicados pelo CGE, nomeados por meio de Ordem de Serviço.

O CLPI realizou, em 2013, a divulgação de três eventos relativos à propriedade intelectual, uma videoconferência para discussão do patenteamento do produto “Desenvolvimento e avaliação de trilhadeira de grãos para a pequena propriedade” e a descrição dos passos do processo de propriedade intelectual na Embrapa Meio-Norte, baseado nos capítulos que regem o funcionamento do CLPI, em conjunto com a equipe do NDI.

Em 2014, foram divulgados seis eventos relativos à propriedade intelectual, uma discussão do projeto “Inovações Tecnológicas para o Desenvolvimento Sustentável do Feijão-Caupi no Brasil”, parceria com o Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT), e a emissão de 15 pareceres de propriedade intelectual em projetos de P&D e de Transferência de Tecnologia.

No ano de 2015, realizou a abertura dos processos de registro das cultivares de feijão-caupi BRS Savana e BRS Imponente, a divulgação da Nota Técnica que dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado e a emissão de 21 pareceres de propriedade intelectual em projetos de P&D e de Transferência de Tecnologia.

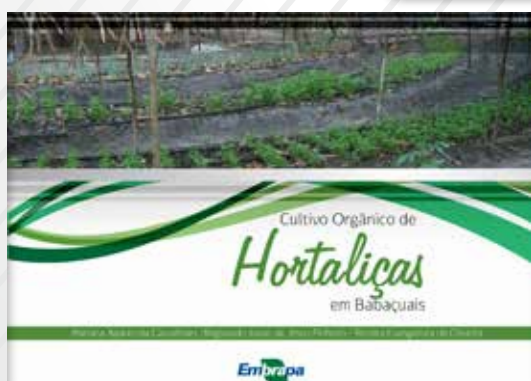
Já em 2016, em razão da suspensão momentânea das chamadas do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), foi emitido apenas um parecer de propriedade intelectual em projetos de pesquisa e de transferência de tecnologias.

¹ Entendendo-se por PI a proteção de cultivares, direitos autorais, softwares e a propriedade industrial, incluindo as patentes de invenção, o modelo de utilidade, os registros de desenho industrial, as marcas e as indicações geográficas, bem como os segredos industriais.

COMITÊ LOCAL DE PUBLICAÇÕES (CLP)

Colegiado deliberativo, permanente, que tem por objetivo zelar pela qualidade das publicações técnico-científicas em cumprimento às normas estabelecidas nos manuais de editoração e identidade visual, em conformidade com a política editorial da Empresa. Atualmente é composto por 15 membros, sendo 10 membros eleitos, dos quais 1 é o presidente do comitê, indicado pelo Chefe-Geral, 4 membros natos e 1 secretário administrativo, todos nomeados por meio de Ordem de Serviço. O CLP da Embrapa Meio-Norte teve atuação relevante na avaliação das publicações da Unidade, tendo analisado centenas de trabalhos, compreendendo documentos da linha editorial da Embrapa, artigos para periódicos científicos, resumos para anais de congressos, capítulos de livros, folders e artigos de divulgação na mídia.

Nos anos de 2013 a 2016, ressalta-se a importante participação desse comitê na avaliação dos 117 trabalhos apresentados na Mostra Científica e na primeira e segunda Jornada Científica da Embrapa Meio-Norte. Para isso, o CLP contou com ampla colaboração de revisores ad hoc internos e externos à Unidade e com a expressiva contribuição dos membros do comitê e do secretário administrativo, que permitiram agilidade e eficiência nos processos de avaliação. Também foi de grande relevância a atuação do comitê na avaliação dos trabalhos submetidos por instituições de todo o Brasil para o IV Congresso Nacional de Feijão-Caupi (CONAC).



COMITÊ TÉCNICO INTERNO (CTI)

Colegiado que delibera sobre os projetos da Unidade, em cumprimento ao Plano Diretor da Embrapa (PDE). É um colegiado consultivo em relação aos seguintes assuntos: pedidos de treinamento para pós-graduação e avaliação por conclusão de curso, capacitação de curta duração e processo de premiação, de incorporação ou movimentação do pessoal das áreas técnicas e de suporte relacionadas à pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia. Atualmente é composto por 16 membros, sendo 2 membros natos (CPD e CTT), 5 membros titulares e 2 suplentes indicados pelo Chefe-Geral e 5 titulares e 2 suplentes eleitos pelos pesquisadores e analistas. Regimentalmente, a CPD é quem preside o comitê.

Até o ano de 2014, os projetos e demais solicitações recebidas pelo CTI eram encaminhados a dois revisores, que emitiam os seus pareceres, sendo a decisão sobre o aceite ou não tomada pela CPD, juntamente com o secretário executivo do CTI. A partir de 2015, foi adotada nova metodologia, em que todas as decisões são tomadas em reuniões do colegiado. Assim, os documentos a serem avaliados são distribuídos a todos os membros, que decidem pela aprovação ou reprovação nas reuniões ordinárias, realizadas mensalmente a partir de um calendário anual, definido e divulgado para todos os empregados no final do mês de dezembro de cada ano. Essa mudança na metodologia de trabalho do comitê trouxe grande impacto para a Unidade, que saltou de um índice de aprovação de projetos na fonte financiadora de 23% para 52%.

Durante o período de 2013 a 2016, o CTI tem trabalhado para desenvolver uma estratégia para o acompanhamento de projetos de modo mais eficiente, como forma de maximizar a obtenção de resultados e o cumprimento da programação. Nesse sentido, o comitê promoveu em 2015 e 2016 os Seminários de Acompanhamento da Programação dos projetos da Unidade, contando com apresentações de todos os projetos liderados por pesquisadores e analistas da Unidade. Somente em 2015, o CTI da Embrapa Meio-Norte realizou 15 reuniões, foram analisados 23 pedidos de orientação de alunos de pós-graduação, 55 propostas de projetos, 1 pedido de liberação para Mestrado, 1 pedido de ajustes em projeto de Doutorado em andamento, além de 2 solicitações de liberação para Pesquisador Visitante. No segundo semestre de 2016, o comitê ampliou os seminários de acompanhamento da programação, passando a incluir a apresentação de Planos de Ação liderados pela Unidade, mas que são componentes de projetos de pesquisa liderados por outras Unidades.

Entre 2013 e 2016, foram aprovados e inseridos no Ideare (software de gestão de projetos da Embrapa) 39 projetos, sendo 2 no MP1 (projeto componente), 6 no MP2 (competitividade e sustentabilidade setorial), 15 no MP3 (desenvolvimento tecnológico incremental), 12 no MP4 (transferência de tecnologia e comunicação empresarial), 2 no MP5 (desenvolvimento institucional) e 2 no MP6 (agricultura familiar e sustentabilidade do meio rural).

GRUPOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO (GP&Is)

Os grupos de pesquisa foram totalmente reformatados, de modo que garantissem maior interação entre equipes de projetos de diferentes especialidades. No novo arranjo adotado, os analistas de TT também compõem os GP&Is, fortalecendo a interação entre P&D e TT. Os pesquisadores e analistas de TT foram agrupados em três GP&Is (Produção Vegetal, Produção Animal e Recursos Naturais), que se reúnem ordinariamente a cada bimestre, por convocação do coordenador de cada GP&I, para debater temas de interesse, facilitando a gestão das equipes pela chefia de P&D. Reuniões extraordinárias também são realizadas de modo que propiciem discussões de temas de interesse específico de cada grupo.

COMISSÃO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA (CIEST)

É um colegiado de caráter consultivo e propositivo com a finalidade de coordenar o processo de inteligência estratégica na Unidade. Segundo o Regimento Interno, aprovado em 2015, a CIEST tem como atribuições: avaliar continuamente a aderência da Agenda de Prioridades ao Plano Diretor da Embrapa (PDE) e à Visão 2014-2034; indicar a necessidade de prospecção estratégica de temáticas de potencial interesse para a região Meio-Norte, por meio de interlocução sistemática com entidades componentes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) e do Sistema Descentralizado de Assistência Técnica e Extensão Rural Pública (Sibrater) e por meio de consulta interna periódica ao corpo técnico-científico; propor estudos sobre a viabilidade de temáticas de potencial interesse para a região Meio-Norte, mobilizando o Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias (SPAT); analisar estudos elaborados sobre a viabilidade de inclusão, manutenção, exclusão e/ou alteração de temáticas na Agenda de Prioridades da Unidade; propor inclusão, manutenção, exclusão e/ou alteração de temáticas na Agenda de Prioridades; receber e prover informações de inteligência para o Sistema de Inteligência Estratégica da Embrapa — Agropensa; e indicar políticas de inteligência competitiva para a Unidade. Atualmente é composto por 11 membros, incluindo o presidente.

Após um levantamento inicial de possíveis demandas tecnológicas da região Meio-Norte, por meio de consulta ao corpo técnico-científico da Unidade, e notícias e artigos, científicos ou não, foram definidos três estudos prospectivos da região Meio-Norte: 1) Produção de hortaliças no entorno de Teresina (concluído); 2) A produção de galinha caipira na região Meio-Norte (em andamento); 3) A produção de mel no Vale do Canindé (em andamento).



COMISSÃO DE ÉTICA NO USO DE ANIMAIS (CEUA)

A CEUA da Embrapa Meio-Norte é um órgão colegiado, de natureza multidisciplinar, consultiva, normativa, educativa e deliberativa em relação à aprovação, ao controle e à vigilância das atividades que envolvam o uso de animais para fins científicos e didáticos.

Essa comissão tem por finalidade assessorar a CGE quanto ao cumprimento das normas de utilização de animais nas atividades previstas na Agenda de Prioridades da Unidade, visando identificar, analisar e avaliar suas implicações éticas. Entre outras funções, compete à comissão examinar previamente os protocolos aplicáveis aos projetos de pesquisa científica a serem realizados para determinar sua compatibilidade com a legislação aplicável, bem como incentivar a adoção dos princípios de refinamento, redução e substituição no uso de animais em pesquisa científica.

A CEUA é composta por 6 membros titulares e 5 suplentes, tendo 1 como coordenador e 1 como vice coordenador, além de 1 representante de uma Organização Não-Governamental, atualmente representada pela ONG Corrente do Bem, de Parnaíba, PI. A CEUA da Embrapa Meio-Norte vem contribuindo para a conscientização dos gestores, pesquisadores e demais funcionários e colaboradores, em relação às normativas relacionadas ao uso de animais em pesquisas científicas.

Questões relacionadas ao bem-estar animal, ao princípio dos 3Rs – redução (reduction), refinamento (refinement) e substituição (replacement) –, ao uso de métodos alternativos e à interpretação da legislação vigente passaram a ser discutidas abertamente na Unidade (com reflexos positivos na pesquisa e na gestão dos animais) e com outras UD's da Embrapa (participação no II Simpósio do CONCEA; criação de grupo de discussão entre CEUAs).

Além disso, houve a criação da página da CEUA na intranet da Unidade, fornecendo informações sobre a legislação aplicável, formulários, Regimento Interno e demais documentos.

COMITÊ LOCAL DE GESTÃO AMBIENTAL (CLGA)

O CLGA da Embrapa Meio-Norte coordena, orienta e supervisiona as atividades preventivas desenvolvidas pelas unidades geradoras de resíduos nos campos experimentais e nos laboratórios, sendo composto pela CAA (presidente) e outros sete membros indicados pela CGE. O comitê também estabelece procedimentos necessários e supervisiona a implantação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) na Unidade.

O CLGA busca caracterizar a Embrapa Meio-Norte e levantar os documentos para a organização da gestão ambiental na UD, ao mesmo tempo que verifica as legislações estadual e municipal sobre gerenciamento de resíduos. Empenha-se, também, em diagnosticar e descrever o *status quo* de gerenciamento de resíduos de campos experimentais, laboratórios e resíduos gerais.



COMISSÃO LOCAL DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (CLSI)

Comissão que viabiliza o sigilo, a integridade, a autenticidade, a disponibilidade e a conformidade de dados e informações sobre o Plano de Ação de Segurança da Informação da Unidade (PSI). A comissão é composta por 7 membros, sendo 1 presidente, 1 secretário e outros 5 membros, todos indicados pela CGE. Os trabalhos da comissão permitiram a elaboração do PSI da Embrapa Meio-Norte, resultando no planejamento de 146 requisitos norteadores. Algumas ações de requisitos já foram postas em prática, tais como, procedimentos para visitas na Unidade e revitalização da sinalização de extintores de incêndio. As demais estão em fase de implantação, conforme o calendário de planejamento que se estende até 2018.



COMITÊ LOCAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (CLTI)

Criado em 2016, o CLTI é um órgão colegiado de natureza deliberativa, com responsabilidades de cunho estratégico e executivo, cujos membros pertencem às diversas áreas da Empresa, garantindo uma visão multidisciplinar das necessidades e oportunidades de TI para a Unidade. A finalidade do comitê é o alinhamento das práticas de governança, de gestão e de uso da TI com as estratégias da Unidade, com o Plano Diretor da Embrapa (PDE) e com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). A principal atribuição do CLTI é identificar e priorizar as demandas de TI da Unidade, definindo estratégias para implantação de soluções, de forma que contribua para a sustentabilidade, cumprimento da missão da Empresa e obtenção de melhores resultados institucionais. É formado pelas chefias Geral e Adjuntas, além dos supervisores do NDI e do NCO, presidente da CIEst e um representante dos GP&Is.



COMITÊ LOCAL DE GESTÃO DE LABORATÓRIOS (CGLAB)

Criado para auxiliar o supervisor do SGL, que também preside o CGLab, na realização de estudos de estratégias para melhoria do setor, que vão desde o acompanhamento do caderno de registro de atividades de cada laboratório até a elaboração de um plano de otimização de pessoas e estruturas, visando ao aumento da eficiência e redução de custos operacionais. O comitê é formado pelo presidente e outros cinco membros, que podem ser técnicos ou analistas de laboratório e pesquisadores com forte atuação no setor.



COLEGIADO DAS AÇÕES INSTITUCIONAIS²

A implantação do Modelo Integrado de Gestão de Desempenho da Embrapa: Institucional e Programático e de Equipes - Integro demanda de todas as Unidades uma visão holística e integrada para a entrega de resultados. No intuito de gerir estrategicamente por orientação para os resultados, ao invés de orientação exclusivamente para a ação, a Unidade optou por atacar problemas que a impedem ou dificultam a contribuição para a redução da pobreza, garantia da segurança alimentar e conservação de recursos naturais. Assim, as estratégias adotadas, chamadas de Ações Institucionais, são discutidas, articuladas e implementadas por empregados de setores, áreas e núcleos diferentes e os respectivos supervisores.

Apesar de cada Ação Institucional ter um responsável designado, o seu colegiado, formado exclusivamente pelos supervisores envolvidos, foi criado para a tomada de decisão e compartilhamento da responsabilização pelos resultados. A função do responsável designado pela Ação Institucional é articular a equipe para reunirem-se e facilitar o processo de tomada de decisão participativa, envolvendo empregados e respectivos supervisores. No Quadro 2, são indicadas as atribuições de cada ator em uma Ação Institucional.

Quadro 2. Matriz de responsabilidades nas Ações Institucionais (AI).

	Responsável pela AI	Supervisor do empregado envolvido na AI	Empregado envolvido na AI	NDI	SGP
Compõe a equipe no Integro					
Participa da tomada de decisão					
Coordena as Ações de Esforço					
Gerencia conflitos					
Executa a Ação de Esforço					
Comunica a equipe					
Orienta, assessora e recomenda					
Monitora a execução e seus resultados					
Avalia o desempenho da equipe					

As equipes das 22 Ações Institucionais pactuaram, em 2015, 49 metas orientadas para resultados para os próximos 3 anos.

² Ação Institucional é o mesmo que Ação Gerencial, termo usado oficialmente no ambiente do sistema corporativo Integro. No entanto o termo oficial era frequentemente visto pelos empregados como uma “ação do gerente”, dificultando a implantação de uma gestão participativa. A mudança para “Ação Institucional” evitou que tal visão continuasse.

GESTÃO DE PESSOAS

3.



As mudanças pelas quais a Empresa passou nos últimos 3 anos, principalmente com a implantação do Integro, do ponto eletrônico, da Política de Segurança da Informação, do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e da Comissão de Ética para Uso de Animais, exigiram diálogo com os empregados, a fim de evitar desalinhamento e fornecer orientação para a correta adoção das práticas implantadas.

Além do bate-papo em auditório, nos anos de 2015 e 2016, foram realizados os bate-papos com a Chefia em cada setor. Essa iniciativa buscou melhor aproveitamento das contribuições de todos os empregados para melhorias nos setores, no relacionamento entre eles, na gestão e na Unidade.



CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

Em 2014, houve um incremento em relação ao ano anterior no conjunto de capacitações oferecidas aos empregados, em todos os níveis. No entanto, nos anos de 2015 e 2016, a restrição orçamentária imposta à Empresa diminuiu o investimento destinado a essa rubrica específica, reduzindo a participação dos empregados em treinamentos (Figura 7).

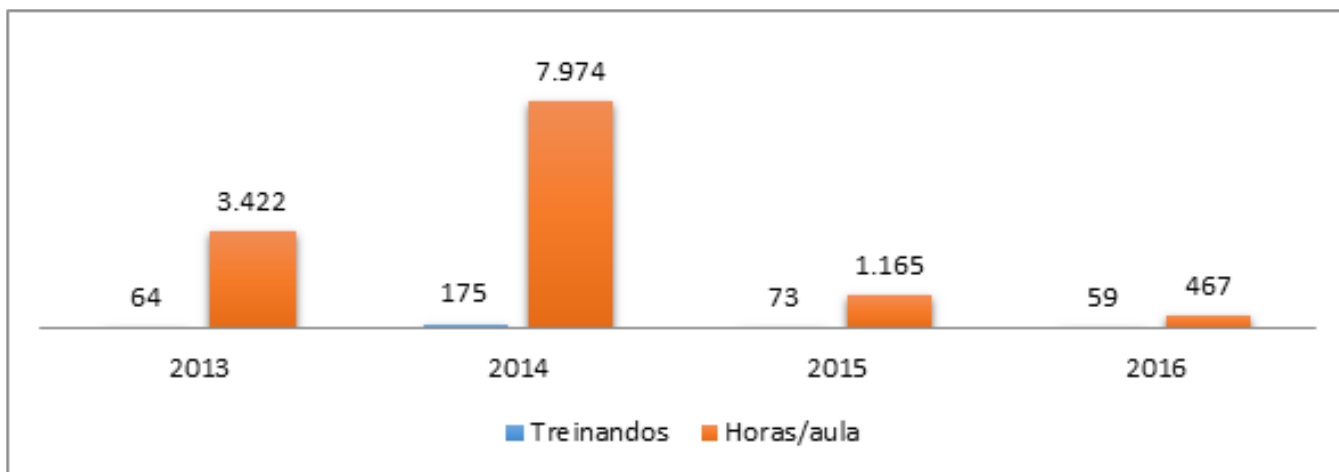


Figura 7. Quantidade de empregados que receberam capacitação (treinandos) e somatório do número de horas/aula no período de outubro/2013 a agosto/2016.

QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE

A Embrapa Meio-Norte conta com empregados dos mais diversos cargos, níveis de escolaridade e formações. Novas contratações foram realizadas nos últimos 3 anos, visando à readequação do quadro. Além disso, foram realizadas diversas movimentações internas, com o intuito de adequar perfis profissionais às demandas da Unidade.

Para contribuir com o desenvolvimento de lideranças e abertura do diálogo empresa-empregado, foram adotadas diferentes estratégias de desenvolvimento organizacional. Os principais avanços foram a concepção e criação de um treinamento personalizado para gestores, o programa Gestor +, que visa desenvolver competências gerenciais nos empregados ocupantes das funções de chefias e supervisões, bem como nos seus substitutos. Também foi lançado um novo canal de comunicação oral, chamado Primeira Mão, pensado especialmente para ampliar o diálogo, a agilidade e a transparência da comunicação entre empresa e empregado. Por meio desse canal, as informações mais relevantes e urgentes são compartilhadas com as equipes de cada setor pelo respectivo supervisor ou chefe imediato, em reuniões rápidas realizadas nos próprios setores, sem agendamento prévio.



SEGURANÇA DO TRABALHO

A preservação da saúde e a integridade dos colaboradores foi garantida por meio da antecipação e reconhecimento, e conseqüente controle da ocorrência de riscos existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho.

Em 2013, foram emitidos 13 relatórios de inspeção de segurança. Destes, sete relatórios foram encaminhados aos respectivos responsáveis pelas áreas. Além disso, foram fornecidos 985 equipamentos de proteção individual (EPI).

Em 2014, foram emitidos oito relatórios de inspeção de segurança. Destas inspeções, quatro foram resolvidas. Além disso, foi emitida a atualização do perfil profissiográfico previdenciário. Os EPIs foram fornecidos e o Laudo Técnico de Insalubridade e Periculosidade (LTIP) foi iniciado e finalizado no ano seguinte.

Em 2015, foram emitidos 20 relatórios de riscos, dos quais 11 situações foram resolvidas. Foram emitidos 11 perfis profissiográficos previdenciários, fornecidos 1.318 EPIs e concluídos o Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA) e o LTIP.



RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

4.



No período abrangido por este relatório, foi intensificada a interação da Unidade com o ambiente externo, por meio da maior contribuição desses atores nas discussões de planejamento da Unidade, de forma que permitisse uma agenda alinhada às expectativas desses clientes, bem como levasse informações sobre os trabalhos conduzidos e soluções tecnológicas geradas.

VISITAS À UNIDADE

Com constante preocupação em manter sólida a imagem e a reputação na relação com *stakeholders*, a Unidade aprimorou seu programa de visitas técnicas e institucionais, revisando integralmente o processo e disponibilizando as informações para os públicos de interesse. Em 2016, o acesso a informações foi facilitado com o uso da homepage da Unidade como canal para solicitações de visitas. Associado a isso, os setores diretamente ligados ao recebimento de visitantes estabeleceram procedimentos, prazos e fluxos de ações, tornando o processo de recebimento de visitas mais organizado, impactando positivamente na imagem da Empresa.

Para ampliar o alcance de públicos a informações sobre a pesquisa agropecuária, a Embrapa Meio-Norte retomou suas atividades de popularização da ciência junto ao público infantojuvenil. O programa Embrapa & Escola, que estava suspenso desde 2013, foi reestruturado e tornou-se estrategicamente articulado com a área de P&D. A integração com essa área possibilitou a estruturação de um roteiro de visita à Embrapa, que inclui desde palestras até contato com laboratórios e animais, proporcionando aos estudantes uma experiência consistente de contato com o universo da ciência.



CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO À EMBRAPA MEIO-NORTE

Além do atendimento direto ao público por meio de visitas às instalações da Unidade e participações em eventos e Câmaras Técnicas, a Unidade também se relaciona por meio de mídias digitais, tais como:

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO (SAC)

Para agregar mais qualidade ao atendimento e relacionamento com clientes, o SAC passou a ser sistematicamente acompanhado pela equipe de comunicação, com apoio de pesquisadores, analistas de TT e membros das equipes de apoio administrativo, buscando-se atender aos critérios de qualidade técnica, cortesia, confiabilidade, prazo e clareza estabelecidos corporativamente e em acordo com as exigências da Lei de Acesso à Informação. Desde então, os índices de satisfação mantêm-se entre bom e ótimo, um indicador que demonstra a eficácia do acompanhamento e da qualidade empregados nesse canal.

INFORMATIVO AGROCIÊNCIA

No ano de 2014, foi lançado o informativo Agrociência, um novo veículo de comunicação digital para ampliar o potencial de divulgação das ações e resultados da Unidade junto a públicos prioritários e estratégicos. O Agrociência é distribuído trimestralmente a uma vasta gama de representantes de instituições, profissionais e autoridades, somando, aproximadamente, 1.300 pessoas, e passou a ser o principal instrumento para a conexão desse público com as atividades da Embrapa Meio-Norte. Motivada pela potencialização de distribuição desse veículo, é realizada a atualização sistemática do *mailing list*, que inclui mais de 1.500 contatos de Aters, autoridades, associações, técnicos, profissionais, cooperativas, produtores, instituições de ensino, pesquisa e fomento, além de estudantes e professores.





PORTAL DA EMBRAPA NA INTERNET

No portal da Embrapa, foram organizadas e ampliadas as informações sobre produtos, processos e serviços oferecidos pela Unidade. Publicações, notícias e imagens de qualidade foram produzidas e relacionadas às páginas das soluções desenvolvidas pela Embrapa Meio-Norte e seus projetos, oferecendo aos visitantes mais informações e possibilidades de navegação em um único canal.



E-MAIL INSTITUCIONAL PARA A IMPRENSA

Para atendimento à imprensa, em 2014, foi divulgado o endereço do correio eletrônico institucional (meio-norte.imprensa@embrapa.br), por meio do qual a Unidade distribui pautas e recebe demandas de profissionais de diversos veículos e regiões do País. A lista de endereços de correio eletrônico de profissionais permanece sendo revista e atualizada, organizada por tipo de veículo, para dar mais efetividade à geração de notícias.

ASSESSORIA DE IMPRENSA

O trabalho de assessoria de imprensa para produção de noticiário ao longo desse período gerou mais de 1.000 notícias em veículos virtuais e, pelo menos, 40 notícias em veículos impressos, como jornais e revistas. De 2014 a 2016, sete notícias especiais, dedicadas à Agência, tiveram repercussão nacional, ampliando significativamente as informações sobre as mais relevantes pesquisas e tecnologias da Embrapa Meio-Norte, como o bovino tropical, o mapa genético do caprino Marota, o estudo pioneiro sobre a abelha jandaíra, a preservação das abelhas indígenas, a expansão da cultura do feijão-caupi no mercado internacional, o processo de transporte do caranguejo-uçá e as cultivares de feijão-caupi tolerantes à seca.

EMBRAPA MEIO-NORTE NAS MÍDIAS DIGITAIS

Oferecer conteúdo à sociedade para o conhecimento sobre assuntos relacionados à produção científica da Embrapa também foi um compromisso firmado e cumprido pela Embrapa Meio-Norte nos últimos anos. Sete matérias especiais, com linguagem acessível a um público amplo, foram produzidas em consonância com metas corporativas, as quais impactaram positivamente na repercussão de mídia. Esse trabalho permite maior acesso pela sociedade às informações sobre as soluções tecnológicas geradas pela Unidade. Somada à produção rotineira de notícias, a distribuição do noticiário produzido para a Agência de Notícias da Embrapa repercutiu em mais de 760 notícias de veículos virtuais e, pelo menos, 30 notícias em veículos impressos (jornais e revistas).

Seguindo a lógica de comunicação em rede e a fim de aderir aos objetivos corporativos de interação com os diversos segmentos de públicos de interesse da Embrapa, a Unidade também aprimorou seus canais de comunicação com o público externo, por meio de estratégias em mídias digitais corporativas, como portal da Embrapa, Facebook, Flickr e Twitter, especialmente em 2016. Na rede social Flickr, uma das mais populares da web para publicação de imagens e cuja adesão estratégica da Unidade deu-se em 2016, cerca de 700 fotos foram compartilhadas com públicos participantes de eventos, gerando mais de 1.300 visualizações. No Youtube, três vídeos geraram um total de mais de 1.000 visualizações, contribuindo para amplificar o conhecimento gerado pela Unidade.



ESTRATÉGIAS PARA PROSPECÇÃO DE DEMANDAS

5.



A equipe do SPAT utilizou-se de diferentes mecanismos para realizar a prospecção de demandas de transferência de tecnologias, de modo que a Embrapa Meio-Norte viesse a atender os seus clientes de forma mais eficiente. Uma das estratégias adotadas foi por meio de eventos, promovidos ou não pela Unidade, mas que pudessem servir de fonte de informações de demandas para a região Meio-Norte, conforme descrito a seguir.

SISTEMA ALTERNATIVO DE CRIAÇÃO DE AVES CAIPIRAS (SACAC) E SISTEMINHA EMBRAPA

Estudo realizado no Semiárido Show 2013, no período de 29/10 a 01/11/2013, com o objetivo de identificar a percepção dos agricultores familiares participantes do evento em relação ao Sistema de Criação de Galinha Caipira e ao Sisteminha Embrapa e identificar demandas para orientar ações de pesquisa e transferência de tecnologia.

A coleta de dados constou de entrevista com questionário semiestruturado, contendo perguntas abertas e fechadas, direcionadas aos objetivos da pesquisa.

Como resultado desse trabalho, foram levantadas as formas e sistemas de criação de galinha caipira adotados pelos agricultores familiares; as preferências de consumo em relação à galinha caipira, caipirão e frango de granja, bem como as razões dessa preferência; as características, na visão do agricultor familiar, que diferenciam a galinha caipira do caipirão e do frango de granja; a disponibilidade do agricultor familiar na adoção do sistema de criação de galinha caipira e do Sisteminha Embrapa; as sugestões do agricultor familiar para melhoria do sistema de criação de galinha caipira e do Sisteminha Embrapa.



AGRICULTURA FAMILIAR

Trabalho realizado na Feira da Agricultura Familiar (Agrifam), no período de 01 a 03/07/2014, na cidade de Lençóis Paulista, SP. Foram realizadas duas ações de prospecção: 1) aplicação de questionário semiestruturado com o objetivo de identificar as percepções dos agricultores em relação à feira e às tecnologias da Embrapa; 2) monitoramento e prospecção tecnológica.

A partir das informações coletadas, foi feita uma caracterização do público participante quanto à atuação profissional, faixa etária, posse da terra etc; identificação do nível de conhecimento e utilização das soluções tecnológicas da Embrapa pelos produtores e formas de acesso às soluções tecnológicas; identificação das formas preferidas pelos agricultores no recebimento de informações relativas às soluções tecnológicas; e visão geral dos agricultores em relação à feira. Foi, ainda, realizada uma análise de 13 tecnologias do setor de máquinas e implementos agrícolas, apresentadas na feira, voltadas para o aumento da produtividade do trabalho na agricultura familiar.



HORTICULTURA URBANA E PERIURBANA DE TERESINA

Atendendo a uma demanda da CIEST (Comissão de Inteligência Estratégica da Embrapa Meio-Norte), foi realizado estudo de campo, com abordagem qualitativa, para o levantamento do estágio tecnológico atual e demandas tecnológicas na produção de hortaliças no cinturão verde de Teresina. Foram aplicados questionários aos técnicos da Secretaria de Desenvolvimento Rural da prefeitura de Teresina, que prestam assistência técnica aos agricultores nas hortas comunitárias. Foram realizadas reuniões na sede da SDR Teresina, com a participação dos técnicos e visita a uma horta na comunidade Soinho.

O relatório final foi apresentado para a CIEST e Chefia-Geral e contém informações de caracterização das propriedades e dos produtores; destino da produção; identificação das tecnologias e metodologias desenvolvidas, conhecidas e disponibilizadas para os agricultores; descrição dos atuais sistemas de produção adotados pelos agricultores; demandas atuais e futuras de desenvolvimento tecnológico; principais problemas encontrados e assistência técnica.

SISTEMA DE AGRICULTURA FAMILIAR NA COMUNIDADE BOI MANSO

Há indagações sobre o impacto e continuação das ações desenvolvidas nas comunidades após a saída da Embrapa. Dessa forma, o trabalho teve como objetivo descrever e analisar o nível de adoção dos sistemas validados e identificar os fatores condicionantes da adoção tecnológica em relação ao Sistema de Agricultura Familiar na comunidade Boi Manso, município de Regeneração, PI.

O cálculo do nível de adoção teve como parâmetros as técnicas componentes do sistema de produção agrícola, criação de galinha caipira, criação de caprino e agregação de valor. A avaliação da relação entre o nível de adoção e os fatores condicionantes foi feita por meio de um modelo cuja variável dependente (Nível de Adoção) foi explicada pelas variáveis socioeconômicas dos agricultores: idade, escolaridade, local de residência, posse da terra, acesso à assistência técnica, participação em organizações sociais, acesso ao crédito, tempo de atividade na agricultura e objetivo com a atividade.

O resultado do trabalho mostrou que, após a saída da Embrapa, não houve continuação dos sistemas validados e os fatores que mais restringiram a adoção tecnológica foram assistência técnica, idade e escolaridade. Há, por parte da comunidade, interesse no retorno da Embrapa.

PLANEJAMENTO DA AGENDA DE PRIORIDADES

6.



Para o planejamento da Agenda de Prioridades, as contribuições e metas da Embrapa Meio-Norte foram elaboradas tendo em vista a eliminação dos gargalos que dificultam a entrega de soluções tecnológicas de excelência e orientadas para a redução da pobreza, garantia da segurança alimentar e conservação de recursos naturais, com conseqüente prejuízo ao atendimento das demandas da região Meio-Norte. Assim, as contribuições e metas refletem os avanços necessários em curto e médio prazos para eliminar esses gargalos.

Na Figura 8, é apresentado o Mapa de Resultados, usado como base para a elaboração de contribuições da Embrapa Meio-Norte.

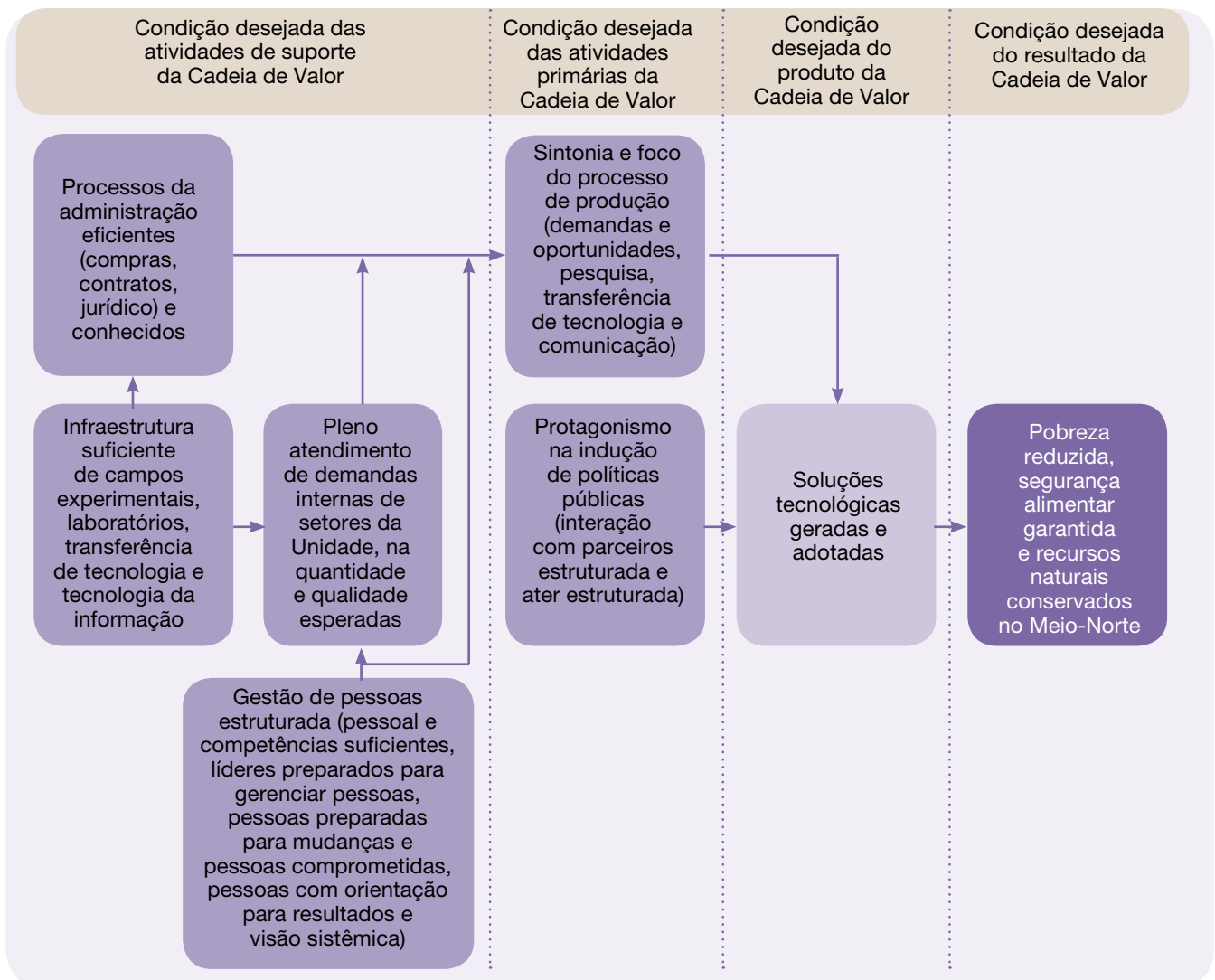


Figura 8. Mapa de Resultados da Embrapa Meio-Norte.

Cada uma das condições desejadas contidas na Figura 8 representa uma contribuição da Agenda de Prioridades da Embrapa Meio-Norte e, para cada uma delas, foram planejadas Ações Institucionais para que todas as condições fossem alcançadas. Para avaliar a efetividade das Ações Institucionais, foram criadas metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (acrônimo SMART) que orientassem toda a execução de esforços e os respectivos produtos. No Quadro 3, são resumidas as Ações Institucionais e a quais contribuições da Agenda de Prioridades (condições desejadas) elas estão vinculadas.

Quadro 3. Relação entre as condições desejadas e as Ações Institucionais planejadas pela Embrapa Meio-Norte.

Condição desejada	Ação Institucional
Sintonia e foco do processo de produção (demandas e oportunidades, pesquisa, transferência de tecnologia e comunicação)	Gestão Integrada Implementar a gestão de projetos direcionados aos objetivos prioritários da Unidade, usando instrumentos que facilitem a gestão integrada
Recursos disponíveis para a manutenção e atualização contínuas da infraestrutura de setores da Unidade	Investimentos Consolidar processo de levantamento de demandas de infraestrutura e de captação de recursos para investimentos
Sintonia e foco do processo de produção (demandas e oportunidades, pesquisa, transferência de tecnologia e comunicação)	Gestão Integrada Implementar a gestão de projetos direcionados aos objetivos prioritários da Unidade, usando instrumentos que facilitem a gestão integrada
Processos da administração eficientes e conhecidos (compras, contratos, jurídico)	Atualização do Processo Administrativo Atualizar gestores sobre as mudanças na legislação e no processo administrativo Internalização de Processos Internalizar normas e procedimentos dos processos de administração Otimização de Processos Simplificar ou otimizar os processos administrativos
Gestão de pessoas estruturada (pessoal e competências suficientes, líderes preparados para gerenciar pessoas, pessoas preparadas para mudanças e pessoas comprometidas, pessoas com orientação para resultados e visão sistêmica)	Administração de Conflitos Implementar práticas de administração de conflitos de equipes intra e intersetoriais Busca de Competências Buscar competências corporativas para suprir as necessidades de empregados da Unidade Desenvolvimento Organizacional Implementar estratégia para a mudança planejada de cultura (abordagem de Desenvolvimento Organizacional)

Condição desejada	Ação Institucional
<p>Protagonismo na indução de políticas públicas (interação com parceiros estruturada e ater estruturada)</p>	<p>Articulação e Políticas Públicas Preparar estratégias internas de articulação e participação na formulação de políticas públicas e relacionamento entre instituições da rede agropecuária</p>
<p>Pleno atendimento às demandas internas de setores da Unidade, na qualidade e quantidade esperadas</p>	<p>Campos Experimentais Otimizar e viabilizar condições para as equipes operacionais de infraestrutura, de laboratórios e de campos experimentais atenderem às demandas da Unidade</p> <p>Infraestrutura e Logística Otimizar e viabilizar condições para as equipes operacionais de infraestrutura, de laboratórios e de campos experimentais atenderem às demandas da Unidade</p> <p>Laboratórios Otimizar e viabilizar condições para as equipes operacionais de infraestrutura, de laboratórios e de campos experimentais atenderem às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Patrimônio e Suprimentos Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Orçamento e Finanças Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Setor de Gestão de Orçamento e Finanças atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Gestão de Pessoas Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Setor de Gestão de Pessoas atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Biblioteca Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Setor de Gestão de Biblioteca atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Contratos e Convênios Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Setor de Gestão de Contratos e Convênios atender às demandas da Unidade</p>

Condição desejada	Ação Institucional
Pleno atendimento às demandas internas de setores da Unidade, na qualidade e quantidade esperadas	<p>Setorial - Tecnologia da Informação Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Núcleo de Tecnologia da Informação atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Desenvolvimento Institucional Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Núcleo de Desenvolvimento Institucional atender às demandas da unidade</p> <p>Setorial - Comunicação Organizacional Otimizar e viabilizar condições para a equipe operacional do Núcleo de Comunicação Organizacional atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Engenharia Otimizar e viabilizar condições para o engenheiro atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Editoração Otimizar e viabilizar condições para a equipe de editoração atender às demandas da Unidade</p> <p>Setorial - Secretarias e Apoio Otimizar e viabilizar condições para a equipe de secretaria e apoio administrativo atender às demandas da Unidade</p>

No Quadro 4, encontram-se as principais realizações da Unidade, no âmbito das Ações Institucionais, para alcançar as condições desejadas.

Quadro 4. Principais medidas adotadas pelas Ações Institucionais para alcançar as condições desejadas.

Condição desejada	Principais medidas adotadas
Sintonia e foco do processo de produção (demandas e oportunidades, pesquisa, transferência de tecnologia e comunicação)	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de pesquisa reformulados • Proposta de processo de inovação estruturada • Plano de comunicação a respeito de projetos liderados pela Unidade em andamento • Piloto de uso de metodologias para impacto e parcerias no Arranjo Abelhas • Comissão de Inteligência Estratégica instituída e ativa

Condição desejada	Principais medidas adotadas
Recursos disponíveis para a manutenção e atualização contínuas da infraestrutura de setores da Unidade	<ul style="list-style-type: none"> • Processos existentes para planejamentos orçamentário e financeiro, de custeio e de investimentos nivelados com a equipe • Mecanismos atuais para suprir a necessidade de infraestrutura da Unidade discutidos e revisados
Processos da administração eficientes e conhecidos (compras, contratos, jurídico)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de viagens e manual de compras revisados • Reuniões com empregados sobre o novo processo de frequência realizadas • Pedido de compra e requisição de material padronizado • Treinamento de pregoeiros para a Comissão de Licitação • Solução de não conformidades
Gestão de pessoas estruturada (pessoal e competências suficientes, líderes preparados para gerenciar pessoas, pessoas preparadas para mudanças e pessoas comprometidas, pessoas com orientação para resultados e visão sistêmica)	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Gestor+ em processo de contínua adequação às necessidades da Unidade • SAAD alterado para refletir maior orientação a resultados, ao invés de exclusivamente à ação • Alteração e implantação da Avaliação Complementar baseada nos valores da Embrapa
Protagonismo na indução de políticas públicas (interação com parceiros estruturada e ater estruturada)	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções tecnológicas usadas em políticas públicas inventariadas • Câmaras técnicas, conselhos, comitês, grupos de trabalho e fóruns relativos à agricultura/meio ambiente existentes no Meio-Norte inventariados • Articulação da Aliança para a Inovação
Pleno atendimento às demandas internas de setores da Unidade, na qualidade e quantidade esperadas	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para avaliar o atendimento às necessidades de clientes em processo de implementação em todos os setores (metas, indicadores e medição)

**ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO EM PESQUISA E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIAS**

7.



Com foco de atuação na região Meio-Norte do Brasil e sendo Unidade de referência nacional para a cultura do feijão-caupi e pioneira em apicultura e avicultura caipira dentro do sistema Embrapa, a Unidade dispõe de 63 tecnologias, produtos, processos e serviços, dos quais sete foram gerados no período de 2013 a 2016. Como serviços, a Unidade disponibiliza à sociedade treinamentos e sistemas de produção para diversos produtos, além de prestação de serviço de análise de mel focada no controle de qualidade para atender aos mercados interno e externo.

As ações lideradas pela Embrapa Meio-Norte no ano de 2015 marcaram, de forma destacada, a expansão da Rede Biofort no vizinho Estado do Maranhão, as ações com ILPF e do Plano ABC, a conclusão do projeto territorial do Vale do Guaribas do Programa Brasil sem Miséria, a ampliação da discussão sobre a região do MATOPIBA piauiense, suas demandas e oportunidades, e a consolidação da agroecologia nas agendas da Unidade, da Embrapa e junto a parceiros externos.

Pode-se destacar a apresentação do Plano de Inovação à Agricultura Familiar a parceiros do Estado do Piauí, em ação conjunta com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), a realização do “Simpósio sobre MATOPIBA: demandas e oportunidades para inclusão social e produtiva no Meio-Norte”, para identificação de demandas e oportunidades junto a parceiros instalados nessa região, além de outras reuniões com o DATER/MDA, SDR/PI, governo do estado e instituições de ensino, pesquisa e extensão do Piauí.

CADEIA DE VALOR

A Embrapa Meio-Norte, buscando organizar, compreender e identificar os gargalos para a geração de impactos em sua região de atuação, elaborou uma cadeia de valor de geração de soluções tecnológicas agropecuárias para a região Meio-Norte, que converge para a redução da pobreza, segurança alimentar e conservação dos recursos naturais.

A cadeia de valor representa a interação entre as atividades primárias, que afetam diretamente a percepção do custo/benefício por seus públicos-alvo, e aquelas sem as quais as atividades primárias não teriam sintonia ou desempenho adequado, denominadas atividades de suporte. A cadeia de valor é representada no diagrama da Figura 9, a seguir.

Mapa de Processos

(BASEADO NA CADEIA DE VALOR)



Figura 9. Cadeia de valor da geração de soluções tecnológicas agropecuárias na região Meio-Norte.

Nessa cadeia de valor, são consideradas como primárias as atividades que atuam no processo de transformação de dados e informações em soluções tecnológicas adotadas:

■ **Prospecção Estratégica:** é realizada pelas áreas de P&D e TT e pela CIEst. É o canal de entrada das informações a respeito das demandas estratégicas da região Meio-Norte, que direcionarão as pesquisas da Embrapa. Inclui o processo de inteligência estratégica e a mudança na agenda de prioridades, respectivamente, como o processo e os produtos principais.

■ **Pesquisa e Desenvolvimento:** é realizada pela área de P&D para gerar soluções tecnológicas em função dos problemas e demandas apontados na prospecção estratégica e, em parceria com a área de TT, as disponibiliza para serem transferidas ao público externo.

■ **Transferência de Tecnologia:** é realizada pelas áreas de P&D e TT para levar as soluções tecnológicas da Empresa ao ambiente externo, por meio de capacitação dos técnicos das entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater) públicas ou privadas e, muitas vezes, dos próprios produtores rurais que também atuam como disseminadores das soluções tecnológicas aos seus pares.

■ **Assistência Técnica e Extensão Rural:** é uma atividade realizada por parceiros, que difundem, cooperam e reforçam a adoção das soluções tecnológicas na região Meio-Norte.

PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO EXTERNOS

Com uma agenda diversificada de temas ligados ao grande agronegócio e à agricultura familiar, a Unidade se fez presente em 24 comissões estaduais e municipais ligadas às diversas cadeias produtivas regionais, com o envolvimento de 44 colaboradores, fazendo chegar aos seus representantes as soluções tecnológicas disponibilizadas pela Empresa, com potencial de contribuir para a redução da pobreza, aumento da segurança alimentar e preservação dos recursos naturais.

- Câmara Setorial da Apicultura.
- Câmara Setorial da Avicultura.
- Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Piscicultura (Aquicultura e pesca).
- Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Caju e Derivados - Gestão 2015/2016.
- Câmara Setorial de Agronegócio.
- Câmara Setorial de Caprino/Ovinocultura.
- Câmara Setorial de Fruticultura.
- Câmara Setorial do Leite e Derivados.
- Câmara Técnica de Ciências Agrárias da FAPEPI.
- Comissão da Produção Orgânica do Estado do Piauí.
- Comissão de Sementes e Mudas - CSM/MAPA - Gestão 2016/2019.
- Comissão Mista para elaboração do Projeto de Lei Estadual de Inovação, com base no PL 2.177/15.
- Comissão Municipal de Agroecologia e Produção Orgânica (CMAPO/Teresina).
- Comitê Gestor do Ceraqua.
- Comitê Gestor do Pronatec Campo – PI.
- Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional (COMSEA).
- Conselho Deliberativo da Fundação Centro de Pesquisas Econômicas e Sociais do Piauí (CEPRO).
- Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural e Política Agrícola (CEDERPA).
- Conselho Provisório de Salvaguarda da Produção Tradicional e Práticas Socioculturais Associadas à Cajuína do Piauí.

- Conselho Superior da Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado do Piauí (FAPEPI).
- Grupo Gestor Estadual do Programa Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (GGE-PI/ABC).
- Núcleo Estadual de Gestão do Programa Água Doce.
- Núcleo Permanente de Apoio das APLs do Estado do Piauí.
- Grupo de trabalho para elaboração do Termo de Referência para contratação de consultoria para construção do Plano Diretor da Agricultura Irrigada no Estado do Piauí.

Como membro da Comissão Mista para elaboração do Projeto de Lei Estadual de Inovação, com base no PL 2.177/15, a Embrapa Meio-Norte participou da elaboração de uma proposta de Emenda Constitucional Estadual, que visa atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação na Constituição do Estado do Piauí. Também nessa comissão foi criada uma minuta da Lei da Inovação do Estado do Piauí, bem como a proposta da Lei de Criação do Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação do Piauí, do qual a Embrapa Meio-Norte fará parte. As propostas foram apresentadas ao governador do Estado do Piauí e protocoladas para apreciação da Assembleia Legislativa. O conjunto de documentos compõe o Marco Legal da Inovação no Piauí, o qual, após sua aprovação, proporcionará maior acesso das instituições de pesquisa a recursos estaduais para PD&I, além de elevar o investimento do Estado do Piauí em pesquisa e inovação.

SISTEMAS DE PRODUÇÃO INTEGRADOS NO MATOPIBA

Parte da região Meio-Norte está situada no MATOPIBA e a Embrapa Meio-Norte tem-se empenhado no fortalecimento de sua atuação nessa região. A ocupação do MATOPIBA para fins agropecuários se deu de forma distinta para produções agrícola, pecuária e florestal, ou seja, lavoureiros só produzem grãos, pecuaristas só produzem carne e madeireiros só cultivam florestas em monocultivo. A Embrapa vem desenvolvendo alternativas à produção em monocultivo, que é chamada de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), com a participação de uma equipe multidisciplinar envolvendo várias Unidades.

O sistema ILPF tem promovido importantes mudanças no sistema de monocultivo da soja nos cerrados da região do MATOPIBA, com ganhos significativos de produtividade, tanto da soja como das culturas que compõem o esquema de rotação, tais como, milho, feijão-caupi, sorgo granífero, milheto e forrageiras. Essas culturas passaram a fazer parte do sistema, tendo viabilizado a exploração pecuária. Além disso, a partir do componente florestal, obtém-se a matéria-prima para a fabricação de móveis, produção de celulose e carvão vegetal, sendo uma alternativa viável para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.

Sob a liderança da Embrapa Meio-Norte, vem sendo executado um projeto de TT em ILPF com o objetivo de promover a adoção da ILPF na região do MATOPIBA, como forma de diversificar a produção nessa região composta pelos estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Oeste da Bahia. O projeto envolve uma rede de parceiros que realizam as atividades em 26 fazendas parceiras, com a implantação de Unidades de Referências Tecnológicas (URT).

Essas URTs contam com as tecnologias do componente agrícola, componente animal e componente florestal, cujos resultados foram a validação dos sistemas agropastoril, agrosilvipastoril e o silvipastoril, como os mais recomendados para a adoção pelos produtores. Nesses sistemas, foram instaladas e demonstradas as seguintes tecnologias:

- Consórcio de milho+capim.
- Consórcio triplo de milho+capim+guandu, crotalária ou feijão-caupi.
- Plantio direto de soja e milho na palhada de forrageiras.
- Safrinha de grãos após colheita da soja.
- Sobressemeadura de milheto e braquiárias no estágio R5 da soja.
- Produção de forragem em safrinha.
- Produção de feno e silagem.
- Terminação e engorda de bovinos a pasto na entressafra.
- Eucalipto intercalado com lavouras, pastagem e animais.

O projeto tem apresentado forte geração de resultados para a divulgação da tecnologia e para o treinamento de técnicos em ILPF. Foram realizados até o momento:

- 19 dias de campo com 1.825 participantes
- 19 reuniões técnicas com 133 participantes
- 24 seminários/encontros com 534 participantes
- 26 palestras com 475 participantes
- 4 cursos para 34 agentes multiplicadores da assistência técnica local





ATUAÇÃO NA REDE BIOFORT

A Embrapa Meio-Norte participa ativamente do trabalho de biofortificação de alimentos, realizado pela Rede BioFORT. As estratégias para que essas tecnologias cheguem até o homem do campo envolvem parcerias com instituições de ATER, gestores municipais e estaduais, ONGs e com a rede de escolas agrícolas, tanto as agrotécnicas quanto as escolas que adotam a Pedagogia da Alternância - Escolas Famílias Agrícolas no Piauí (EFAs) e Casas Familiares Rurais no Maranhão (CFRs) -, além dos Institutos Federais.

Na estratégia relacionada às escolas que adotam a Pedagogia da Alternância (EFA's e CFR's), os professores e técnicos recebem orientação sobre os produtos biofortificados

e, posteriormente, são ministradas palestras e cursos para os alunos, de forma que possam ter implantadas, em suas escolas, as unidades de aprendizado de cada cultura. Posteriormente, esses jovens levam o que aprenderam para suas casas e comunidades, atuando como difusores das tecnologias transferidas.

O ano de 2015 marcou a expansão dos trabalhos da Rede BioFORT no Maranhão, a partir do apoio dado pelo governo do estado e em razão do aumento da procura das cultivares biofortificadas desenvolvidas pela Embrapa. Cerca de 90 técnicos foram capacitados para trabalhar de forma eficaz na distribuição dessas cultivares e oferecer assistência técnica aos produtores. Parte da estratégia de expansão se constituiu na visita a assentamentos no entorno de Caxias, MA, onde predominam populações quilombolas, para avaliar e disseminar as técnicas de cultivo, preparo do solo, delimitação da área de plantio e uso da irrigação.

Durante o período de 2013 a 2016, foram realizados 74 eventos envolvendo 2.587 pessoas (produtores, estudantes e técnicos) de diversos municípios do Piauí e do Maranhão.





REALIZAÇÃO DE EVENTOS

00.

No período de outubro de 2013 a agosto de 2016, a Unidade teve uma intensa agenda de eventos científicos e de difusão e transferência de tecnologias (cursos, dias de campo, palestras, reuniões, visitas técnicas, workshops, seminários, encontros, exposições, mesas redondas, simpósios e outros), os quais contaram com a participação de produtores, técnicos, empresários, estudantes, professores e demais interessados, com média de 15.934 participantes/ano e 62 participantes/evento.

SIMPÓSIO DE AGROENERGIA PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

A dependência mundial do uso e da disponibilidade do suprimento de recursos não renováveis, como a energia fóssil (petróleo e carvão), levou a Unidade a discutir alternativas de energias limpas oriundas das biomassas no Simpósio de Agroenergia para a Agricultura Familiar, realizado em 2014. Essa discussão tem caráter estratégico para o crescimento e desenvolvimento sustentável do planeta e, sob essa ótica, o evento fomentou a discussão sobre os aspectos tecnológicos, industriais, mercadológicos e de políticas públicas relacionados à produção de matéria-prima para microdestilarias e aproveitamento de coprodutos por meio da agricultura familiar. A discussão promovida no evento reuniu profissionais de diversas áreas, pesquisadores, estudantes e representantes de instituições públicas e privadas relacionadas com a construção de políticas públicas para a sustentabilidade energética na agricultura familiar.



MOSTRA CIENTÍFICA E JORNADA CIENTÍFICA DA EMBRAPA MEIO-NORTE

No ano de 2014, foi realizada a Mostra de Iniciação Científica, com o objetivo de proporcionar aos estudantes de graduação que possuíam vínculo com a Embrapa (estagiários e bolsistas) um momento para a apresentação dos seus trabalhos de pesquisa a todos os empregados e demais estudantes. Além disso, o evento contribuiu para a criação de um ambiente de discussão científica e permitiu a todo o público da Unidade conhecer os trabalhos de pesquisa desenvolvidos pelos estudantes sob a supervisão dos pesquisadores.

Em virtude do grande sucesso dessa iniciativa, em 2015 a estrutura do evento foi reformulada e promovida à condição de Jornada Científica da Embrapa Meio-Norte, contando com palestras ministradas por cientistas de renomes nacional e internacional, em temas de interesse nas pesquisas desenvolvidas na Embrapa Meio-Norte, que são de grande relevância para o desenvolvimento agropecuário ecorregional. Nesse evento, foram apresentados, na forma de pôster, 43 trabalhos desenvolvidos por estudantes de graduação, mestrado e doutorado, que possuem vínculo formal com a Embrapa-Meio-Norte. Foram também apresentados dez trabalhos na forma oral, dando aos estudantes a oportunidade de exercitar a comunicação dos seus resultados a uma plateia diversificada. Participaram do evento mais de 140 inscritos, entre estudantes de graduação e pós-graduação, professores, profissionais da área, além dos empregados da Unidade.

Como parte dos esforços para tornar a Jornada Científica um evento perene na Embrapa Meio-Norte, em 2016 foi realizada a segunda edição do evento, que contou com a apresentação de 33 trabalhos e 7 palestras, além da participação de 120 estudantes e profissionais de instituições públicas e privadas de Teresina e região.





SEMINÁRIOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

A partir de 2014, foram promovidos seis seminários com o objetivo de estimular as discussões internas sobre temas relevantes e atuais, como manejo integrado de pragas, sistemas inteligentes na agricultura e mudanças climáticas. Em 2015, foi realizada uma mesa-redonda com o tema “Pesquisa Participativa”, que contou com palestrantes que trouxeram para a equipe de pesquisadores e de analistas de TT as experiências vividas no desenvolvimento de seus trabalhos sob esse método de integração no desenvolvimento tecnológico, com a participação dos produtores rurais.

SEMINÁRIOS DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

Os seminários de acompanhamentos de projetos surgiram dentro da proposta de atualização de processo do CTI da Embrapa Meio-Norte, permitindo um acompanhamento mais próximo dos projetos componentes da carteira da Unidade, conhecendo os entraves à sua condução e o auxílio na sua resolução, e garantindo as entregas pactuadas. Iniciados em 2015, contemplaram somente os projetos liderados pela UD. Em 2016, foram ampliados também para apresentação dos Planos de Ação sob responsabilidade da Embrapa Meio-Norte, que compõem projetos liderados por outras UD's.



SIMPÓSIO MATOPIBA: DEMANDAS E OPORTUNIDADES PARA INCLUSÃO SOCIAL E PRODUTIVA NO MEIO-NORTE

A partir da constituição formal da região do MATOPIBA, a Embrapa Meio-Norte buscou aproximar-se de parceiros da região dos cerrados do Piauí e do Maranhão, discutindo as suas potencialidades e demandas por ações de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologias relacionadas à produção agrícola dessa região, sob a ótica de diferentes segmentos associados ao setor agrícola. O evento foi alicerçado nas orientações contidas no Plano de Desenvolvimento Agropecuário (PDA) para o MATOPIBA e buscou promover a discussão conjunta entre órgãos e entidades federais, estaduais e setores organizados da sociedade local, além da participação de pesquisadores, técnicos extensionistas e produtores, fundamentais para a construção e avanço de projetos para a promoção do desenvolvimento rural.

Ao final do evento, foi elaborado um documento, no qual foram apresentadas as necessidades urgentes de pesquisa e de infraestrutura para o desenvolvimento da produção agrícola no MATOPIBA, tais como, a necessidade de estradas e o aumento da capacidade de armazenamento da produção, a geração e disponibilização de cultivares resistentes ao veranico, entre outras. O documento foi apresentado ao governo do Estado do Piauí, como contribuição à formatação de políticas públicas voltadas àquela região.

I ENCONTRO DE ILPF E DO PLANO ABC NA REGIÃO DO MATOPIBA

Cerca de 300 pessoas, entre produtores, técnicos e estudantes dos estados do Piauí, Maranhão e Tocantins compareceram ao evento, realizado pela Embrapa Meio-Norte e pelo comitê gestor do Plano ABC, com o objetivo de compartilhar informações e divulgar os resultados obtidos nas atividades de pesquisa em ILPF, tecnologia essa que contribui para a redução da emissão de gases de efeito estufa. O evento foi realizado na área de produtor-referência em ILPF no Estado do Maranhão, que possuiu 6 mil hectares cultivados em sistema ILPF e mantém um rebanho bovino com cerca de 2 mil cabeças nesse sistema. Ao longo das estações, pesquisadores da Embrapa e técnicos da fazenda apresentaram os principais resultados obtidos no local, com a implantação de uma Unidade de Referência Tecnológica (URT), mantida ao longo dos 10 anos de parceria.



SEMINÁRIO FEIJÃO-CAUPI: MERCADO, MELHORAMENTO GENÉTICO E ESTRATÉGIAS DE MANEJO

O seminário foi realizado na Embrapa Meio-Norte, nos dias 2 e 3 de dezembro de 2015, e representou uma oportunidade para técnicos, estudantes e professores do setor agropecuário se atualizarem sobre as tecnologias relacionadas à cultura do feijão-caupi. Além das informações transmitidas ao público, formado por produtores, técnicos, estudantes e professores do setor agropecuário, também foram prospectadas demandas de pesquisa, validação e transferência de tecnologias, além da identificação de parceiros potenciais para ampliação das ações dos programas de melhoramento e de manejo da cultura, liderados pela Embrapa Meio-Norte.



EVENTOS INTERNOS

Com o intuito de promover, cada vez mais, a integração de equipes de diferentes setores e contribuir para a melhoria constante do clima organizacional, diversos eventos internos foram realizados ao longo do período 2013-2016, dos quais podem ser citados os seguintes:

- Comemorações de 40 anos da Unidade.
- Comemoração dos aniversariantes do mês.
- Comemoração do Dia das Mães.
- Comemoração do Dia da Mulher.
- Campanhas de redução de custos.
- Campanhas de prevenção de câncer de mama e de próstata.
- Oficina de saúde mental para gestores sobre mecanismos de identificação de adoecimento mental de empregados.
- Aniversário da Unidade com plantio de árvores e lançamento de cultivar.
- Promoção de eventos esportivos.
- Festa de final de ano.





O setor vai realizar a Mostra Mulher – evento comemorativo ao Dia Internacional da Mulher e trata o dia de serviços gratuitos ao público feminino. Como todo dia é dia de serviços, recordamos, neste mês de maio, mais uma vez, suas realizações e o quanto as atividades são abertas ao público, das 9h às 16h, no 102 Shopping e no Ateliê de Sua Cost.



PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS GERADAS

9.



No âmbito do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), a Unidade participa de oito portfólios, lidera três arranjos (Feijão-Caupi, Abelhas e Escolas Família Agrícola), participa de nove grupos gestores de arranjos e possui projetos em cinco arranjos de outras Unidades. Observa-se na Figura 10 o panorama da distribuição de novos projetos adicionados à carteira da Unidade ao longo do período de 2013 a 2016.

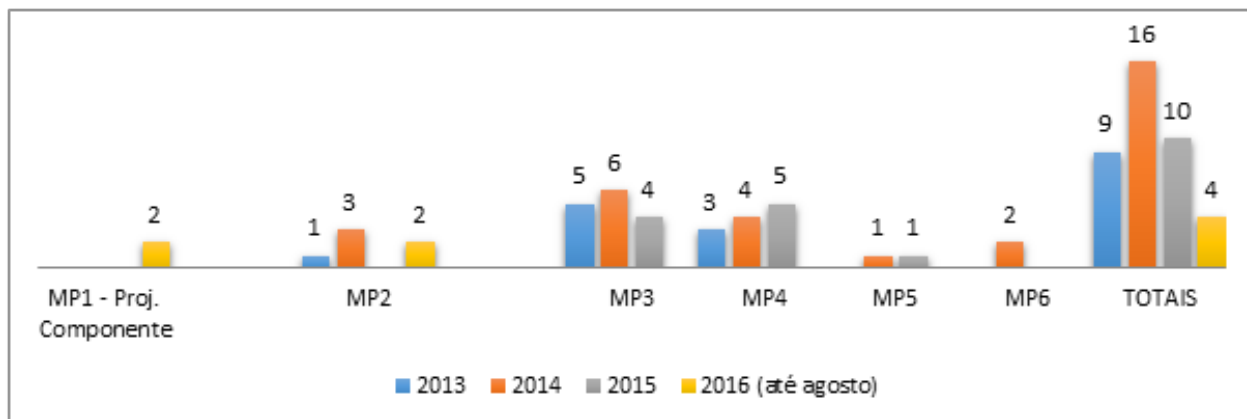


Figura 10. Quantidade de projetos adicionados à carteira da Unidade no período 2013-2016.

No período abrangido pelo presente relatório, foram produzidas 131 publicações em periódicos científicos de alto impacto (Qualis A1 a B2), representando uma média de 0,76 artigo/pesquisador/ano (Tabela 1). Outras 84 publicações técnicas foram produzidas no mesmo período (Tabela 2).

Tabela 1. Publicações em periódicos científicos (Qualis A1 a B2) produzidas pelo corpo técnico-científico da Embrapa Meio-Norte no período de 2013 a 2016.

Tipo de artigo	2013	2014	2015	2016*
Artigo A1	11	9	12	3
Artigo A2	7	3	15	1
Artigo B1	13	10	17	6
Artigo B2	8	5	10	1
Total	39	27	54	11

*Publicações computadas até o mês de agosto. Fonte: AINFO.

Tabela 2. Publicações técnicas produzidas pelo corpo técnico-científico da Embrapa Meio-Norte no período de 2013 a 2016.

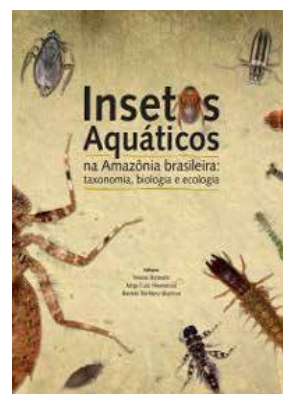
Publicação Técnica	2013	2014	2015	2016*
Edição de livro	5	3	0	0
Capítulo de livro	4	3	6	2
Comunicado Técnico	4	13	3	1
Boletim de P&D	1	3	3	0
Documentos	6	9	5	0
Folder e cartilha	3	2	4	4
Total	23	33	21	7

*Publicações computadas até o mês de agosto. Fonte: AINFO.

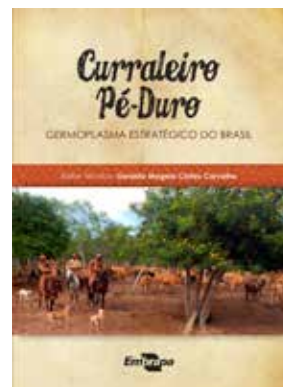
■ **Livro “Agricultura conservacionista no Brasil”:** buscando ampliar o conhecimento sobre o tema, a obra traz contribuições sobre estratégias conservacionistas para a agricultura brasileira, considerando o seu papel estratégico na produção de alimentos e na manutenção do equilíbrio da balança comercial. São apresentadas informações sobre o estado da arte das ações que visam à redução dos efeitos da pressão antrópica nas principais áreas agrícolas do País, associadas ao uso inadequado da terra, com foco na adoção de tecnologias conservacionistas e inovadoras de uso racional dos recursos naturais. Essa publicação foi agraciada com a segunda colocação no Prêmio Jabuti 2015, na categoria “Ciências da Natureza, Meio Ambiente e Matemática”. O prêmio é organizado pela Câmara Brasileira do Livro (CBL), considerado o mais importante do mercado editorial brasileiro.



■ **Livro “Insetos aquáticos na Amazônia brasileira: taxonomia, biologia e ecologia”:** essa obra é considerada referência em sua temática, apresentando uma extensa compilação de informações, que constituem o estado da arte no conhecimento dos insetos aquáticos no bioma que ocupa a maior porção do território nacional – a Amazônia. A obra se propõe a apresentar informações sobre um grupo de organismos de enorme riqueza de espécies, na região de maior biodiversidade do planeta, e está disponível para download em <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/114288/1/Livro-Insetos-Aquaticos.pdf>>.



■ **Livro “Curraleiro Pé-Duro: germoplasma estratégico do Brasil”:** o livro resgata parte de uma dívida histórica em relação à mais antiga raça de bovinos do Brasil, tão bem adaptada às condições tropicais brasileiras, em especial, às condições adversas da região semiárida. De forma inédita, a obra reúne informações acerca da história do Curraleiro Pé-Duro, desde a sua origem genética, caracterizações fenotípica e molecular e uso em cruzamentos para produção de carne. As informações publicadas nesse livro ampliam os horizontes para a reinserção da raça no rentável agronegócio brasileiro, como opção estratégica para a segurança alimentar nos trópicos, principalmente em se confirmando um cenário de aquecimento global.



DESTAQUES DA EMBRAPA MEIO-NORTE

ATUAÇÃO INTERNACIONAL

A Embrapa Meio-Norte é a Unidade mais atuante na iniciativa Agricultural Innovation MKTPlace, da Plataforma África-Brasil, com a coliderança de dez projetos desenvolvidos em Uganda, Etiópia, Gana e República dos Camarões. Em 2016, a Unidade consolidou sua forte atuação nessa cooperação, por meio da aprovação do projeto *Poverty alleviation and food security in Africa through the implementation of small-scale technologies in integrated crop-livestock systems*, do programa M-BoSs, pelo qual se criou uma rede de cooperação internacional com cinco países africanos (Uganda, Etiópia, Gana, República dos Camarões e Tanzânia) para o desenvolvimento e adaptação de sistemas integrados de produção de alimentos, visando à segurança alimentar na África.



RECONHECIMENTO EM PREMIAÇÕES DO “SISTEMINHA EMBRAPA”

Essa tecnologia foi agraciada com o Prêmio da Fundação Banco do Brasil de tecnologia social e com o Prêmio “Innovagro 2014”, da rede de Geração de Inovação do Setor Agroalimentício (México). Também recebeu homenagens do Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV) e do Conselho Regional de Medicina Veterinária de Minas Gerais (CRMV-MG) no ano de 2015.



AVANÇOS NA PESQUISA COM CAPRINOS

Estudo do mapa genético do caprino Marota para auxiliar no melhoramento genético da raça e, com isso, favorecer o desenvolvimento de raças mais produtivas para o Semiárido.

Magda Cruciol



Outras ações de pesquisa conduzidas pela Unidade no período de 2013 a 2016 permitiram disponibilizar à sociedade diversas soluções tecnológicas e informações que contribuem para a conservação dos recursos genéticos nativos, maior competitividade do agrogócio brasileiro e inserção social dos agricultores familiares:

- **Novo bovino tropical (2015):** cruzamento industrial entre touros da raça Curraleiro Pé-Duro e vacas Nelore, apresentado ao mercado no primeiro semestre de 2016, com vantagens estratégicas. Esse mestiço ocupa pouco espaço em áreas de pastejo, permitindo maior taxa de lotação (número de animais por unidade de área), e apresenta grande rusticidade, com elevada qualidade da carne, valorizando o produto.
- **Arroz BRS MA 357 (2013):** cultivar lançada para a Baixada Maranhense em virtude do seu ciclo longo, atendendo a uma demanda de mais de 50 anos de produtores locais.
- **Girassol BRS 390 (2014):** cultivar recomendada para sete estados, incluindo o Piauí e o Maranhão. Tem elevada produtividade e elevado teor de óleo nos grãos.

Eugênia Ribeiro



Eugênia Ribeiro



Magda Cruciol



- **Arroz-vermelho BRS 901 (2015):** primeira cultivar de arroz vermelho no País obtida a partir de hibridização artificial. Significativamente mais produtiva que cultivares de arroz vermelho tradicionalmente cultivadas na região Nordeste.
- **Arroz-vermelho BRS 902 (2015):** é uma cultivar de ciclo mais curto que tem elevada aceitação por produtores e empresários do Vale do Paraíba do Sul, SP e da região Nordeste. Significativamente mais produtiva que cultivares de arroz vermelho tradicionalmente cultivadas nas regiões Sudeste e Nordeste.
- **Feijão-caupi BRS Imponente (2015):** cultivar com diferencial de mercado para exportação em razão do grande tamanho de grãos. Tem porte semiereto e elevada produtividade.
- **Caracterização molecular de fruteiras, forrageiras nativas, babaçu e pinhão-mansão (2013):** a tecnologia visa dar apoio aos programas de melhoramento genético, pois o conhecimento acerca da variabilidade genética do banco de germoplasma é a matéria-prima do melhorista.
- **Método para medir a sustentabilidade na Aquicultura (2015):** método adaptado para as condições brasileiras, desenvolvido por demanda do Ministério da Pesca e Aquicultura. Trata-se de um método multicritério com 47 indicadores, com focos ambiental, econômico e social.
- **Processo de extração do óleo de gergelim com agregação de valor aos subprodutos (2015):** o processo permite a agregação de valores ao gergelim, mediante comercialização do óleo e uso da torta para fabricação de produtos para alimentação humana.
- **Recomendação de correção do solo e adubação com fósforo e potássio na cultura do feijão-caupi (2015):** otimização do uso de fertilizantes na cultura do feijão-caupi para aumento de produtividade e racionalização de custos.
- **Tecnologia de extração de óleo de girassol e aproveitamento da torta resultante na formulação de ração animal (2015):** o processo permite a agregação de valores ao girassol, mediante comercialização do óleo e uso da torta para alimentação animal.

FORMAÇÃO DE AGENTES MULTIPLICADORES

A Embrapa Meio-Norte foca seus esforços na divulgação e adoção das suas tecnologias pelos produtores. Para isso, a Unidade investe na formação de agentes multiplicadores, ou seja, no treinamento de produtores e técnicos de extensão rural, para que conheçam e tornem-se capacitados a utilizar as soluções tecnológicas disponibilizadas pela Empresa. No período de outubro/2013 a setembro/2016, mais de 5.300 multiplicadores foram capacitados em diversos temas, tais como: sistemas integrados de produção, irrigação, agroecologia, cultivo de alimentos biofortificados, adubação verde, entre outros (Tabela 3).

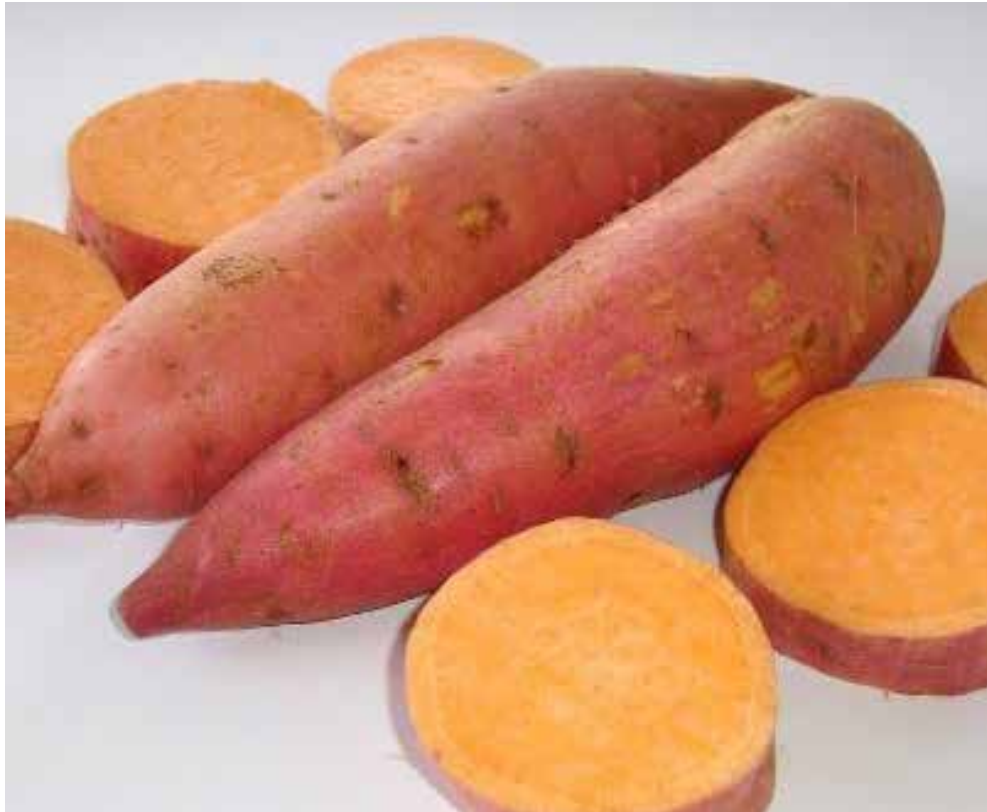
Tabela 3. Realização de eventos de capacitação e formação de multiplicadores das tecnologias da Embrapa Meio-Norte.

Ano	Número de eventos de capacitação	Número de multiplicadores capacitados
2013*	15	1460
2014	93	3135
2015	49	1218
2016**	30	677
Total	180	5314

* Números referentes ao período de outubro a dezembro de 2013.

** Números referentes ao período de janeiro a setembro de 2016.





EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

10.



Um destaque do período de 2013 a 2016 foi a redução de recursos orçamentários transferidos das Unidades Centrais e outras entidades para a Embrapa Meio-Norte. A denominada provisão recebida, de 2014 em relação a 2013 e mais acentuada de 2015 em relação a 2014, foi impactada pelas decisões de cortes orçamentários realizados nos últimos anos pelo poder executivo brasileiro, resultando numa redução significativa nos repasses, os quais passaram de 10,28 milhões em 2013 para 5,51 milhões em 2016 (Figura 11).

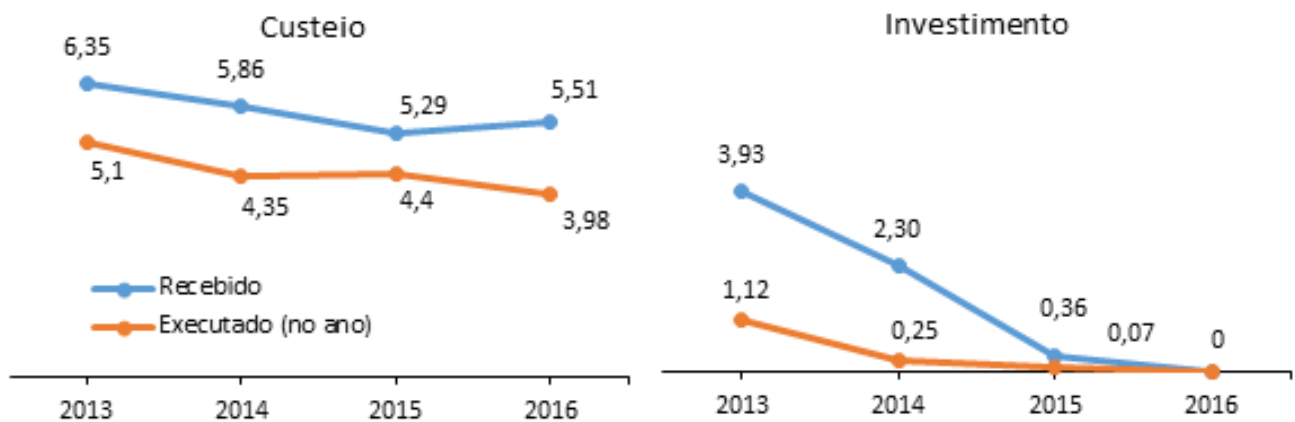


Figura 11. Execução orçamentária no período de janeiro de 2013 a dezembro de 2016 (em milhões de reais).

Esses cortes foram mais significativos nos investimentos, incluindo as obras (Figura 12). Porém a Embrapa Meio-Norte, no mesmo período, desenvolveu uma melhoria nos processos de compras e execução orçamentário-financeira, adequando esses processos, quando possível, às modalidades de licitação, inexigibilidade e atas de registro de preços. Conseqüentemente, houve diminuição dos valores contratados por dispensa de licitação e, mesmo com a redução orçamentária, foi possível manter os custeios executados.

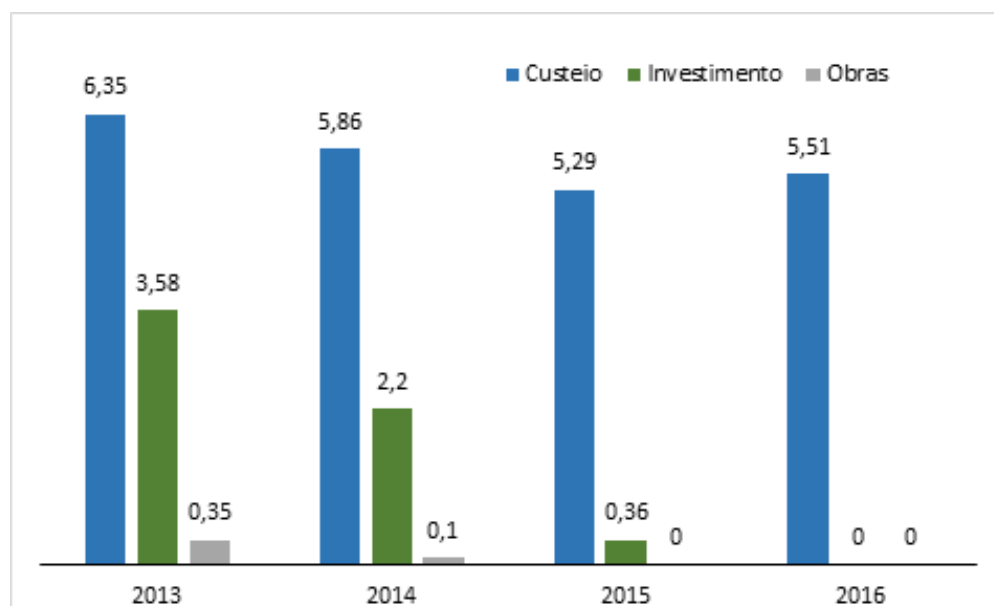


Figura 12. Rateio da provisão recebida nos anos de 2013 a 2016.

Visando adequar os gastos da Unidade ao orçamento, foram implementadas diversas medidas de redução de gastos (ver item 12 - MEDIDAS DE GESTÃO). O aprimoramento da qualidade na gestão promoveu a redução de 27% para 14% do gasto com dispensa de licitações, em relação ao total de licitações realizadas pela Embrapa Meio-Norte (Tabela 4). Dessa forma, buscou-se utilizar os recursos nos moldes das orientações dos órgãos de controle. Além disso, apesar da redução de recursos de gestão, conseguiu-se dar continuidade às atividades iniciadas.

Tabela 4. Gastos por modalidade de processo licitatório nos anos de 2013 a 2016 (em milhares de reais).

Modalidade	2013			2014			2015			2016		
	Qtd	Valor	%	Qtd	Valor	%	Qtd	Valor	%	Qtd	Valor	%
Dispensa	325	1,061	27	169	0,794	14	133	0,494	15	82	0,275	22
Cotação Eletrônica	-	-	-	-	-	-	1	5	0,2	2	0,008	2
Inexigibilidade	1	0,016	0,4	10	0,168	3	6	0,084	2	4	0,042	5
Pregão Eletrônico	45	2,567	66	33	2,191	39	26	2,486	73	13	0,681	67
Adesão/ Pregão outros Órgãos	-	0,234	6	14	2,435	44	13	0,255	8	1	0,033	4
Convite	-	-	-	-	-	-	1	0,059	2	-	-	-
Total	371	3.878	100	226	5.589	100	180	3.385	100	73	799	100

MANUTENÇÃO DAS ATIVIDADES DE P&D E TT

Como alternativa para o fortalecimento das ações de pesquisa e de transferência de tecnologias diante de cenários de dificuldade financeira, tem-se buscado o estabelecimento de parcerias, principalmente com produtores rurais. Nesse caso, os produtores destinam um espaço em suas áreas de produção para que as equipes de P&D e TT da Embrapa Meio-Norte realizem as atividades previstas nos projetos, como também oferecem suporte ao desenvolvimento dos trabalhos com máquinas e pessoal. A realização de trabalhos em parceria também é vantajosa por aumentar a possibilidade de adoção das tecnologias geradas, pois o produtor participa do processo de desenvolvimento, aumentando a confiabilidade na nova tecnologia.

Além das parcerias com produtores rurais, a Embrapa Meio-Norte possui acordos de diferentes modalidades com empresas, instituições de ensino e pesquisa, ONGs, entre outras (Tabela 5). No período de outubro/2013 a setembro/2016, foram firmados 490 novos convênios. Entre os instrumentos celebrados, a maioria se refere a termos de compromissos com estagiários e estudantes de pós-graduação. Com relação a convênio ou cooperação técnica com terceiros, não há repasse de recursos financeiros diretos. Nesse caso, os recursos acordados e homologados são utilizados como contrapartida do ente conveniente, por meio do custeio de certas despesas, como com mão de obra, passagens, combustíveis, instalações, manutenção e construção.

Tabela 5. Resumo dos instrumentos celebrados pela UD entre outubro/2013 e setembro/2016.

Modalidade	Instrumentos celebrados				Valor aportado pelo conveniente (R\$)			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Convênio	3	5	4	2	0	0	0	0
Termo de cooperação	2	5	8	2	900,00	91.954,65	83.440,45	0
Termo de compromisso	97	103	118	124	0	0	0	0
Total	102	113	130	128	900,00	91.954,65	83.440,45	0

A gestão dos contratos e convênios vigentes foi aprimorada. Houve aumento relevante do número de instrumentos com instrução completa, com gestor designado e renovados em tempo hábil, evitando a expiração do prazo de vigência (Figura 13).

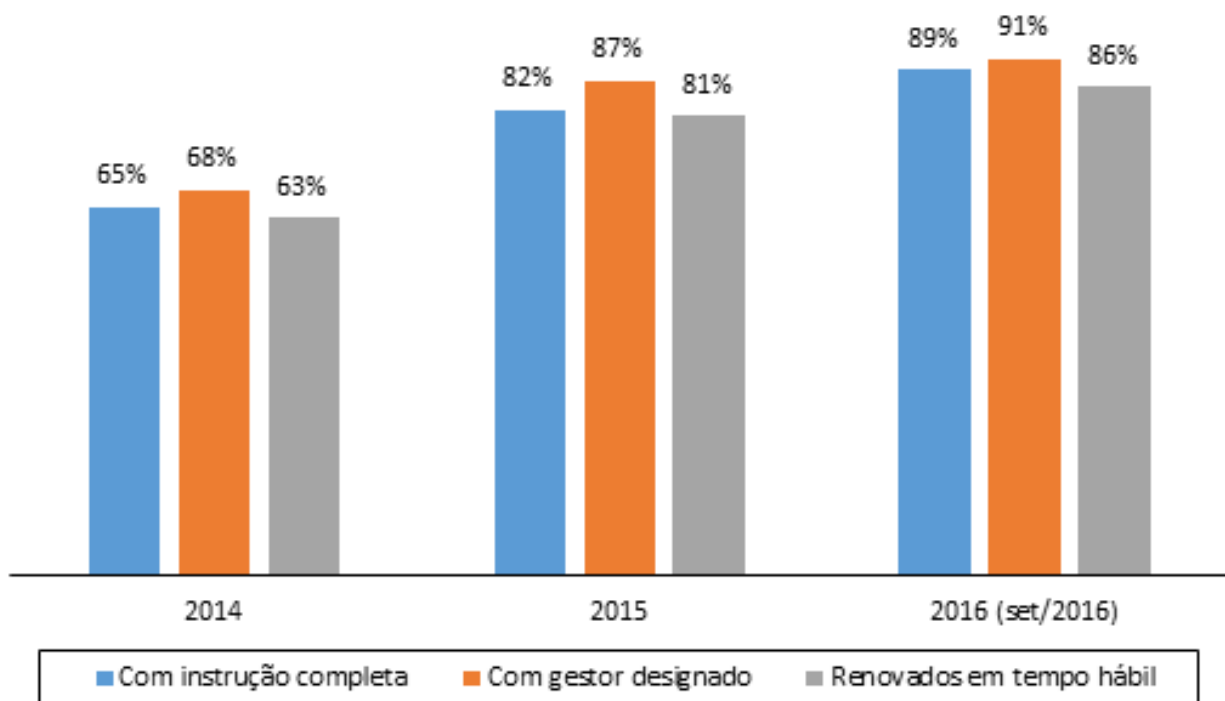


Figura 13. Gestão de contratos e convênios na Embrapa Meio-Norte.

**ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE
CONTROLE INTERNO DA EMBRAPA**

11.



A Embrapa Meio-Norte tem buscado, continuamente, a adequação aos padrões de gestão da Embrapa, seguindo a sua estrutura normativa que trata dos controles internos. Essa adequação pode ser demonstrada no acompanhamento das não conformidades apontadas pelos relatórios de auditoria. As recomendações da equipe de auditoria têm sido seguidas rigorosamente, especialmente no tocante à apuração de responsabilidades e reorganização de controles internos. Além disso, vários setores possuem metas anuais, que medem a quantidade de não conformidades reincidentes nas atividades do setor ou que ele tenha contribuído para gerar. Assim, todos os empregados passaram a se atentar para não reincidi-las e a evitar novas não conformidades.

A Unidade passou a utilizar um checklist, que consiste em proceder ao acompanhamento sistemático das obrigações administrativas, tais como prestação de contas de viagens (PCV), programa de controle médico e de saúde ocupacional (PCMSO), atestado de saúde ocupacional (ASO), pagamento da taxa anual de conselhos de classe (CREA, CRMV, etc.), entre outras obrigações. Aos empregados que estiverem pendentes com algumas dessas obrigações, são aplicadas restrições, como a não autorização de solicitações de viagens e serviços, entre outras. Essa medida trouxe excelentes resultados, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6. Taxa de atendimento às obrigações administrativas pelos empregados da Embrapa Meio-Norte.

Ocorrência	2013	2014*	2015	2016**
Porcentagem de empregados com PCMSO em atraso	35%	15%	1%	0
Número de empregados em débito com a comprovação de pagamento de conselho de classe	10	28	0	0
Número de viagens com atraso na entrega da prestação de contas	0	29	15	1

* Números referentes ao período de outubro a dezembro de 2013.

** Números referentes ao período de janeiro a setembro de 2016.

Destaca-se que a gestão acompanha, sistematicamente, o tratamento dado ao cumprimento das recomendações e soluções referentes às não conformidades apontadas nos relatórios de auditoria interna. O resultado desse esforço foi a solução de 95% das não conformidades relatadas em 2014 e 67% das não conformidades relatadas em 2015. Esse processo encontra-se em andamento, visando a uma redução significativa das não conformidades.

MEDIDAS DE GESTÃO

12.



Uma das primeiras ações da atual gestão foi a realização de um diagnóstico da situação de cada setor da Unidade, ouvindo os empregados e identificando os problemas que afetavam o seu desempenho. A partir desse diagnóstico, foi elaborado um planejamento de curto prazo, com mudanças que necessitavam ser imediatamente implementadas, a fim de se iniciar um processo de organização dos setores e, conseqüentemente, da Unidade.

ORGANIZAÇÃO DOS CAMPOS EXPERIMENTAIS

Um dos problemas identificados foi a necessidade de se organizar o processo de instalação e condução de experimentos nos campos experimentais. Para isso, foi criado o processo de instalação de experimentos (Figura 14), a partir do qual os novos experimentos são instalados em campo, seguindo-se um planejamento elaborado de acordo com o cronograma do projeto de pesquisa, para otimização do uso das áreas disponíveis. Assim, se a área necessária à condução dos trabalhos de determinado projeto será usada apenas durante 4 meses no ano, essa área poderá ser destinada à instalação de outros trabalhos no tempo restante, contanto que esteja disponível novamente no ano seguinte para a continuação da fase experimental do projeto em questão. Além disso, a maior organização das áreas experimentais tem permitido a realização do manejo conservacionista do solo, seguindo-se práticas agrônômicas recomendadas, a partir do estabelecimento de um calendário para cada área, de rotação de culturas e plantio de culturas para formação de cobertura morta, melhorando a qualidade do solo e, conseqüentemente, a qualidade dos resultados obtidos nos ensaios. Todas as informações sobre as atividades em cada área são anotadas no Caderno de Campo, que foi adotado a partir do ano de 2014.

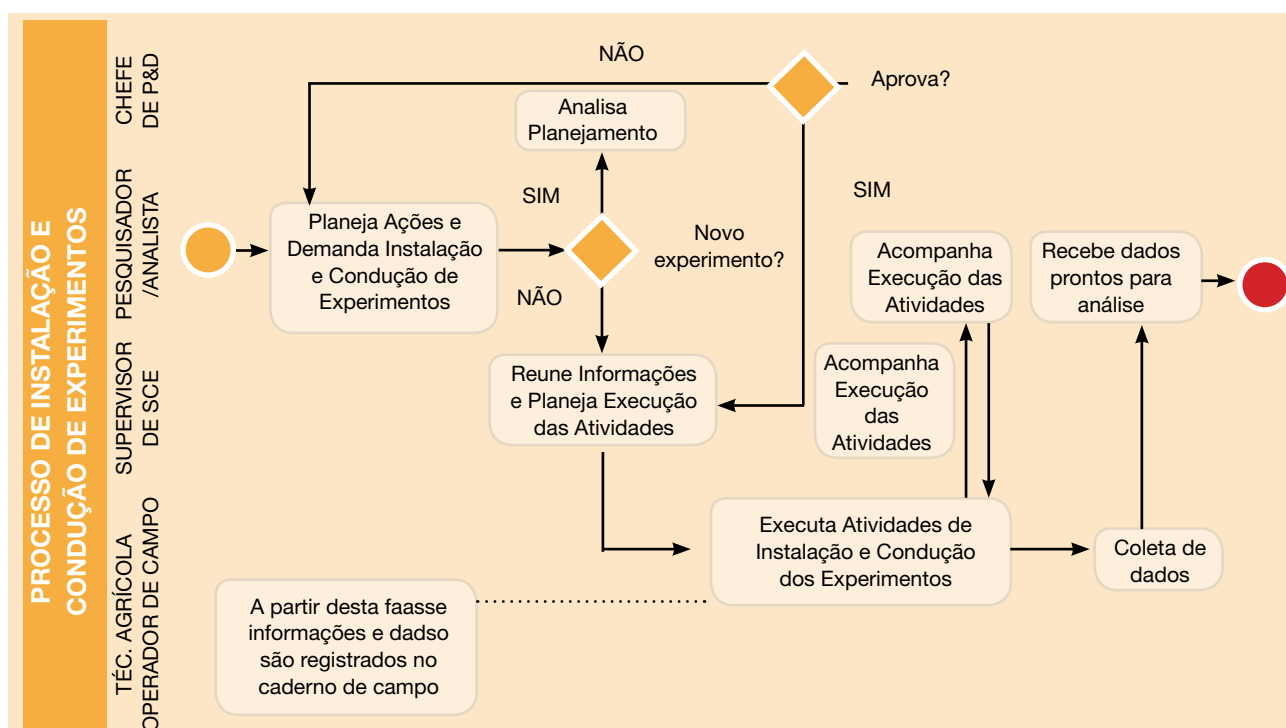


Figura 14. Fluxo de instalação de experimentos na Embrapa Meio-Norte.

Adicionalmente, foi estabelecida uma planilha que o responsável por atividade de pesquisa em campo deve encaminhar mensalmente ao SCE para fins de planejamento das atividades do setor. Isso permitiu que todas as demandas de trabalhos de campo fossem atendidas apenas com a equipe disponível de empregados do setor, que é bastante limitada. A mecanização das áreas experimentais também contribuiu para esse aumento na eficiência. Grande parte do plantio de culturas anuais vem sendo realizada por plantadora de parcelas, o que facilita a realização dos tratamentos culturais mecanizados, tornando os experimentos em campo cada vez menos dependentes de mão de obra dos empregados.

QUALIDADE NOS LABORATÓRIOS

Todos os laboratórios passaram a adotar o caderno de registro de atividades, facilitando o acompanhamento das atividades realizadas pelo responsável pelo laboratório e criando-se uma memória das atividades de cada laboratório, permitindo o rastreamento das análises realizadas.

Em 2015, todos os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para análises laboratoriais, procedimentos e equipamentos foram atualizados. Essa atualização levou em consideração as novas metodologias e recentes adaptações na execução das análises e procedimentos. Todos os laboratórios, desde então, passam por uma contínua revisão dos seus POPs.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE

Nos anos de 2014 e 2015, o Laboratório de Bromatologia recebeu certificado de proficiência em 15 parâmetros de análises. Em 2015, além do certificado, esse laboratório recebeu o selo de qualidade, que pode ser anexado aos laudos de resultados, como garantia de sua proficiência nas análises dos parâmetros requeridos. O laboratório está participando do ensaio de 2016 e, até o momento, já confirmou sua proficiência nos seguintes parâmetros: matéria seca, proteína bruta, fibra em detergente neutro, fibra em detergente ácido, fibra bruta, cinzas, extrato etéreo, cálcio, magnésio, fósforo, cobre, ferro, zinco e manganês.

Em 2016, o Laboratório de Solos, Água e Plantas está participando do Programa de Análises de Qualidade de Laboratórios de Fertilidade (PAQLF).

AUMENTO DA SEGURANÇA

A Unidade passou a adotar medidas preventivas de segurança e redução de riscos ao patrimônio, a exemplo do maior controle no acesso de pessoas nos finais de semana, que é permitido somente nos casos de extrema necessidade, para garantir que os trabalhos em andamento não sejam descontinuados. O interessado deverá solicitar e justificar à chefia imediata a necessidade de comparecer à Unidade no final de semana, informando o dia e o horário. A lista contendo os nomes das pessoas autorizadas é informada à equipe de vigilância para que o acesso seja permitido.

Em Teresina, 12 câmeras de vigilância foram instaladas nos pontos de maior risco, que são monitorados continuamente. As rondas em pontos mais vulneráveis foram intensificadas. Em Parnaíba, a polícia militar tem prestado importante colaboração, realizando rondas frequentes no entorno da área da UEP.

AMPLIAÇÃO DA REDE DE PARCERIAS

PARCERIA COM O EXÉRCITO BRASILEIRO

Em 2015 foi estabelecida uma parceria com o 2º Batalhão de Engenharia de Construção (2º BEC) do Exército Brasileiro para nivelamento e piçarragem das vias internas que dão acesso, principalmente, aos campos experimentais da Unidade. Essa parceria viabilizou a reforma de mais de 5.000 metros de vias internas, com significativa melhora nas condições de trânsito, e a um custo mínimo para a Empresa.



ALIANÇA PARA INOVAÇÃO AGROPECUÁRIA NO MEIO-NORTE

A Aliança para Inovação Agropecuária no Brasil é uma demanda elaborada pela Embrapa a partir de solicitação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que surgiu como uma proposta para o estabelecimento de um novo sistema nacional de pesquisa agropecuária e prevê um novo formato de plataforma de P&D. Por meio da Aliança, as estratégias e estruturas de diferentes instituições são compartilhadas, a governança se torna mais ágil e focada no mercado de inovações e no desenvolvimento da agropecuária, abrindo a possibilidade para novas fontes de financiamento.

As ações dessa Aliança foram iniciadas no ano de 2016, a partir de um esforço empreendido pela Embrapa Meio-Norte. O processo teve início com a realização de reuniões com representantes de instituições de ensino superior, pesquisa, extensão rural, organizações de trabalhadores e de produtores rurais dos estados do Piauí e Maranhão, buscando identificar os desafios prioritários e alternativas para sua resolução a partir da constituição de uma aliança interinstitucional. As áreas geográficas de atuação, bem como as temáticas, já foram priorizadas e iniciada a construção das propostas de projetos de pesquisa e transferência de tecnologia para atendimento a essas demandas, e levando, efetivamente, inovação ao meio rural.



OFICINA TEMÁTICA DE PECUÁRIA LEITEIRA FAMILIAR NOS ESTADOS DO PIAUÍ E MARANHÃO

A oficina teve como objetivo geral fomentar a integração institucional e a criação de redes de inovação e formação com foco na pecuária leiteira familiar e, como objetivos específicos, conhecer a realidade dos atores locais e suas interações para promover a inovação e a formação na pecuária leiteira familiar; criar estratégias de integração entre ensino, pesquisa, ATER e agricultores familiares no âmbito regional/territorial, fortalecendo ou criando espaços de inovação e formação; construir uma agenda conjunta para potencializar a integração local, com vista à formação e gestão de rede temática colaborativa do leite.

Em 2 dias de oficina, obteve-se um total de 56 participantes dos estados do PI e MA. Estiveram presentes produtores familiares de leite, técnicos de ATER, escolas famílias agrícolas, universidades, representantes de laticínios, institutos tecnológicos, MAPA e instituições de pesquisa.

Os principais resultados obtidos com a oficina foram:

- Estabelecimento de um grupo (MAPA e Embrapa) para retomar a articulação da Câmara Setorial do Leite no Piauí. Hoje, essa Câmara encontra-se implementada e é coordenada por um pesquisador da Embrapa Meio-Norte.
- Formação de grupo de trabalho para elaboração de projetos de TT na cadeia do leite no PI e MA, que serão incorporados ao Arranjo TT Leite.
- Construção de um programa de formação continuada em leite para técnicos da ATER, visando à sanidade animal, gestão de propriedade, cooperativismo e nutrição animal (principais temas levantados na oficina).
- Criação do grupo Meio-Norte na rede Repileite (www.repileite.com.br).

AMPLIAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA

PRÉDIOS DA PESQUISA I E DA BIBLIOTECA

Em 2012, com recursos do Plano de Aceleração do Crescimento da Embrapa (PAC Embrapa), foi iniciada a reforma dos prédios da Pesquisa I e da Biblioteca, visando aumentar o espaço disponível e resolver problemas com a estrutura antiga e danificada pelo tempo. Além de 18 salas para pesquisadores, o prédio denominado “Pesquisa I” também comporta as salas da equipe do NTI e de estagiários, sala de reunião do CTI, sala de reunião dos pesquisadores, sala da Chefia de P&D, Laboratório de Geoprocessamento e Laboratório de Apicultura. Em 2014, foi realizado um ajuste nos recursos disponíveis para aquisição de bens para a Unidade e priorizou-se a compra de mobiliário moderno e padronizado para as novas instalações. O cuidado com a saúde do trabalhador foi considerado um dos fatores principais, dispensando-se especial atenção à aquisição de móveis com as características

ergonômicas adequadas.

A Biblioteca da Embrapa Meio-Norte conta hoje com estantes deslizantes, que possibilitaram incremento no espaço para acondicionamento do acervo, além de mesas e cadeiras novas e de excelente qualidade, em um ambiente totalmente climatizado. Foram gerados novos espaços, como a sala de restauração, destinada à recuperação dos materiais bibliográficos danificados, e a sala da bibliotecária, com melhores condições para a realização do seu trabalho.



AQUISIÇÃO DE MÁQUINAS E VEÍCULOS

A frota de veículos foi renovada e ampliada, com a aquisição de um caminhão, um ônibus, dois veículos de passeio, uma caminhonete com cabine simples e duas caminhonetes com cabine dupla. Além disso, foram adquiridos novos implementos para realização de atividades nos campos experimentais: duas retroescavadeiras hidráulicas acopláveis a trator agrícola, um pulverizador de barra 400 L, um conjunto com microtrator e pulverizador de barra e um cortador de grama com coletor.



AMPLIAÇÃO E FORTALECIMENTO DOS LABORATÓRIOS

Foram adquiridos equipamentos de alta performance para os laboratórios, o que têm possibilitado a execução de pesquisas que antes não eram realizadas. Assim, hoje a Unidade tem disponível aos pesquisadores equipamentos como: estereomicroscópio trinocular, estereomicroscópio com zoom, estufa BOD, câmara germinadora, equipamento para realização de eletroforese capilar, fluorímetro, espectrofotômetro, destilador de óleos essenciais e microscópio estereoscópio trinocular. Também foram adquiridos suportes em acrílico para as sinalizações dos mapas de risco e, atualmente, todos os laboratórios do SGL possuem essa informação visível ao lado da porta de entrada.

Em 2016, foi construído um anexo ao prédio dos laboratórios para abrigar equipamentos altamente especializados recentemente adquiridos (um cromatógrafo de gases e um analisador de elementos), que serão utilizados nas pesquisas nas áreas de solos e mudanças climáticas.

INFRAESTRUTURA DE TI

Foram realizados investimentos significativos em infraestrutura de TI para renovar e melhorar o parque computacional da Unidade, tanto no que se refere aos microcomputadores quanto aos ativos de rede e servidores do datacenter, cujas principais aquisições foram:

- Oitenta e cinco computadores desktops que substituíram máquinas antigas e defasadas de clientes na UEP-Parnaíba e em Teresina.
- Dois computadores servidores que, virtualizados, substituíram servidores antigos e aumentaram a capacidade para atender a novos serviços.
- Novo equipamento para substituir o antigo firewall da Unidade.
- Servidor do tipo storage, para atender à demanda de armazenamento de dados impor-

tantes e backups dos outros servidores.

Seguindo as boas práticas de gerenciamento de serviços de TI, a Embrapa passou a adotar uma central de serviços (CentralTI) para registrar, acompanhar e avaliar os atendimentos às demandas das Unidades. Na Embrapa Meio-Norte, 90% dos serviços prestados no período 2013 – 2016 foram avaliados como “bom” ou “ótimo”, cumprindo-se a meta corporativa.

Para otimizar o gerenciamento da infraestrutura de TI na Unidade, também foram implantadas algumas ferramentas de monitoramento e gestão de ativos, como o Zabbix, utilizado para monitorar o estado atual dos ativos de rede, servidores e conexões, oferecendo a possibilidade de respostas mais rápidas aos incidentes detectados, e o OCS Inventory, que é o programa de gestão do inventário de TI da Embrapa Meio-Norte. Mensalmente, é emitido o relatório de acessos à internet, que possibilita a transparência dos acessos realizados por usuários da rede interna da Unidade, bem como a identificação de problemas de segurança da informação por acessos indevidos, atendendo ao Marco Civil da Internet (Lei nº12.965/14).

DESENVOLVIMENTO E ADOÇÃO DE SISTEMAS COMPUTACIONAIS

Para dar maior agilidade e, principalmente, para aumentar a eficiência dos processos internos, muitos procedimentos tiveram que ser modernizados. Para isso, alguns sistemas de apoio administrativo foram desenvolvidos e implantados, quais sejam:

- Sistema de Gestão de Reagentes dos Laboratórios (SISLAB): possibilita controlar e acompanhar, em tempo real, o estoque de reagentes de laboratório, permitindo uma racionalização no uso e na compra desses produtos na Unidade. Trata-se de uma ferramenta muito acessível e consultiva a toda a equipe ligada aos laboratórios da Embrapa Meio-Norte.
- Reserva de auditório: sistema para agendamento de salas de reuniões, auditórios e videoconferências. Por meio desse sistema, o demandante solicita a reserva do local e informa a necessidade ou não de uso do equipamento de videoconferência. O gestor do sistema autoriza a reserva e o NTI recebe o agendamento para que, no horário marcado, o sistema de videoconferência seja preparado.
- Emissão de certificados digitais: automação da emissão de certificados digitais, a partir de modelos pré-definidos, para os eventos realizados pela Embrapa Meio-Norte. Esse sistema possibilita a validação do certificado por meio de um link na internet, acessível por leitura de QRCode no próprio certificado, dispensando a necessidade de emissão de certificados em papel.

Outras soluções foram encontradas por meio da busca por softwares reconhecidos no mercado, com licença free, ou em outras Unidades Descentralizadas, tais como:

- Pandora: sistema cedido pela Embrapa Gado de Corte, que possibilita o gerenciamento

dos orçamentos dos projetos e dá visibilidade do uso dos recursos financeiros aos líderes de projetos e planos de ação e responsáveis por atividades.

- **Alfresco:** ferramenta de gerenciamento de conteúdo corporativo, com grande reconhecimento no mercado e ampla comunidade de desenvolvedores. É utilizada para facilitar a integração e o compartilhamento de arquivos entre os setores da Empresa. Tem controle de versões dos documentos e possibilita definir níveis de segurança para os usuários de cada documento.
- **GitLab:** responsável pelo versionamento dos códigos-fontes de sistemas desenvolvidos na Unidade. É utilizado, também, na criação do ambiente de desenvolvimento.

REGULARIZAÇÃO E ADEQUAÇÃO DOS IMÓVEIS FUNCIONAIS

A Embrapa Meio-Norte possui alguns imóveis que são disponibilizados aos empregados interessados em residir na área da Empresa. Entretanto os contratos de comodato desses imóveis encontravam-se vencidos e, em alguns casos, não havia contrato entre a Embrapa e o empregado, o que representava uma inconformidade diante das normas da Empresa, além de haver imóveis desocupados e sem uso. Para regularizar essas pendências, foi realizada uma seleção para a ocupação dos imóveis desocupados. O processo foi aberto a todos os empregados e usou diversos critérios, como a renda familiar, o tempo de serviço, entre outros. Também foram providenciadas a renovação dos contratos vencidos e a elaboração de novos contratos, assim como foram incluídas novas cláusulas, a exemplo daquela que garante à Embrapa o recebimento do valor pago pelo consumo de energia elétrica nesses imóveis.

Com isso, os empregados beneficiários passaram a ressarcir a Empresa pela energia elétrica consumida para uso próprio em suas residências, o que não acontecia anteriormente. Foi ainda estabelecido um acordo com os beneficiários, para que participassem da brigada contra incêndio da Unidade. Em parceria com o Corpo de Bombeiros, foi oferecido um treinamento para que, na eventual ocorrência de focos de incêndio nas dependências da Embrapa Meio-Norte, os empregados que residem nesses imóveis tomem as medidas imediatas na tentativa de controlar o avanço do fogo até a chegada dos bombeiros.

No âmbito da comunicação institucional, a partir de 2014, a Unidade adequou-se às orientações corporativas de aplicação da marca Embrapa. Para isso, foi feito o mapeamento, a revisão e a aplicação da marca Embrapa nas sinalizações interna e externa aos prédios, totalizando mais de 800 placas reformuladas, além da revisão e realinhamento da aplicação da marca Embrapa nos mais diversos documentos, mídias, crachás e veículos da frota da Unidade.

NOVAS CONTRATAÇÕES

Com uma visão de fortalecimento de setores estratégicos na Unidade e com o concurso realizado nos anos 2009/2010, até então vigente, foram identificados, entre os aprovados, aqueles que apresentavam perfis alinhados às necessidades de alguns setores, especialmente o SGP, o NCO, o NTI e o NDI. Foram convocados seis novos analistas, entre os quais uma administradora para o SGP, uma designer gráfica e uma profissional de relações públicas para o NCO, um administrador de empresas para o NDI, um analista de sistemas para o NTI e uma engenheira agrônoma para a área de transferência de tecnologias. Os novos contratados garantiram o fortalecimento das equipes dos setores e o aprimoramento da qualidade do trabalho realizado, como resultado da elevação da qualidade técnica dos seus colaboradores.

A Embrapa Meio-Norte é conhecida nacionalmente como um centro de pesquisa com expertise no sistema de produção de galinhas caipiras, especialmente para a agricultura familiar. Porém, até então, a Unidade não possuía um pesquisador com formação direcionada a pesquisas em avicultura, e os avanços obtidos nas pesquisas com galinha caipira dependiam de parcerias com universidades e do assessoramento de professores com conhecimento no tema. Com a possibilidade de contratação de um pesquisador para a Unidade, foi incorporada uma pesquisadora especialista em avicultura para atuar em pesquisas com o tema “galinha caipira”.



FORTELECIMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS

Em outubro de 2013, a carteira de projetos da Embrapa Meio-Norte era composta pela liderança de 15 projetos de pesquisa vigentes. Naquele momento, a Unidade contava com um quadro de 56 pesquisadores e 13 analistas de TT, resultando numa média de 0,22 projetos liderados por pesquisador ou analista. Era necessário intensificar o protagonismo da Unidade na geração de tecnologias e, para isso, seria necessário pleno envolvimento da equipe técnica de P&D e TT na elaboração e aprovação de novos projetos.

No ano de 2014, foi solicitado ao Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Embrapa (DPD) que ministrasse cursos de capacitação em elaboração de propostas competitivas de projetos para as equipes de pesquisadores e de analistas de TT da Embrapa

Meio-Norte. Com isso, foram realizados dois treinamentos, um em Teresina e outro em Parnaíba. Os treinamentos permitiram o esclarecimento de muitas dúvidas das equipes, além do conhecimento detalhado dos critérios adotados na avaliação de propostas submetidas aos Portfólios e Arranjos da Embrapa.

Outra estratégia adotada foi o fortalecimento do CTI, que necessitava de um reordenamento em sua forma de atuação, pois o índice de aprovação de projetos submetidos às fontes financiadoras situava-se muito abaixo do esperado. A remodelagem da dinâmica de trabalho desse comitê trouxe resultados satisfatórios na aprovação de projetos, como já apresentado no item 2. Porém, para que o CTI pudesse realizar uma análise criteriosa e para que fosse definido um fluxo na análise de novas propostas, alguns procedimentos e prazos tiveram que ser estabelecidos. Assim, foi elaborada a primeira Norma Interna da Embrapa Meio-Norte (Norma Interna da Embrapa Meio-Norte N° 1: Submissão de propostas de projetos, registro de projetos cofinanciados e solicitação para realização de trabalhos de pós-graduação na Embrapa Meio-Norte), a qual estabelece regras e prazos para submissão de propostas ao CTI.

GRUPOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

Foi realizado um trabalho participativo para reconfiguração dos grupos de pesquisa, os quais, atualmente, são denominados Grupos de Pesquisa e Inovação (GP&Is) e têm a seguinte formação:

- **Produção Vegetal:** composto por pesquisadores e analistas com o propósito de gerar, desenvolver, adaptar e transferir tecnologias que atendam às mais variadas demandas para a produção sustentável de grãos, fibras, raízes, forrageiras, frutíferas, arbóreas e culturas agroenergéticas na região Meio-Norte.
- **Produção Animal:** composto por pesquisadores e analistas com o propósito de gerar, desenvolver, adaptar e transferir tecnologias que atendam às demandas de pesquisas científicas e conservação de material genético em aquicultura, ovinocaprinocultura, bovinocultura, avicultura e sistemas integrados de produção.
- **Recursos Naturais:** composto por pesquisadores e analistas com o propósito de gerar, desenvolver, adaptar e transferir tecnologias que atendam às demandas de informações para manejo e conservação de solo; nutrição de plantas; agroecologia; manejo racional da água; fertirrigação e monitoramento climático; fenotipagem para tolerância à seca; demanda hídrica das culturas; geoprocessamento e sensoriamento remoto aplicado à agricultura; zoneamento agrícola de culturas anuais e fruteiras; balanço de carbono; conservação e manejo dos recursos genéticos das abelhas; diversificação da produção na apicultura e conhecimento da apiflora e apifauna da região.

Os GP&Is foram concebidos diante da necessidade de haver maior interação entre as equipes de P&D e de TT, seguindo-se as diretrizes da Embrapa. A análise conjunta de temas relevantes por essas equipes trouxe um ganho significativo de qualidade às discussões dos grupos, que debatem desde as necessidades de pesquisa e de transferência de tecnologias para a região Meio-Norte, até os problemas internos que afetam o dia a dia dos trabalhos, como estratégias para contornar a baixa disponibilidade de mão de obra ou de recursos para a execução dos projetos.

Como resultado, o número total de projetos liderados pela Embrapa Meio-Norte ao longo do ano evoluiu de 25 para 50 entre os anos de 2013 e 2015, incluindo projetos do SEG e cofinanciados (Figura 15). No ano de 2016, até o mês de setembro, a Unidade liderou um total de 28 projetos de pesquisa e de transferência de tecnologias. A diminuição em relação ao ano de 2015 foi consequência da redução das oportunidades de editais de diferentes fontes financiadoras para submissão de novas propostas, causada pelo contingenciamento de recursos imposto pelo governo federal nos últimos 2 anos.

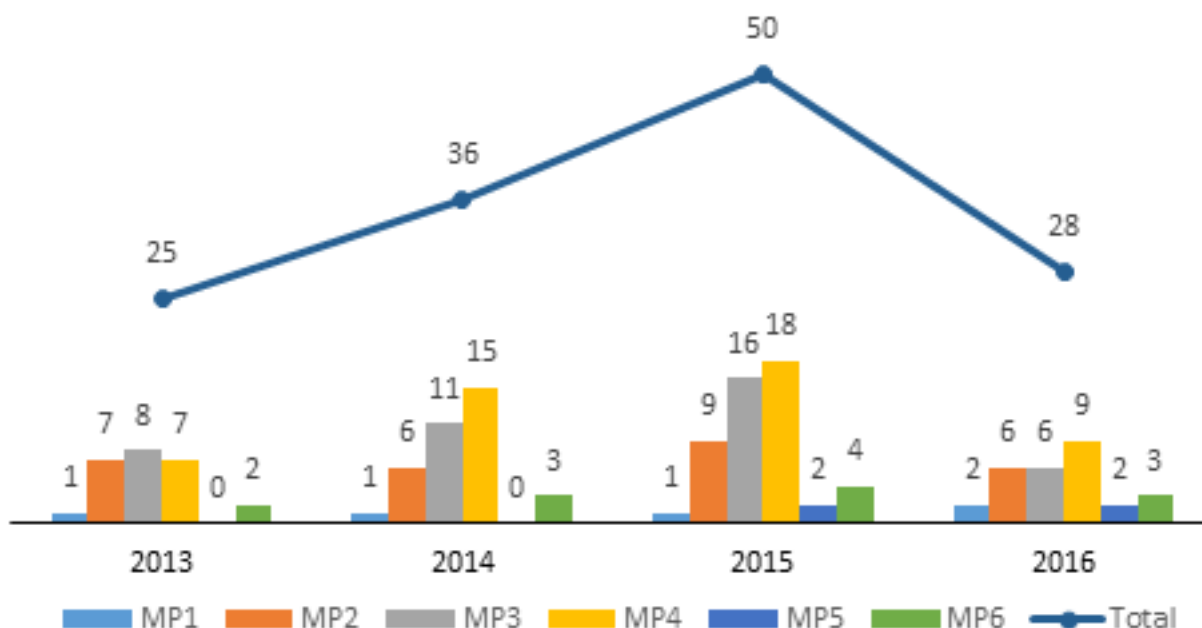


Figura 15. Número total de projetos liderados anualmente pela Embrapa Meio-Norte.

MAIS INTEGRAÇÃO ENTRE AS EQUIPES

Em 2016, foi iniciada a estratégia de integração da área administrativa com as áreas de P&D e TT, com o objetivo de obter maior clareza sobre os custos envolvidos na execução dos projetos da Unidade e, desse modo, realizar o cálculo correto do overhead e manter o equilíbrio entre orçamento disponível e gastos da Unidade. Para isso, foi realizada uma reunião com pesquisadores e analistas de P&D e TT, na qual abordaram-se os conceitos de gastos de gestão e gastos de macroprograma, utilizando-se a contabilidade de custos por analogia.

A CAA e as supervisões do SCC, SPS e SOF reuniram-se com algumas equipes de projetos e arranjos liderados pela Unidade, para dar início a uma rotina de maior integração e alinhamento entre as demandas dos projetos para as áreas de suporte e as condições de atendimento a elas. Nesses encontros, os principais assuntos discutidos foram o saldo de orçamento dos projetos, a programação dos locais/municípios para instalação de ações de pesquisa, a priorização das solicitações de compras e a previsão de viagens até o final do ano. Como resultado, foi possível identificar as prioridades das equipes de pesquisa e orientá-las quanto à possibilidade de atendimento pela equipe de suporte, o que permitiu às equipes dos projetos planejar suas atividades em função das condições de atendimento.

USO RACIONAL DE RECURSOS

Em 2014, os empregados foram orientados a ligar os aparelhos de ar-condicionado após 30 minutos do início do expediente e desligá-los 30 minutos antes do final do expediente, evitando, assim, gastos no horário de ponta, que se inicia às 17h30. Além disso, a irrigação de grandes áreas passou a ocorrer nos horários que têm tarifa sazonal verde, compreendidos entre 21h e 5h. Essas medidas permitiram uma redução de 19% no consumo médio mensal de energia elétrica (Figura 16).

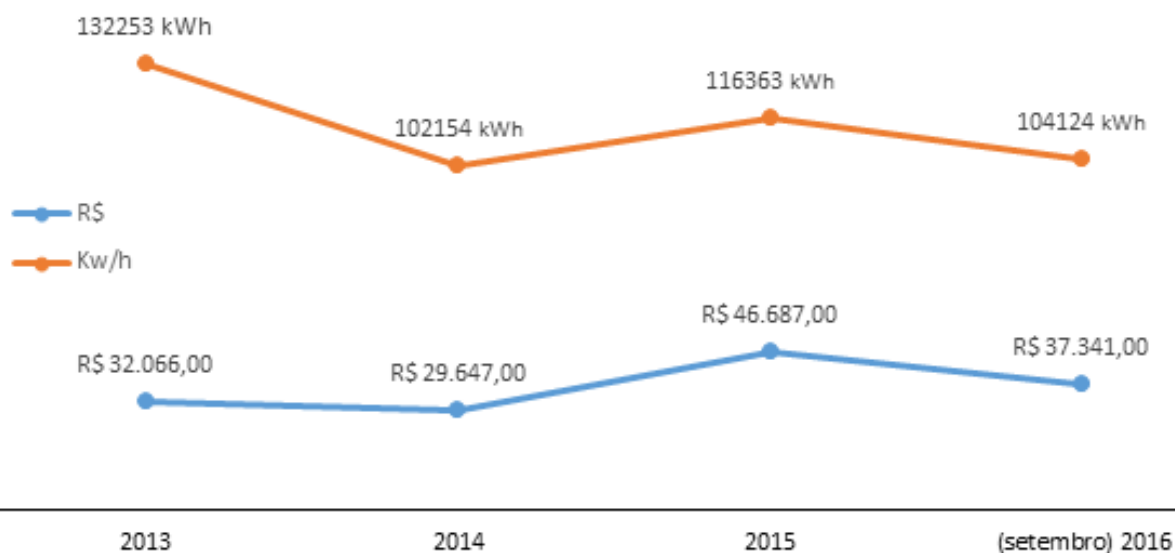


Figura 16. Consumo (em kWh) e gasto (em R\$) médios mensais com energia elétrica na Embrapa Meio-Norte.

As viagens intermunicipais são programadas considerando-se o compartilhamento de veículos para uma mesma localidade por equipes de diferentes projetos. As saídas de veículos para serviços bancários e em cartórios foram restritas a 3 dias por semana. As viagens com recursos de manutenção da Unidade foram restritas apenas às obrigatórias (ex.: participação de empregados alocados em bases físicas no Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional) ou cujos prejuízos de não as realizar seriam maiores do que o seu custo (Ex.: viagens para atender a audiências jurídicas).

O quantitativo de trabalhadores terceirizados na limpeza, copeiragem e vigilância ostensiva armada foi reduzido para adequar os custos ao orçamento disponível de despesas fixas. As correspondências tipo PAC substituíram as enviadas por SEDEX, que representavam 78% dos gastos com correspondências. O uso de copos descartáveis tem sido feito de forma mais racional, fornecendo-os somente aos visitantes, a fim de reduzir as despesas e a geração de resíduos causada pelos 14 mil copos descartáveis que eram consumidos por mês.

Com o crescente aumento da utilização do link da internet, foi formalizado o convênio da Rede POTI, que, unindo várias instituições que utilizam o link de internet da Rede Nacional de Pesquisa (RNP), possibilitou uma melhor gestão da rede. Por meio desse convênio, o custo com o link de internet passou de cerca de R\$ 4.000,00 mensais em uma conexão de 4 Mbps para R\$ 4.167,00 mensais em uma conexão de 150 Mbps, ampliando substancialmente a qualidade e a velocidade da conexão disponível. Até o momento, a RNP atende somente a sede da Unidade, em Teresina, não havendo previsão de quando será disponibilizada para a UEP de Parnaíba.

Com o planejamento das atividades e a gestão de equipes de todos os setores, foi possível racionalizar o número de horas extras necessárias à execução dos trabalhos em horários fora do expediente (Figura 17). Em todo o ano de 2013 (janeiro a dezembro), foi pago um total de 14.895 horas extras, quantidade que vem sendo reduzida ano a ano, a fim de otimizar a utilização de recursos e obter a máxima eficiência do trabalho realizado.

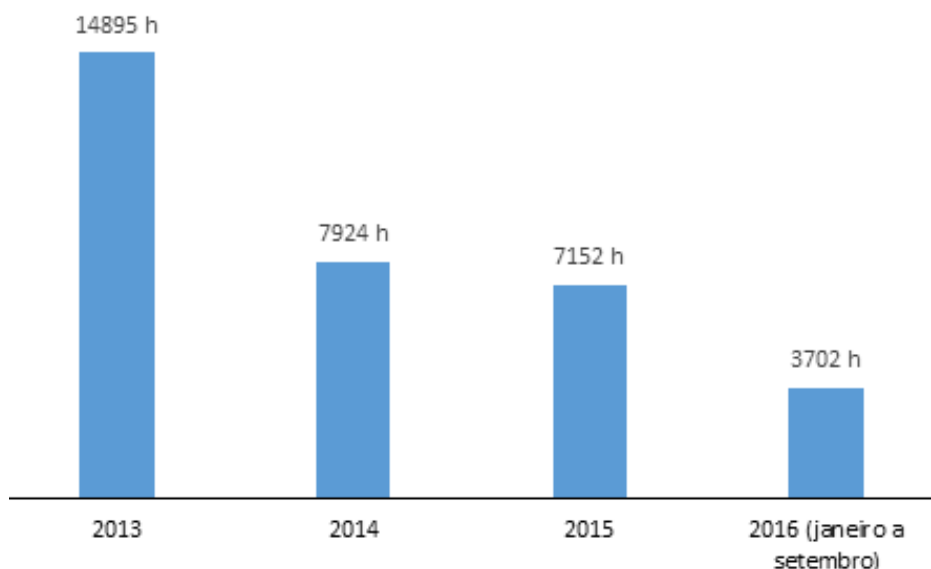


Figura 17. Horas extras pagas durante o período de 2013 a setembro/2016 na Embrapa Meio-Norte.

TRANSPARÊNCIA NA DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS DA UNIDADE

O sistema online de acompanhamento orçamentário Pandora foi implantado na Unidade, permitindo a pesquisadores e analistas terem acesso ao extrato orçamentário diário dos projetos, planos de ação e atividades pelos quais são responsáveis. No sistema, é possível verificar os orçamentos total, disponível, empenhado e liquidado. Dessa maneira, além de transparência no uso dos recursos destinados aos resultados de projetos, a equipe de projetos planeja suas viagens e compras de acordo com o limite disponível, sem a necessidade de controles orçamentário-financeiros de projetos complementares.

O panorama orçamentário e financeiro da Unidade tem sido apresentado nos eventos de bate-papo com a Chefia, discriminando aos empregados da Unidade o saldo orçamentário, as perspectivas de gastos e de complemento do orçamento até o final do ano e respondendo às dúvidas dos empregados a respeito das previsões e execuções orçamentárias.

AUMENTO DA CONFIABILIDADE DOS PROCESSOS DE COMPRAS E VIAGENS

A equipe da Unidade vem realizando ações para reduzir o tempo de processamento de compras, compreendido como o tempo entre a solicitação formal e a disponibilização da compra ou serviço para uso imediato. Para isso, as seguintes ações foram realizadas:

- Um novo formulário de solicitação de compra ou serviço foi elaborado para subsidiar o lançamento no ASI-Compras.
- O Manual de Compras foi revisto e atualizado, com foco no cliente (solicitante).
- Foram capacitados oito pregoeiros da Comissão de Licitação da Unidade.
- A equipe do SPS foi reestruturada, com a inclusão de dois empregados na equipe para reforço da celeridade dos processos.
- Foram elaborados 14 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para as rotinas de patrimônio e suprimentos.
- O calendário de compras foi adotado.

A Embrapa Meio-Norte tem se esforçado para que as viagens realizadas pelos empregados não gerem pendências administrativas, evitando-se inconformidades geradas pelos empregados solicitantes. Para conseguir isso, o Manual de Viagens foi atualizado e disponibilizado em versões impressa e digital, facilitando a leitura e a interpretação da norma, e o checklist de cumprimento de obrigações administrativas dos solicitantes de viagens foi adotado.



INTEGRAÇÃO E COOPERAÇÃO ENTRE SETORES

O mapeamento de competências no SIL, as revisões do manual de compras, de viagens e do formulário de solicitação de compras, a manutenção da estrada de acesso aos campos experimentais, a brigada de incêndio, a eliminação do número de empregados pendentes com o PCMSO e a reformulação da avaliação complementar para refletir os valores da Embrapa foram resultantes do esforço conjunto e da integração entre os setores para o alcance de resultados da Unidade. Essas iniciativas foram realizadas no âmbito das Ações Institucionais, criadas como estratégias para atacar os principais gargalos existentes, que impedem ou dificultam a Embrapa Meio-Norte de alcançar impactos para os produtores rurais da região. As equipes que compõem as Ações Institucionais são multissetoriais, com a participação de empregados e supervisores na decisão dos esforços conjuntos a serem realizados para alcançar as metas estabelecidas.

Foi realizado um levantamento de todos os problemas a serem resolvidos nos setores da área administrativa e quais seriam as iniciativas para aumentar a eficácia da Unidade. O ordenamento dos problemas identificados levou em consideração quais demandas causariam maior impacto nos resultados da Unidade, aquelas mais urgentes e que demandariam mais cooperação entre os setores. Desse modo, uma demanda considerada como prioritária para a Unidade, mesmo que articulada por um setor específico, deve ser encarada como prioritária por todos os setores, caso sejam envolvidos na sua solução.

A cada trimestre, são realizadas as reuniões de gestores, momento no qual se alinham as expectativas das Chefias com os supervisores e vice-versa. Nesses diversos encontros, houve troca de experiências, planejamento e avaliação de resultados, tomada de decisões sobre gargalos existentes e compartilhamento de informações relevantes para o bom gerenciamento da Unidade.

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

A partir de 2014, com o advento do Integro, aproveitou-se a oportunidade para implantar uma gestão orientada para resultados, participativa e adaptativa. Todos os setores da administração possuem metas orientadas para seus clientes, com indicadores de satisfação e conformidade às normas, negociadas com as respectivas equipes. Por meio da participação no processo de construção das metas, as equipes têm conhecimento dos resultados a serem alcançados e, portanto, aumentam seu engajamento e comprometimento, pois as metas foram propostas pelas próprias equipes.

A necessidade de estabelecer maior organização em todos os processos executados levou a um trabalho de mapeamento de processos em toda a Unidade. Ao todo, 78 fluxos de processos internos foram identificados e descritos de forma padronizada, utilizando-se a técnica de modelagem BPMN (Business Process Model and Notation). Um exemplo é o processo para instalação de experimentos, apresentado na Figura 15.

POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS

O processo de contratação de estagiários foi aperfeiçoado por meio de editais lançados em períodos compatíveis com os calendários das principais instituições de ensino médio e superior da região. Os quantitativos de estudantes foram readequados de acordo com a capacidade de oferta de estágios da Unidade, enquanto a recomposição do valor da bolsa de estágio foi readequada aos valores vigentes no mercado local. Essas medidas resultaram no maior interesse de estudantes de diferentes instituições de ensino pelo estágio na Embrapa, o que refletiu no incremento de 80% nas orientações de pós-graduação por pesquisadores no período de 2013 a 2016 (Figura 18).

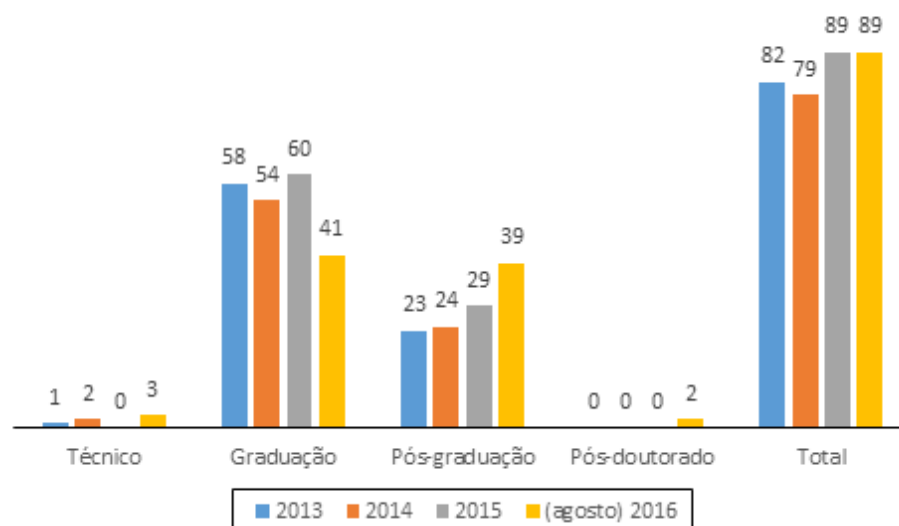


Figura 18. Estagiários e bolsistas atendidos pelo programa de estágios oferecido pela Embrapa Meio-Norte.

FUNDAMENTAÇÕES TÉCNICA E JURÍDICA PARA A TOMADA DE DECISÕES

Para a tomada de decisões estratégicas que envolvessem conhecimento técnico dos setores administrativos da Unidade, foram elaboradas notas técnicas (NT) a respeito de medidas para o equilíbrio orçamentário-financeiro e sobre a negociação das horas de crédito e débito do banco de horas. Uma NT consiste na análise e emissão de parecer elaborado por técnico especialista em determinado assunto e deve conter uma análise detalhada do contexto, um histórico ou introdução baseados em informações relevantes sobre o assunto.

Para resguardar a Embrapa e seus empregados contra riscos de danos ao erário, todas as decisões relativas aos contratos, convênios, termos de referência e outras que geram dúvidas quanto à legalidade e conformidade normativa, são levadas para consulta da Assessoria Jurídica (AJU), que elabora pareceres jurídicos, cujas recomendações são seguidas pela gestão da Unidade e pelos empregados. De outubro de 2013 a setembro de 2016, a AJU da Embrapa Meio-Norte emitiu um total de 322 pareceres jurídicos (Tabela 7).

Tabela 7. Número de pareceres jurídicos da Assessoria Jurídica da Embrapa Meio-Norte.

Período	Parecer
Outubro a dezembro/2013	31
Janeiro a dezembro/2014	108
Janeiro a dezembro/2015	97
Janeiro a setembro/2016	86
Total	322

COMUNICAÇÃO INTERNA

A Embrapa Meio-Norte foi uma das dez primeiras Unidades a implementar a nova intranet, que recebeu especial atenção no seu desenvolvimento, pois o canal disponível anteriormente era pouco atrativo e de acesso e funcionalidade muito limitados. Além disso, como forma de aumentar a percepção dos empregados sobre os impactos das ações da Unidade, desde 2014 é encaminhado um informativo mensal sobre a inserção da Unidade na mídia, possibilitando ao universo de empregados digitalmente atendidos o dimensionamento da repercussão dos trabalhos de pesquisa, transferência e gestão. Os empregados dos campos experimentais e do setor de infraestrutura também recebem essas informações por meio de murais e pelo “Comunicação no Ponto”, que traz informações antes restritas aos canais digitais.





MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

