

Documentos

ISSN 0101-6245

Versão Eletrônica

Setembro, 2009

135

Relatório de Gestão 2008 Embrapa Suínos e Aves



29 8 2007

ISSN 0101- 6245
Versão Eletrônica
Setembro, 2009

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

Documentos 135

Relatório de Gestão 2008 Embrapa Suínos e Aves

*Lorien Eliane Zimmer
Claudete Hara Klein*
Editores

Embrapa Suínos e Aves
Concórdia, SC
2009

Exemplares desta publicação podem ser solicitados na:

Embrapa Suínos e Aves

Br 153 - Km 110 - Vila Tamanduá

Caixa Postal 21

89.700-000 - Concórdia - SC

Telefone: (49) 3441 0400

Fax: (49) 3441 0497

<http://www.cnpsa.embrapa.br>

sac@cnpsa.embrapa.br

Comitê de Publicações da Embrapa Suínos e Aves

Presidente: Gilberto S. Schmidt

Secretário-Executivo: Tânia M.B. Celant

Membros: Gerson N. Scheuermann

Jean C.P.V.B. Souza

Helenice Mazzuco

Nelson Morés

Rejane Schaefer

Suplentes: Mônica C. Ledur

Antônio L. Guidoni

Revisão técnica: Elsie A. P. de Figueiredo e Teresinha M. Bertol

Revisão gramatical: Jean C.P.V.B. Souza

Coordenação editorial: Tânia Maria Biavatti Celant

Editoração eletrônica: Vivian Fracasso

Normalização bibliográfica: Irene Zanatta Pacheco Camera

Foto da capa: Lorien Eliane Zimmer

1ª edição

Versão eletrônica (2009)

Todos os direitos reservados.

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Suínos e Aves

Embrapa Suínos e Aves.

Relatório de gestão 2008 [da] Embrapa Suínos e Aves / [Lorien Eliane Zimmer e Claudete Hara Klein]. – Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2009.

135p.; 29cm. (Documentos/Embrapa Suínos e Aves, ISSN 01016245; 135).

1. Agropecuária – pesquisa – relatório de gestão. 2. Instituição de pesquisa (Embrapa Suínos e Aves) – relatório de gestão. I. Zimmer, Lorien Eliane. II. Título.

CDD 630.072

© Embrapa 2009

IDENTIFICAÇÃO E PERFIL DA UNIDADE.....	05
HISTÓRICO DA QUALIDADE.....	17
RELATO DE GESTÃO.....	19
1 LIDERANÇA.....	21
1.1 Sistema de liderança.....	23
1.2 Cultura de excelência.....	29
1.3 Análise crítica do desempenho global.....	32
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	35
2.1 Formulação das estratégias.....	37
2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias.....	44
2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho.....	47
3 CIDADÃOS E SOCIEDADE.....	53
3.1 Imagem e conhecimento mútuo.....	55
3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários.....	58
3.3 Interação com a sociedade.....	61
4 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	67
4.1 Gestão das informações da organização.....	69
4.2 Gestão das informações comparativas.....	74
4.3 Gestão do conhecimento.....	78
5 PESSOAS.....	83
5.1 Sistemas de trabalho.....	85
5.2 Educação e capacitação.....	88
5.3 Qualidade de vida.....	92
6 PROCESSOS.....	97
6.1 Gestão de processos finalísticos.....	99
6.2 Gestão de processos de apoio.....	105
6.3 Gestão de processos de suprimentos.....	109
6.4 Gestão orçamentária e financeira.....	113
7 RESULTADOS.....	117
7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários.....	119
7.2 Resultados relativos à interação com a sociedade.....	120
7.3 Resultados orçamentários e financeiros.....	121
7.4 Resultados relativos às pessoas.....	122
7.5 Resultados relativos a suprimentos.....	124
7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos.....	124
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais.....	127
GLOSSÁRIO.....	135

IDENTIFICAÇÃO E PERFIL DA UNIDADE

1 Perfil da Unidade

A Embrapa Suínos e Aves é uma das 40 unidades descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Governo Federal, com a missão de atuar em todo território nacional na viabilização de soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da avicultura e suinocultura, em benefício da sociedade e com a visão de ser referência nacional e internacional na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de suínos e aves (Missão e visão explicitada no IV Plano Diretor da Unidade-PDU).

Esta Unidade Descentralizada atua nas respectivas cadeias produtivas de suínos e aves por meio de projetos de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia, buscando a inovação.

As soluções pesquisadas visam participar na consolidação do Brasil no papel de líder mundial na produção de alimentos, fibras e agroenergia. Também visam ampliar continuamente a competitividade da agricultura com foco na agregação de valor aos produtos; a produção de alimentos seguros e a segurança alimentar; a produção sustentável nos biomas, com conservação, valorização, valorização e uso eficiente dos recursos naturais e da biodiversidade; a redução dos desequilíbrios entre as regiões do Brasil; e a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos e médios empreendimentos.

A Unidade desenvolveu competência na área de sanidade animal, colocando-se em posição estratégica no contexto das questões envolvendo qualidade e segurança sanitária dos rebanhos suínos e avícolas, frente ao mercado interno

e de exportação. Ainda nessa questão, além do laboratório de pesquisa e diagnóstico, a Unidade é uma das raras instituições nacionais do gênero a possuir modernas instalações para produzir aves, ovos e suínos SPF "*Specific Pathogen Free*" – livre de patógenos específicos, ou seja, suínos, aves e ovos livres de doenças e de infecções por organismos e parasitas patogênicos.

Outro ponto de relevância é a contribuição das tecnologias da Unidade em relação à agricultura familiar, já que a maioria das pequenas propriedades do Sul do País tem base econômica na suinocultura e avicultura. Como exemplo pode-se citar a produção agroecológica de galinhas de postura e frango de corte e também a produção de suínos sobre cama.

Na última década, a Unidade estendeu sua área de atuação a fim de contribuir mais decisivamente na questão ambiental, mais especificamente envolvendo o tratamento e utilização dos dejetos de suínos e aves, o que a tornou importante referencial técnico na questão ambiental. Como exemplos dessa relevância podem ser citados a participação decisiva da Unidade na execução do Programa Nacional de Meio Ambiente II em Santa Catarina e na formação do Projeto Lambari, consórcio ambiental que envolve 16 municípios do Alto Uruguai Catarinense.

Na área de nutrição animal, destacam-se estudos sobre a composição química dos alimentos, que conta com cerca de 180 tipos de produtos analisados que podem ser utilizados na formulação de rações para suínos e aves, e os estudos de nutrição e manejo da alimentação de suínos nas diversas fases de produção, especialmente nas fases iniciais.

Também merecem destaque os estudos desenvolvidos sobre processamen-

IDENTIFICAÇÃO E PERFIL DA UNIDADE

to e qualidade de farinhas (carne e ossos), colocando a Unidade como ponto de referência sobre o assunto em nível nacional.

Na área de ambiência e conforto animal, a Unidade tem trabalhado no conhecimento das condições climatológicas, materiais construtivos e instalações nas diversas microrregiões do Brasil. Os estudos visam estabelecer modelos de instalações melhor adaptados e com utilização de materiais característicos de cada microrregião, para proporcionar maior produtividade e bem estar animal com menor custo.

A elaboração de sistemas de produção de suínos e aves envolvendo todas as etapas de produção e também aspectos ligados a comercialização dos mesmos, faz parte da ampla difusão de tecnologias realizada principalmente via internet, para todo o país.

A Unidade tem tradição em melhoramento genético de aves e suínos, com estudos baseados em genética quantitativa e lidera projetos de pesquisa na área

de genômica de aves, ressaltando o macho sintético Embrapa MS 115, que já está na terceira geração.

O cálculo do custo de produção de suínos elaborado com base em metodologia desenvolvida pela Unidade é largamente utilizado pelas associações de produtores como referência nas negociações com as agroindústrias.

O sistema de gestão técnico-econômico de propriedades suinícolas, tem gerado dados importantes sobre os diferentes tipos de criação de suínos principalmente da região sul do Brasil. Outras áreas como sócio-economia, manejo e reprodução animal fazem parte da ampla difusão de tecnologia que têm contribuído com o desenvolvimento da suinocultura e avicultura brasileira.

Além disso, a Embrapa Suínos e Aves tem prestado serviços a terceiros, como: análises e diagnósticos laboratoriais; testes de produtos; assessorias técnicas; cursos especializados nas diversas áreas das cadeias produtivas de suínos e aves, entre outras.

2 Identificação da Organização

Campo	Descrição
Órgão superior	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento - MAPA
Nome da organização	Embrapa Suínos e Aves da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA
Poder	Executivo
Esfera ou nível de governo	Federal
Natureza jurídica	Empresa Pública
Endereço	
UF	Santa Catarina
Logradouro	BR 153
Número	KM 110
Complemento	Caixa Postal 21
Bairro	Tamanduá
Cidade	Concórdia
CEP	89.700-000
Telefone	49 3441-0400
E-mail	chgeral@cnpa.embrapa.br
Representante para contato e troca de informações	Lorien Eliane Zimmer lorien@cnpa.embrapa.br
Endereço WWW	www.cnpa.embrapa.br

3 Caracterização

Campo	Descrição
Usuários atendidos Quantidade prevista Quantidade atendida Localidades atendidas Quantidade prevista	Os clientes da Embrapa Suínos e Aves são todos aqueles que produzem frangos, ovos e suínos. Sendo que cerca de 90% ou mais dos que produzem frangos são integrações; cerca de 50% dos que produzem ovos são grandes, cerca de 30% são médios e cerca de 10% são pequenos produtores. Dos que produzem suínos, cerca de 85% são coordenados pelo sistema integrado e cerca de 15% são produtores comerciais independentes. Definido este perfil, a Unidade prioriza as ações de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia para esses clientes.
O que a organização faz e para que (missão) e onde quer chegar a longo prazo (visão)	<p>Missão: Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da suinocultura e avicultura em benefício da sociedade.</p> <p>Visão: Ser referência nacional e internacional na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de suínos e aves.</p>
Principais processos (macroprocessos) e seus respectivos serviços ou produtos	
Processos finalísticos Macroprocesso de Produção de Inovação Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> – Prospecção de demandas tecnológicas – Planejamento e avaliação interna de projetos – Contratos – Execução, acompanhamento e conclusão de projetos de P&D – Publicações de documentos técnico-científicos – Comercialização de produtos e serviços – Eventos – Comunicação externa – Acompanhamento, controle e avaliação de resultados de P&D
Serviços ou produtos finalísticos	A Embrapa Suínos e Aves atua na pesquisa e no desenvolvimento, voltados para as cadeias produtivas. Ela atua no mercado do conhecimento científico aplicado na viabilização de soluções tecnológicas configuradas em produtos e serviços tais como: publicações técnicas e científicas, cursos e treinamentos, insumos para suinocultura e avicultura, diagnósticos laboratoriais, softwares, assessorias e consultorias, máquinas, equipamentos e instalações, práticas e processos agropecuários, entre outros.
Processos de apoio Macroprocesso de Suporte	a) Apoio técnico <ul style="list-style-type: none"> – Análises físico-químicas – Produção de animais para pesquisadores – Diagnóstico laboratorial – Produção de rações – Instalação e condução de experimentos b) Logística e serviços <ul style="list-style-type: none"> – Gestão de compras e serviços – Gestão de manutenção preventiva e corretiva – Gestão de patrimônio – Gestão de segurança da informação c) Administração financeira e orçamentária <ul style="list-style-type: none"> – Gestão fiscal – Gestão de custos – Concessão e controle de viagens – Sistema de acompanhamento orçamentário d) Administração e desenvolvimento de recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> – Capacitação e educação – Concessão e controle de estágios – Gestão de bem-estar – Gestão de recursos humanos – Comunicação interna

IDENTIFICAÇÃO E PERIL DA UNIDADE

4 Serviços Terceirizados

Campo	Descrição
Serviço	Limpeza e segurança
Quantidade	11 pessoas
Custo anual R\$ 1,00	R\$ 213.419,53

5 Programas de Governo – PPA

	Descrição
Programas do PPA dos quais a organização participa	
2000-2003	Produtividade da Suinocultura (0367) Produtividade da Avicultura (0371)
2004-2007	- 0 -

6 Usuários e interação com outras organizações

Campo	Descrição
Principais segmentos de usuários	<p>Dentre a gama de clientes da Unidade destacam-se alguns segmentos específicos e importantes:</p> <p>Especialistas e técnicos em agropecuária (agrônomos, veterinários, zootecnistas, técnicos agrícolas e professores), são os primeiros clientes da Embrapa Suínos e Aves na escala de relacionamento com a comunidade. São eles que repassam as informações tecnológicas aos produtores;</p> <p>Produtores rurais, são os que de fato adquirem e adotam as tecnologias;</p> <p>Representantes de empresas privadas ou públicas, são os que em qualquer etapa da negociação e/ou execução de acordos e parcerias respondem pelas empresas;</p> <p>Governo Federal, que relaciona as necessidades da avicultura e suinocultura atribuindo à Unidade metas específicas e a outras demandas como a participação em comissões que analisam e apontam alternativas para questões urgentes do agronegócio nacional;</p> <p>Serviços estaduais de pesquisa e extensão;</p> <p>Imprensa, jornalistas e editores, são pessoas influenciadoras que buscam informações para divulgação na mídia, atingindo diversos segmentos dos nossos clientes e a opinião pública.</p>

IDENTIFICAÇÃO E PERIL DA UNIDADE

Principais organizações com as quais a organização interage rotineiramente	<p>As principais parcerias são com as outras Unidades descentralizadas da Embrapa, OEPAs, ONGs, Universidades, cooperativas/associações de produtores, empresas privadas, órgãos de ATER, prefeituras, produtores rurais e outras.</p> <p>As relações de parceria com as instituições de pesquisa nacionais e internacionais, estabelecidas com o objetivo de atender às necessidades do mercado, são importantes, pois implicam no compartilhamento de custos, riscos e benefícios, inerentes à atividade de pesquisa agropecuária.</p>
--	--

7 Força de trabalho

Campo	Descrição
Composição da força de trabalho - quantidade	
Composição da Alta administração	A Alta Administração é formada por um Chefe Geral e três Chefes Adjuntos, que compõem o Colegiado da Unidade
Servidores de carreiras	-
Servidores do PCC	-
Requisitados do Poder Legislativo Federal	-
Requisitados do Poder	-
Requisitados do Poder Executivo Federal	-
Requisitados de Estados/ Municípios	-
Contratados pela CLT	Para atender às demandas dos diferentes segmentos da cadeia produtiva, conta com um quadro de 197 empregados. O grau de escolaridade dos empregados da Unidade está assim distribuída: 34 empregados doutores, 17 mestres, 24 especialistas, 27 graduados, 76 com ensino médio e 19 com ensino fundamental.
Contratados por Organismo Internacional	-
Ocupante de DAS - aposentados	-
Ocupante de DAS – sem vínculo	-
Bolsistas – sem vínculo	12
Autônomos – sem vínculo	-
Estagiários – sem vínculo	42
Total	251

IDENTIFICAÇÃO E PERIL DA UNIDADE

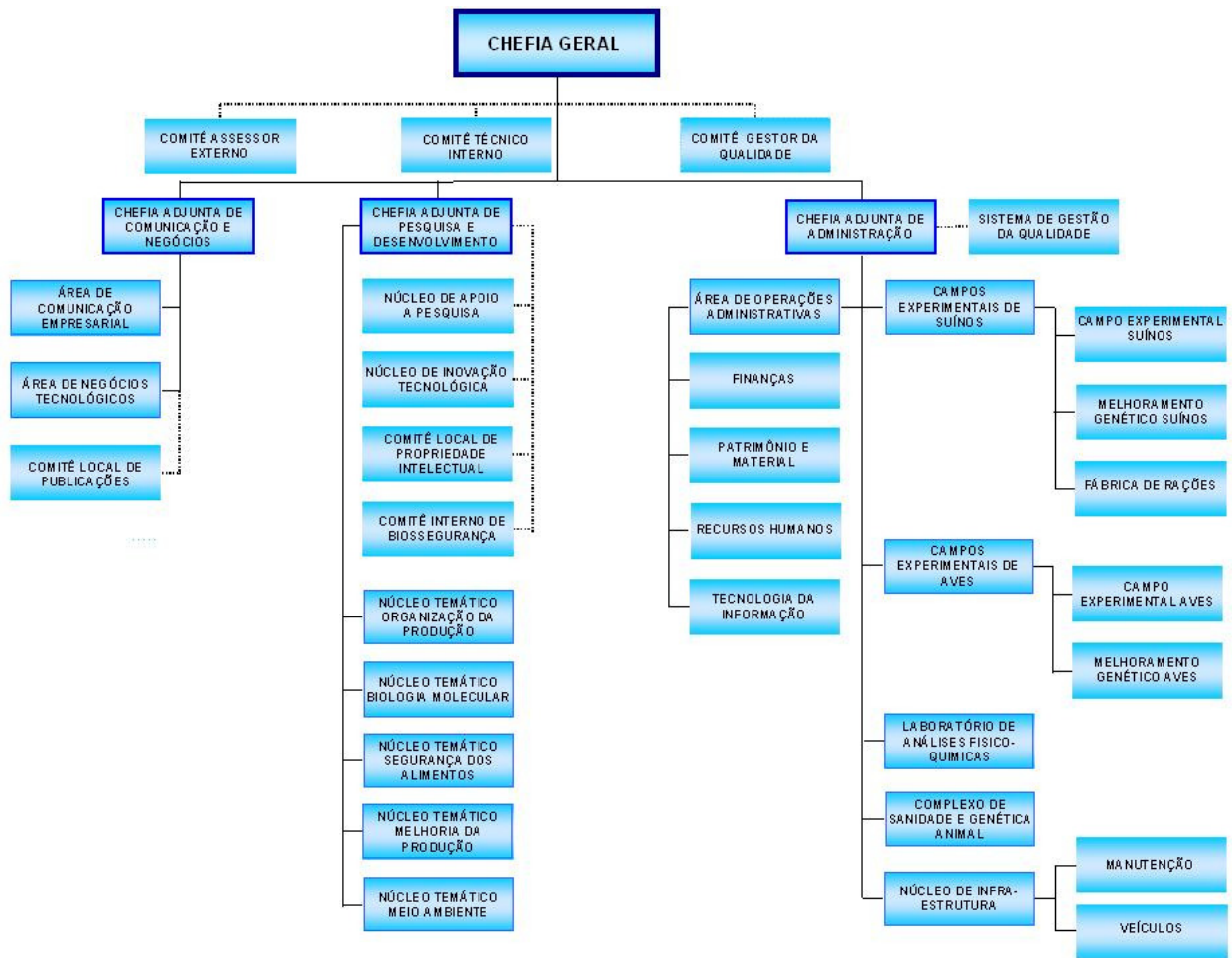
8 Qualificação da força de trabalho

Campo	Descrição
Qualificação da força de trabalho – quantidade	O corpo técnico da Embrapa Suínos e Aves é formado por 42 pesquisadores e 33 analistas, além de uma equipe de apoio de 122 assistentes.
Portadores de necessidades especiais	-
Principais carreiras na organização	Pesquisa
Capacitação da força de trabalho	Em 2008, foram realizadas 10.121 horas capacitação, envolvendo 472 participações.
Até 120 h/ano	97% dos eventos de capacitação foram realizados com carga horária inferior a 120 horas no ano de 2008.
Acima de 120h/ano	Apenas duas pessoas receberam capacitação com carga horária de 120 horas cada no ano de 2008.
Recursos alocados R\$ 1,00	Foram investidos R\$ 68,61 mil em capacitação no ano de 2008, representando um acréscimo de aproximadamente 36% quando comparado com o ano de 2006, quando investiu-se R\$ 50,29 mil.
Pessoal – Quadro (informática)	4

9 Gestão Orçamentária

Campo	Descrição
Gestão Orçamentária e Financeira – R\$ 1,00	
Lei + Créditos	R\$ 4.438.982,00
Descontingenciado	0
Executado	R\$ 4.438.982,00

10 Organograma da Organização



HISTÓRICO DA QUALIDADE

HISTÓRICO DA QUALIDADE

Histórico das ações de excelência praticadas na Embrapa Suínos e Aves

Período	Ação de excelência
1989-1991	- Implantação do I Plano Estratégico da Embrapa Suínos e Aves
1991	- Elaboração do I Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves com horizonte até 1996
1992	- Consolidação do I Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves - Início do período de conscientização para a Qualidade: seminários e palestras sobre princípios básicos de Qualidade Total e Sistema de Gestão de Qualidade; Uso da programação neurolinguística como instrumento de melhoria e aumento da produtividade no ambiente profissional - I Curso de Qualidade Total - II Curso de Qualidade Total
1993	- III Curso de Qualidade Total - IV Curso de Qualidade Total - Implantação do Sistema Embrapa de Planejamento – SEP
1995	- Implantação da gestão de projetos estratégicos
1997	- Implantação do novo Regimento Interno e das adequações organizacionais - Revisão do Plano Diretor da Unidade - Treinamento gerencial para formação e desenvolvimento de lideranças e de equipes - SAAD - RH Informatizado - SAPRE / SAU
1999	- Implantação do Sistema de Informação Gerencial da Embrapa-SIGER - Elaboração do II Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves com horizonte de 2000-03 - Implantação do Comitê Assessor Externo – CAE - Implantação do modelo semiflexível de gestão e reestruturação organizacional
2000	- Implantação do Modelo de Gestão Estratégica – MGE baseado na metodologia do <i>Balanced Scorecard</i> - Início da implantação de sistemas gerenciais informatizados
2001	- Introdução ao Modelo de Gestão por Processos - Treinamento de supervisores e equipes em análise e melhoria de processos - Identificação dos processos da Unidade - Implantação do horário semi-flexível
2002	- 1ª Convenção de Planejamento Embrapa Suínos e Aves - Início da implantação dos Núcleos Temáticos (NT) - Implementação do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), através da apresentação de projetos competitivos nos macroprogramas - Elaboração do 1º Relatório de Gestão da Unidade
2003	- Formalização dos Núcleos Temáticos - 2ª Convenção de Planejamento - Área Administrativa - Implantação da Gestão por Processos - Área Administrativa - Reestruturação do Comitê Assessor Externo – CAE

HISTÓRICO DA QUALIDADE

	<ul style="list-style-type: none">- Elaboração do 2º Relatório de Gestão da Unidade e participação no PQGF- Introdução da Agenda Institucional de P&D
2004	<ul style="list-style-type: none">- Elaboração do 3º Relatório de Gestão da Unidade e participação no PQGF- Elaboração e implementação do III PDU 2004-07- Implementação do novo regimento interno da Unidade
2005	<ul style="list-style-type: none">- Início da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001-2000- Implantação do SIGEPD e do SIGED- Implementação da Semana Anual de Planejamento- Elaboração do PMG
2006	<ul style="list-style-type: none">- Implantação do SIDE- Elaboração do 4º Relatório de Gestão da Unidade e participação no PQGF- Aprovação do projeto Rede 17025 no MP 05- Reconhecimento na Faixa Bronze do PQGF – Ciclo 2006- Estabelecimento do Comitê Gestor da Qualidade – CGQ.- Elaboração do PMG
2007	<ul style="list-style-type: none">- Consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade- Lançamento do Programa 10S- Elaboração do 5º Relatório de Gestão da Unidade- Implantação da Caixa de Idéias/Banco de Sugestões
2008	<ul style="list-style-type: none">- Elaboração do PMG- Consolidação de sistemas informatizados para atendimento do SGQ- Implantação do sistema de auditorias internas da qualidade- Elaboração do IV PDU

RELATO DE GESTÃO

CRITÉRIO 1

LIDERANÇA

1.1 Sistema de Liderança

a) Processo de tomada de decisões

A Embrapa Suínos e Aves segue o padrão administrativo estabelecido pela Diretoria Executiva da Embrapa e tem a alta liderança composta pelo Colegiado, pelo Comitê Assessor Externo (CAE), pelo Comitê Técnico Interno (CTI) e pelas Chefias Adjuntas.

O Colegiado é formado pela Chefia Geral (CG), pelos Chefes Adjuntos de Pesquisa & Desenvolvimento (CP&D), Comunicação e Negócios (CCN) e de Administração (CAA), que reúne-se semanalmente para deliberações, acompanhamento e avaliação das estratégias organizacionais.

O CAE, por meio de sugestões, orienta o direcionamento da Unidade em função das necessidades emergentes das cadeias produtivas de suínos e de aves, indicação de alternativas de parcerias, avaliação da programação de pesquisa, comunicação e transferência de tecnologia e discussão de formas de participação em políticas governamentais.

As Chefias Geral e Adjuntas são assessoradas diretamente pelo Comitê Técnico Interno (CTI), cuja finalidade é analisar técnica, operacional e orçamentariamente as pré-propostas e propostas de projetos e processos da Unidade, planos de ação de outras unidades/instituições componentes de seus projetos, todo e qualquer compromisso técnico que envolva seu quadro de pessoal e infraestrutura, acompanhar e avaliar a execução dos projetos e planos de ação aprovados, bem como as recomendações das auditorias internas e externas, visando garantir resultados com contribuições relevantes, entre outros.

A estrutura da Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios é composta de

dois supervisores que respondem pelas áreas de Negócios para Transferência de Tecnologia (ANT) e Comunicação Empresarial (ACE). A Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento possui supervisões para os Núcleos Temáticos: Biologia Molecular; Meio Ambiente; Melhoria da Produção; Organização da Produção e Segurança dos Alimentos, e conta com uma equipe de Apoio à PD&I para dar suporte às atividades da área. A Chefia Adjunta de Administração possui as supervisões de Operações Administrativas (com as coordenações dos setores SOF, SRH, SPM e NTI), Infra-Estrutura, Campos Experimentais (de suínos e de aves) e Laboratórios (Físico-Químico e de Sanidade Animal). Conta, ainda, desde 2006, com o Comitê Gestor da Qualidade (CGQ), para assegurar a adequação dos processos da Unidade aos requisitos das normas ISO 9001, ISO-IEC 17025 e NIT-DICLA-035 – BPL.

Assim, as orientações e diretrizes do Governo Federal, por meio dos Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e de outros ministérios, tais como Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério do Meio Ambiente (MMA) e Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) contribuem/demandam, via PPA, para a Embrapa, que utiliza essa informação, juntamente com os estudos de cenários prospectivos e formata um Plano Diretor-PDE definindo sua missão, visão, objetivos estratégicos e diretrizes, que serve de documento norteador para as Unidades revisarem os seus Planos Diretores-PDUs, a cada quatro anos.

O Plano Diretor da Unidade (PDU), as sugestões do CAE e as demandas anuais qualificadas, orientam a proposição dos novos projetos de pesquisa, que é o principal instrumento norteador e financiador de todas as atividades realizadas na Unidade. Contratos de coo-

LIDERANÇA

peração técnica e de prestação de serviços complementam as atividades não relacionadas diretamente aos projetos.

O Plano Diretor da Unidade é revisado a cada quatro anos, segundo um procedimento definido pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) da Embrapa, por uma comissão que discute e ouve as sugestões do ambiente externo e do ambiente interno da Unidade. Nessa análise dos ambientes externo e interno acontece a comunicação das grandes diretrizes do Governo, da Embrapa e da Unidade a todos os níveis hierárquicos da Unidade.

A comunicação entre as chefias, supervisões e os demais colaboradores tem sido ponto fundamental para melhorar o nível de comprometimento de todos, o entendimento de seus valores organizacionais e as orientações estratégicas. Essa comunicação vem sendo feita por meio de reuniões semestrais com todos os empregados e semanais com os supervisores. Também o Colegiado reúne-se semanalmente para tratar dos direcionamentos gerais da Unidade. O Quadro 1 resume a dinâmica do sistema de liderança praticada na Embrapa Suínos e Aves.

Quadro 1. Dinâmica do sistema de Liderança.

Reuniões	Participantes	Objetivo	Frequência
Colegiado	Chefe Geral e Chefes Adjuntos	Deliberar sobre assuntos e decisões de Chefia	Semanal
CTI	Todos os membros eleitos e indicados do CTI	<p>Analisar técnica e orçamentariamente os anteprojetos e projetos da Unidade;</p> <p>Analisar anualmente o andamento dos projetos de pesquisa da Unidade;</p> <p>Analisar as necessidades de recursos humanos e treinamentos;</p> <p>Analisar e indicar projetos para premiação;</p> <p>Analisar e indicar colaboradores para premiação por excelência.</p>	Ordinária (mensais) e Extraordinárias (por demanda)
CAE	Todos os membros natos e membros externos	Orientar a Unidade no seu direcionamento estratégico	Anual
Núcleos Temáticos	Todos os membros da equipe base e os colaboradores, quando necessário	Debater questões relacionadas a novos projetos, projetos em andamento e prospecção de novas idéias de pesquisa ligadas ao PDU	Mensal e por demanda
Supervisão	Supervisores	Realizar o planejamento, acompanhamento e avaliação das metas institucionais	Semanal
Comissões de melhoria de processos designadas por Ordem de Serviço	Todos os membros das comissões e consultores internos	Debater sobre ações de melhoria de cada processo	Mensais

LIDERANÇA

Comissões especiais designadas por Ordem de Serviço	Todos os membros das comissões	Debater assuntos específicos técnicos e administrativos	Por demanda
Seminários internos	Todos os empregados e em especial pesquisadores e analistas	Debater assuntos específicos técnicos, administrativos, informativos, de planejamento e análise de resultados	Semanal
Reuniões ordinárias de planejamento e avaliação das metas institucionais	Todos os empregados	Realizar planejamento e avaliação das metas institucionais	Semestral (1 de planejamento e 1 de avaliação)
Reuniões do SAAD-RH	Participantes dos agrupamentos de avaliação	Realizar o acompanhamento e avaliação do SAAD-RH	Quadrimestral
Reuniões do CGQ	Integrantes do Comitê	Realizar o acompanhamento das ações relativas à qualidade	Bimestrais
Reuniões de análise crítica gerais	Integrantes do CGQ e convidados	Avaliar o estado e adequação do SGQ em relação à política da qualidade e seus objetivos	Semestrais
Reuniões de análise crítica setoriais	Equipes de trabalho dos Setores da Qualidade	Avaliar o estado e adequação do SGQ, no âmbito do setor, em relação à política da qualidade e seus objetivos	Semestrais

A partir das discussões promovidas pelas reuniões semanais e pelos seminários internos realizados todas as segundas-feiras, desde 2004, o Colegiado delibera e os chefes adjuntos implementam juntamente com seus supervisores e coordenadores as decisões tomadas. Da mesma forma, os supervisores e coordenadores reúnem-se, periodicamente, com suas equipes e discutem a implementação das decisões e os resultados esperados.

Para subsidiar o processo de tomada de decisões, a Chefia também conta com o apoio das comissões designadas por Ordem de Serviço, cujo objetivo é o de apresentar propostas para assuntos específicos.

As decisões, portanto, são tomadas em um processo sistematizado que inicia na revisão do Plano Diretor e acaba nas reuniões semanais das segundas feiras, com base no acompanhamento da agen-

da semanal da programação, passando por todas as etapas descritas acima.

A implementação das decisões acontece também de maneira sistematizada em várias etapas que se inicia na revisão do Plano Diretor da Unidade, passa pela proposição de projetos e contratos, pela reunião anual de programação das atividades, pelas reuniões semestrais de acompanhamento e ajustes da programação e pelo acompanhamento semanal das atividades.

As chefias utilizam ainda a Intranet para comunicar rapidamente informações de interesse geral. Foi criado em 2001 um informativo on-line, denominado "Chefia Informa", com pauta definida pelas chefias. Para fins de consulta, todas as edições ficam disponíveis na página interna da Unidade. Este informativo trata de informações administrativas consideradas relevantes e já tornou-se um instrumento que contribui para uma ágil

e transparente relação entre a alta gerência e os colaboradores.

Também o “Em Casa”, veículo de comunicação interna com edição diária e distribuído via Intranet e murais, desde 2001 tem servido como canal de comunicação relativos aos fatos que envolvem a Empresa.

b) Atuação pessoal da Alta Administração

Para buscar novas oportunidades para a Embrapa Suínos e Aves, a Alta Direção incentiva a todos os colaboradores a participarem dos principais fóruns de discussão da suinocultura e avicultura brasileira por meio da presença nas comissões locais, estaduais e federais. Incentiva a participação nas reuniões de trabalho, congressos científicos, viagens de estudos e missões internacionais em projetos em parceria. Incentiva também os demais empregados a fazer parte dos grupos de trabalho criados na Embrapa para modernização das ações gerenciais, a participar dos treinamentos e capacitações dentro e fora da Embrapa. Incentiva ainda a submissão de projetos aos novos editais abertos pela Embrapa e pelo CNPq e também a concorrência para trabalhar nos laboratórios do Exterior-Labex e a participação em projetos em parceria com instituições do exterior, a exemplo do *Agricultural Research Science (ARS)*. Além disso a Alta Direção procura estar presente nos principais eventos da suinocultura e avicultura brasileiros.

A elaboração de uma agenda de programação consensada com a participação de todos os empregados durante a semana anual de planejamento, é a principal prática que a Alta Direção da Unidade encontra para obter o comprometimento de todos os empregados com a

programação. O sistema de acompanhamento e avaliação de desempenho utilizado de maneira transparente e negociado entre empregado e supervisor é uma segunda forma de conseguir o comprometimento de todos os empregados.

O Plano de Carreiras da Embrapa-PCE é uma terceira maneira de se obter o comprometimento dos empregados.

O Programa corporativo de premiação e promoção é uma quarta maneira de se obter o comprometimento dos empregados.

O programa corporativo de capacitação *stricto sensu*, *lato sensu*, elevação de escolaridade e capacitação de curta duração nas competências exigidas pela política de gestão de pessoas é uma quinta maneira de se obter o comprometimento dos empregados.

Para garantir recursos para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação interna e externa, a Alta Direção da Unidade prepara projetos de gestão que são submetidos aos departamentos da Embrapa e aos editais do macroprograma de desenvolvimento institucional (MP5), a exemplo dos projetos de modernização de laboratórios, da área de transferência de tecnologia e de capacitação. Também parte dos recursos captados via contratos de cooperação técnica e prestação de serviços são dirigidos para a modernização da infra-estrutura e rateio das despesas da comunicação interna e externa da Unidade. Além disso, alguns projetos submetidos ao macroprograma 4 (MP4) conseguem captar recursos para aplicação na comunicação interna e externa da Unidade, a exemplo do projeto sobre vitrine de tecnologias.

Toda essa política de participação nos principais fóruns de discussão, bem como a presença nos principais eventos e congressos científicos e nos cursos de capacitação, a exemplo daqueles de ca-

capacitação gerencial efetuados na Fundação Dom Cabral, tem o papel de incentivar o surgimento de novas idéias de pesquisa e propostas gerenciais para a Unidade.

A fim de estimular os empregados a gerarem novas idéias foi criado o programa "Criar é 10", como uma ação do Programa 10S, em 2008, onde os colaboradores são estimulados a desenvolver novas idéias e as melhores são selecionadas e premiadas anualmente durante as comemorações de final de ano.

c) Definição, identificação e desenvolvimento de habilidades de liderança

A escolha dos supervisores e seus substitutos, dos membros das comissões internas, dos gestores de núcleos temáticos e de contratos e processos é efetuada por meio de um mecanismo de construção de liderança, de modo que o indivíduo ao ser escolhido é capacitado pelo seu superior e aos poucos vai assumindo papéis mais complexos. Dependendo do seu desempenho nas atividades que exigem liderança, o seu nome passa a fazer parte de um grupo de líderes potenciais em atividades de supervisão e são recomendados para o curso de capacitação em liderança. Esse processo permite que os líderes se aperfeiçoem e a cada ciclo anual ou de gestão, possam ser aproveitados em papéis mais complexos.

Já na área técnico-científica a liderança é definida e identificada por meio das habilidades na formação de equipes e organização das atividades para resolver problemas, na capacidade de condução de projetos de pesquisa multidisciplinares, tanto nacionais como internacionais, na visão crítica dos problemas de pesquisa, na visão geral da Empresa e

seus negócios, na capacidade de identificar parceiros e tomar iniciativas, virtudes visíveis durante a elaboração e análise do plano individual de trabalho descrito no Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados de Trabalho Individual (SAAD-RH).

Sempre que identificadas as oportunidades, o que tem ocorrido anualmente, os supervisores, líderes de projetos, membros de núcleos temáticos e analistas participam de treinamentos de aperfeiçoamento gerencial e desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Cabe destacar que em 2008 foi oportunizado a equipe de chefias, supervisores, coordenadores e outras lideranças, o curso de Desenvolvimento de Competências Estratégicas, com carga horária de 106 horas, em parceria com o Senac-SC, além de um programa de treinamento de chefes adjuntos junto à Fundação Dom Cabral.

d) Avaliação e melhorias

As práticas de gestão são avaliadas a cada dois anos por meio da submissão do relatório de gestão da Unidade ao Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) da Embrapa. As oportunidades de melhoria identificadas no relatório de avaliação são utilizadas para elaboração do Plano de Melhoria da Gestão (PMG), instrumento elaborado a cada dois anos, visando estabelecer metas para melhoria das práticas de gestão da Unidade. A pontuação obtida no relatório de avaliação é utilizada como indicador de desempenho do sistema de liderança e também serve como referencial comparativo no processo de melhoria contínua.

No início de cada ano, cada Chefia Adjunta define as metas de sua área, com base nas ações previstas no PDU, e negocia sua execução com os superviso-

LIDERANÇA

res e respectivas equipes, definindo também seus indicadores de desempenho. Mensalmente são apresentados relatórios gerenciais à chefia para acompanhamento da execução das metas e realinhamento das mesmas, quando for o caso. As equipes são desafiadas a demonstrarem suas competências com liberdade na execução de suas funções e responsabilidades. Todas essas informações são utilizadas para a avaliação individual e da equipe, quadrimestralmente, no SAAD-RH.

Da mesma forma, as discussões realizadas nos seminários semanais e reuniões temáticas são avaliadas pelas respectivas chefias adjuntas com supervisores, coordenadores e gestores dos NTs e elaboradas propostas de implementação de ações, encaminhadas junto ao Colegiado da Unidade.

As melhorias relativas ao sistema de liderança na área técnico-científica são avaliadas nos processos de premiação, principalmente por equipe de projetos, nas demandas externas atendidas e

no cumprimento de metas verificadas no SAAD-RH, no aumento fomentado pelos líderes na formação de listas de discussão, tanto externas como internas à Unidade, e no reconhecimento prestado pela própria equipe.

A avaliação das práticas do Sistema de Liderança é realizada por meio do Sistema de Avaliação das Unidades (SAU) pelo Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI), realizado de forma permanente e pela avaliação de projetos via CTI, Comitês Técnicos da Sede (CTS) e Comitê Técnico de Macroprograma (CTMP), salientando-se, como relevante, o Sistema de Premiação de Processos Melhorados via Sistema de Avaliação e Premiação por Resultado (SAPRE), que prevê a promoção dos chefes de unidade com melhor desempenho.

Também o SAAD-RH contempla ações de acompanhamento e avaliação da liderança, que permitem valorizar as competências bem como redirecionar ações de melhoria contínua na busca do desenvolvimento pessoal e profissional.

Processo de aprendizagem em sistema de liderança				
Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
SAU/SAPRE	Pontuação do IDI (7.7.4)	Alta Administração	Anual	Colegiado, Supervisores, RD
- SAAD-RH - Dinâmica do Sist. de Liderança	Nº reuniões e seminários internos (7.7.8)	Alta Administração Supervisores		
RA – PQGF/PAT PMG	Pontuação do item 1.1 (7.7.9)	Alta Administração, Supervisores, RD		

LIDERANÇA

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Estrutura do Sistema de Liderança	Pesquisadores, Analistas, Supervisores,	Desde 2004	Sistematização dos seminários internos semanais
	Todas as áreas	Desde 2004	Sistematização das reuniões temáticas Implementação de avaliações quadrimestrais dos agrupamentos do SAAD-RH
	Todas as áreas	Desde 2005	Redefinição dos agrupamentos do SAAD-RH
	Todas as áreas	Desde 2007	Implantação do Programa 10S

1.2 Cultura de Excelência

a) Disseminação dos valores e diretrizes da Administração Pública

Os valores e diretrizes da administração pública tem sido disseminados e internalizados na Embrapa Suínos e Aves, desde 1991, por meio das discussões para elaboração do Plano Diretor da Embrapa (PDE) e do PDU. Tais documentos são redigidos de maneira a elevar a cultura da organização, explicitando seus valores (excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental, ética, respeito à diversidade e pluralidade, comprometimento e cooperação). A Alta Administração promove reuniões específicas com todos os empregados para apresentação de ambos os documentos e assegurar o entendimento e a aplicação dos valores e diretrizes.

Também, na elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT), a Unidade tem reforçado seu posicionamento junto ao público interno e externo, mantendo o foco nos objetivos estratégicos, objetivos específicos, diretrizes e metas previstas no seu PDU, que expressa o compromisso da Embrapa Suínos e Aves com o Governo Federal e sua responsabilidade com o futuro do País. Todas as

metas anuais individuais e de equipes, constantes do SAAD-RH são condensadas nas metas PAT, que deve, necessariamente fazer cumprir o PDU em vigor.

b) Coerência do Projeto Institucional com as políticas públicas

A Embrapa Suínos e Aves tem em seu PDU as orientações estratégicas para delinear o foco de atuação de suas linhas de pesquisa, ou seja, o seu projeto institucional. A base para a elaboração deste documento inicia-se pela análise do ambiente externo, quando ameaças e oportunidades são detectadas e em função das quais a missão, os objetivos e as diretrizes gerais são definidas. Passa-se, em seguida, pela análise do ambiente interno, momento em que os pontos fortes e os pontos fracos são identificados em relação à missão e objetivos para se chegar ao estabelecimento de metas e estratégias de ação mais adequadas a seu atingimento. A partir desse ponto, projetos estratégicos de mudanças são elaborados com a finalidade de dar alavancagem inicial às mudanças pretendidas no longo prazo (ver Figura 1).

A coerência do Projeto Institucional com as diretrizes governamentais, as po-

líticas públicas, a estrutura organizacional e os Programas ou ações de governo, é assegurada por meio de um mecanismo

de alinhamento institucional exercitado nas discussões de planejamento estratégico.

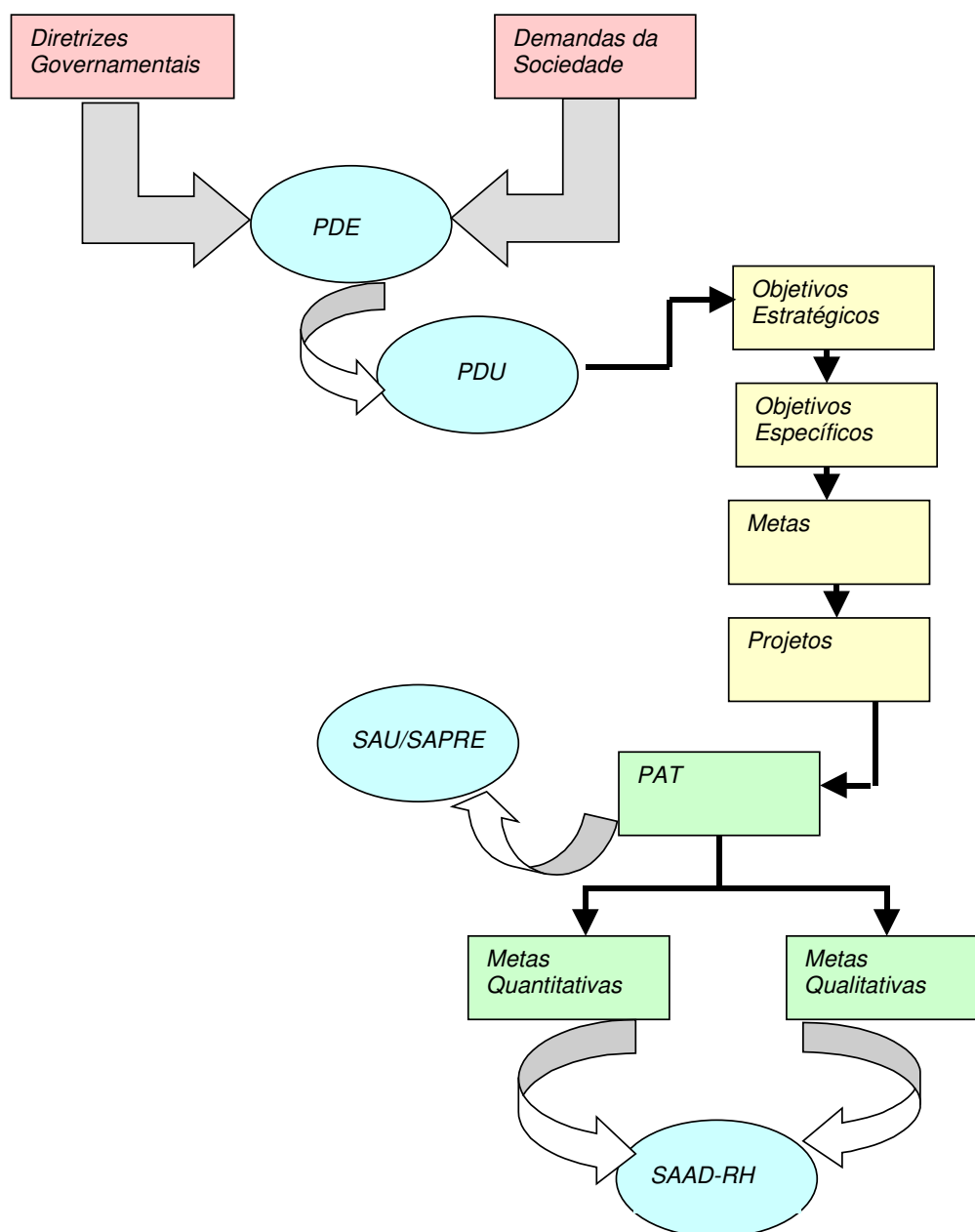


Fig. 1. Alinhamento do Projeto Institucional.

c) Disseminação dos valores e diretrizes organizacionais

Ao longo de sua existência, a Embrapa Suínos e Aves vem desenvolvendo e enfatizando seus principais valores, que são:

- excelência em pesquisa e gestão,

- responsabilidade socioambiental,
- ética,
- respeito à diversidade e à pluralidade,
- comprometimento e
- cooperação.

Os valores e as diretrizes organizacionais são disseminados na Unidade por meio das reuniões de programação e acompanhamento da programação, oportunidade em que os chefes adjuntos, supervisores e gestores de núcleos temáticos se valem dos planos diretores, onde esses valores e diretrizes estão explicitados para propor novos projetos, contratos e ações gerenciais.

A forma de assegurar o entendimento e aplicação dos valores e diretrizes por todos os empregados é motivando-os a participação via convite/convocação para as reuniões de discussão dos projetos, planos de trabalho e ações gerenciais.

d) Comprometimento com a cultura de excelência

Por meio da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e do Programa 10S incentiva-se o comprometimento de todos com a cultura da excelência na Unidade e garante-se que todos os procedimentos são descritos e aprovados pela Alta Direção, sendo que toda essa documentação, juntamente com os formulários são disponibilizados para acesso na intranet via link na página eletrônica da Unidade.

Outra prática de destaque é a inclusão, nas metas de equipe do SAAD-RH de ações específicas de excelência de gestão, quando os colaboradores têm a oportunidade de desenvolverem propostas inovadoras de melhoria em seus processos de trabalho e colher frutos pelos resultados obtidos em equipe ao final de um período de tempo pré-determinado.

e) Estabelecimento dos principais padrões de trabalho

Os principais padrões de trabalho da Unidade são estabelecidos a partir das políticas definidas pela Embrapa, comuns a todos os seus centros de pesquisa. Além disso, a partir do detalhamento do regimento interno, os padrões de trabalho são revisados e atualizados sempre que necessário. Os dados históricos da Unidade e as informações obtidas nas auditorias internas dão suporte às revisões. As áreas e setores têm documentados os seus principais padrões de trabalho como uma forma de orientar a execução das atividades pelas equipes. Toda esta documentação está alinhada à política e objetivos da qualidade e ambiental, estabelecidas a partir de 2006, com a implantação do SGQ, alinhadas ao Manual da Qualidade da Embrapa Suínos e Aves.

Os principais critérios utilizados no estabelecimento dos padrões de trabalho são a adequação à legislação, aos requisitos dos clientes e às normas da Embrapa. Em se tratando de revisões e/ou atualizações, os critérios principais são os mesmos e a ferramenta comumente utilizada é a Análise e Melhoria de Processos (AMP).

A responsabilidade pela gestão das práticas está a cargo da chefia geral, chefias adjuntas e dos responsáveis por cada prática. A divulgação dos padrões acontece por meio de treinamentos internos, memorandos internos, reuniões, veículos de comunicação interna e disponibilização de documentos na Intranet da Unidade.

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho se dá por meio dos apontamentos dos relatórios de auditoria da Sede e das auditorias internas, pelas pesquisas de satisfação e insatisfação dos clientes internos e das avaliações

LIDERANÇA

das metas de equipe do SAAD-RH, produzidas anualmente.

chefia e equipe de supervisores semestralmente quando da realização da avaliação do PAT, aliado a avaliação dos relatórios anuais da auditoria da Embrapa e demais ferramentas de gestão e dos relatórios mensais dos setores/áreas de trabalho. Também são avaliadas por meio das auditorias internas de verificação realizadas de acordo com a Instrução de Serviço IS1-05-01-03.

f) Avaliação e melhorias

A avaliação das práticas de gestão e padrões de trabalho é realizada pela

Processo de aprendizagem em cultura de excelência				
Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
- Dinâmica do Sist. de Liderança	Nº reuniões e seminários internos (7.7.8)	Alta Administração Supervisores	Anual	Colegiado, Supervisores, RD
- PMG/RG	Pontuação do item 1.2 (7.7.10)	Alta Administração, Supervisores, RD	Anual	Colegiado, Supervisores, RD

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Comunicação interna	Todas as áreas	Desde 2001	Disponibilização de normas, procedimentos da qualidade, instruções de serviço, na Intranet da Unidade
	Todas as áreas	Desde 2004	Implementação dos seminários internos às segundas-feiras
	Todas as áreas	Desde 2006	Implantação do SGQ

1.3 Análise crítica do desempenho global

a) Processo de análise crítica do desempenho global

O processo de análise crítica do desempenho global é liderado e conduzido pela Chefia em consonância com a Diretoria Executiva da Embrapa e com a equipe de supervisores e gestores de núcleos temáticos da Unidade. Utilizando-se dos indicadores do SAU, do SAPRE e das metas do PDU, as estratégias e os planos de ação são alinhados de forma a abordar os resultados de au-

ditórias internas, o cumprimento de metas e ações corretivas, por meio de reuniões periódicas, de acordo com o Quadro 1. O processo de análise crítica do desempenho global está descrito no Manual da Qualidade da Unidade e na IS1-02-01-01 – Reunião de Análise Crítica.

Por força de sua natureza, a Embrapa Suínos e Aves não presta contas ao Tribunal de Contas da União ou outros organismos externos, o que fica a cargo da Embrapa Sede, que, a partir das informações de todas as suas unidades centrais e descentralizadas atende aos órgãos controladores.

b) Análise crítica

No processo de análise crítica do desempenho global da Unidade são consideradas as metas quantitativas e qualitativas do SAU e do SAPRE descritas no item 2.3 deste Relatório, o atingimento das metas do PDU e os indicadores de desempenho relativos a clientes, captação de recursos, imagem e reconhecimento, entre outros. Também são avaliados o estado e a adequação dos processos e procedimentos à política e objetivos da qualidade. A partir destas avaliações, são estabelecidos e/ou realinhados os planos de ação para correção de rumos.

Especialmente na reunião ordinária de planejamento e avaliação das metas institucionais, são apresentados os resultados já alcançados pela Unidade, comparadas com o planejado; os resultados das unidades descentralizadas que têm características semelhantes à Embrapa Suínos e Aves (tamanho, produto, localização), que são as informações comparativas, além das orientações do CAE.

c) Comunicação aos níveis pertinentes

Após concluído o processo, a Chefia comunica as decisões aos colaboradores envolvidos por meio de reuniões temáticas e administrativas, dos meios de comunicações internas (Intranet) e por meio de memorandos específicos. Além disso, mudanças de procedimentos e padrões de trabalho são disponibilizados na *home page* da Unidade para acesso a qualquer tempo e por qualquer colaborador, após a realização de teinamento interno, quando a situação assim o exigir.

Os relatórios mensais, trimestrais, semestrais, anuais e os que se referem a atividades específicas possibilitam a Chefia o acompanhamento da implementação de novas ações e a verificação do andamento das atividades em todas as áreas, promovendo ajustes, quando for o caso.

d) Avaliação e melhorias

A avaliação dos padrões de trabalho está diretamente relacionada ao atingimento das metas estabelecidas, bem como o replanejamento semestral e reordenação das ações para o período em questão.

Além disso, o estabelecimento de metas mais ousadas e o acompanhamento mais intenso das metas de desempenho crítico fazem parte do processo de melhorias.

LIDERANÇA

Processo de aprendizagem em análise crítica do desempenho global

Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
- Dinâmica do Sist. de Liderança	Nº reuniões e seminários internos (7.7.8)	Alta Administração Supervisores	Anual	Colegiado, Supervisores, RD
- SAU/SAPRE - PDU - RG/PMG	Indicadores do PAT, Pontuação no item 1.3 (7.7.11)	Alta Administração	Semestral	Colegiado, Supervisores, RD

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Comunicação interna	Todas as áreas	Desde 1998	Divulgação interna de projetos premiados durante as comemorações de aniversário da Unidade
	Todas as áreas	Desde 2000	Estabelecimento de reuniões anuais para apresentação dos resultados do SAU/SAPRE.
	Todas as áreas	Desde 2004	Implementação dos seminários internos das segundas-feiras
	Todas as áreas	Desde 2007	Implementação das reuniões de análise crítica geral e setoriais conforme IS1-02-01-01

CRITÉRIO 2

ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das estratégias

a) Participação na formulação de políticas públicas

O processo de desenvolvimento de um setor da economia é complexo e depende da conjugação de vários fatores. No caso do setor agropecuário, o seu desenvolvimento sustentável é altamente dependente da disponibilidade de conhecimentos e tecnologias apropriados e de formulação e implementação de políticas públicas adequadas. Assim, para a Embrapa, que é uma instituição de referência em “conhecimentos e tecnologias para o agronegócio”, é muito importante que os seus técnicos participem na formulação de políticas públicas para Ciência, Tecnologia e Inovação.

Assim, a Unidade vem atuando na formulação de políticas públicas por meio da participação na Câmara Setorial de Milho e Sorgo, Aves e Suínos, Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Aves e Suínos, Programa Nacional do Meio Ambiente (PNMA II), Plano Nacional de Sanidade Avícola, Plano Nacional de Sanidade Suína, Consórcio Lambari e Termo de Ajustamento de Condutas para Suinocultura (TAC), Comitê Técnico da Incubadora de Base Tecnológica (IBCT), Comissão Regional de Estatística Agropecuária (COREA) e Comissão Municipal de Estatística Agropecuária (COMEA), Comitê Consultivo do Controle de Resíduos e Contaminantes (CCRC), Conselho Municipal de Desenvolvimento Agropecuário (COMDEAGRO), Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), Comitê Consultivo Regional do Programa de Fomento de Oportunidades Comerciais para Pequenos Produtores Rurais em Santa Catarina, Incubadora Agroindustrial de Concórdia, Conselho Regional de Desenvolvimento, Grupo de Trabalho de influ-

enza, Erradicação do vírus da doença de Aujeszky do rebanho suíno de Santa Catarina, entre outros.

Com esse propósito, influenciará a formulação de políticas públicas para produtos, segmentos de produtores, cadeias e temas de interesse do agronegócio de C&T, por meio de formulação de propostas; fornecimento de informações básicas; participação em fóruns, debates e em comitês; e outras formas de colaboração.

b) Formulação das estratégias

Em 1989, a Embrapa Suínos e Aves implantou o primeiro plano estratégico, iniciando seu histórico em planejamento a longo prazo. A elaboração do I Plano Diretor (I PDU) veio em seguida, em 1991, que deveria nortear suas ações até 1996. Com essa experiência e implementando melhorias, no final de 1998 iniciou-se o trabalho de elaboração do II Plano Diretor (II PDU), para vigência de 2000-2003, realinhando suas estratégias em consonância com o III Plano Diretor da Embrapa, com as diretrizes do PPA e governamentais e as demandas das cadeias suinícola e avícola.

A partir de 2002, a Embrapa promoveu ajustes nos seus processos de planejamento da pesquisa, por meio da introdução da sua Agenda Institucional de P&D, com o objetivo de ser um norteador do direcionamento do foco de P&D da empresa oferecendo meios operacionais para implementação dos balizadores estratégicos com a reformatação do seu Modelo de Gestão de P&D. Diante das mudanças apresentadas a Embrapa Suínos e Aves também reorganizou sua equipe de pesquisadores para a busca de financiamento para a con-

cretização de suas pesquisas no âmbito do SEG.

Em 2004 foi elaborado o III Plano Diretor da Embrapa Suínos e Aves, que orienta sobre as atividades a serem desenvolvidas pela Unidade no período 2004 a 2007, alinhadas com o IV Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2004-2007, para cumprir as diretrizes estratégicas da Empresa para pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), transferência de conhecimento e tecnologia, comunicação empresarial, gestão de pessoas, modelo organizacional, gestão organizacional, recursos financeiros e infraestrutura.

Em 2008, com a designação da Comissão de Planejamento Estratégico e seguindo metodologia específica para elaboração do PDE e PDUs, a Embrapa Suínos e Aves produziu a atualização de seu Plano Diretor, que indica o caminho a ser percorrido no período 2008-2011, com perspectivas até 2023, quando a Embrapa completará 50 anos de existência.

O PDU define os desafios científicos e tecnológicos relativos a competitividade e sustentabilidade da suinocultura e avicultura brasileira, patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis, uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasilei-

ras, biodiversidade e expansão da atuação internacional e também desafios organizacionais e institucionais relativos ao modelo institucional e organizacional de gestão, talentos técnicos e gerenciais, atuação em redes, gestão e proteção do conhecimento, atuação internacional, articulação interinstitucional, ampliação e diversificação de fontes de financiamento, melhoria contínua de processos de PD&I e infraestrutura e comunicação institucional e mercadológica.

Trata-se de um documento condensado, contendo os objetivos e linhas de pesquisa sugeridas/demandadas pelas partes interessadas consultadas, por meio de questionários, sobre os desafios para o desenvolvimento e a competitividade dos negócios suinícola e avícola brasileiros; sobre inclusão social e a geração de emprego e renda no meio rural; sobre a conservação do meio ambiente; a segurança dos alimentos; e o bem-estar animal, com a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e objetivos específicos da Embrapa.

Para garantir o alinhamento com as diretrizes do PDE são traçadas metas para cada objetivo específico e diretriz estratégica. Em síntese, o processo de formulação das estratégias da Unidade pode ser melhor visualizada na Figura 2.

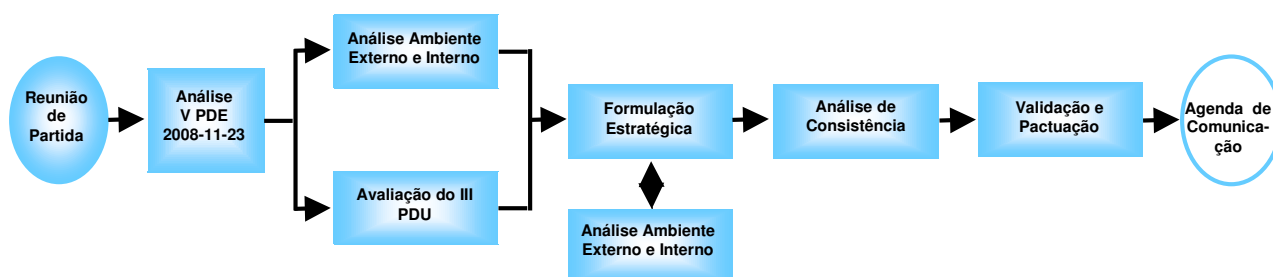


Fig. 2. Fluxo de etapas de elaboração do PDU.

O desdobramento dos desafios do PDU, em planos anuais de trabalho é realizado por meio das reuniões anuais

de planejamento que envolvem todos os colaboradores da Unidade.

c) Análise do ambiente interno e externo na formulação das estratégias

A análise integrada dos ambientes externo e interno da Unidade é efetuada a partir da focalização dos cenários prospectivos do agronegócio e da PD&I, da identificação de oportunidades de inovação tecnológica nas diferentes cadeias e sistemas produtivos, cadeias de conhecimento e sistemas naturais com os quais a Unidade interage e da avaliação organizacional. Já nesta etapa, começa a interação com outras unidades, com as quais existam sinergias identificadas para aprofundar a reflexão sobre o ambiente externo e cadeias e sistemas produtivos mapeados.

Realiza-se reunião da Comissão de Planejamento Estratégico com a Chefia da Unidade para validação do detalhamento da agenda de trabalho dessa etapa identificando-se dessa maneira as principais tendências do ambiente externo relacionadas à Unidade; os principais espaços de inovação e cooperação nas cadeias e sistemas produtivos, cadeias de conhecimento e sistemas naturais; as principais forças e fragilidades da Unidade; e a matriz de avaliação estratégica da Unidade. Para tal, focaliza-se nos Cenários Prospectivos considerando as percepções de atores externos e internos relevantes a respeito das principais tendências, oportunidades e ameaças relacionadas à atuação da Unidade. Como referência para as atividades de focalização dos cenários, é utilizado o documento "Cenários do Ambiente de Atuação das Instituições Públicas e Privadas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) para o Agronegócio Brasileiro no Horizonte 2023", com ênfase nos aspectos relevantes para o horizonte de tempo do IV PDU (período 2008-2011). São considerados, ainda, estudos e diagnósti-

cos referentes ao ambiente de atuação da Unidade.

Para colher as percepções de atores externos e internos relevantes sobre as principais tendências, oportunidades e ameaças para a Unidade, faz-se uma pesquisa semi-estruturada qualitativa por meio da realização de entrevistas presenciais e à distância apoiadas por questionário previamente definido pela Unidade. Opcionalmente, a Unidade ainda realiza, de modo substituto ou complementar, painéis com especialistas convidados. A seleção dos atores do ambiente externo é feita com base na representatividade dos diversos setores e elos das cadeias com os quais a Unidade interage, tais como, governo, empresas privadas, universidade, institutos, dentre outros. Para os atores internos podem ser entrevistados, inclusive, representantes de outras Unidades. Ponto importante é considerar a abrangência da atuação da Unidade (no bioma, no estado, no país, etc.) na definição da amostra dos atores que serão entrevistados.

Nesse sentido, são executadas as seguintes atividades:

1. Identificação e seleção dos atores internos e externos relevantes;
2. Ajuste e validação do questionário base;
3. Agendamento e realização das entrevistas;
4. Transcrição das entrevistas e identificação das principais convergências e divergências;
5. Elaboração do relatório técnico com as convergências e divergências de percepção dos entrevistados sobre as tendências, oportunidades e ameaças. As principais convergências e divergências entre os atores externos e internos são ressaltadas.

d) Integridade das informações externas para a formulação das estratégias

A implantação, em 1999, do CAE como assessor na elaboração das diretrizes da Unidade representou um grande avanço para a Unidade. É relevante sua contribuição na análise dos pontos fortes e fracos da Unidade, sugerindo alternativas para suprir os pontos fracos e fortalecer os pontos fortes. O conselho vem proporcionando, ainda, a inserção da Unidade nos diversos elos das cadeias, tais como agroindústrias, associações de produtores e instituições governamentais e não governamentais.

Aliado a esses fatores, também é considerado o notório saber dos integrantes do CAE e sua inserção junto às cadeias produtivas, que, juntamente com os levantamentos das prioridades de pesquisa realizados para a elaboração dos seus Planos Diretores garantem a integridade das informações externas utilizadas no processo de formulação de estratégias da Unidade.

e) Coerência com as necessidades das partes interessadas

A coerência entre as estratégias da Embrapa Suínos e Aves e as necessidades das partes interessadas são verificadas por meio da avaliação e orientação periódica realizada pelo CAE, uma vez que o mesmo conta com representantes da sociedade beneficiária das ações de pesquisa de suínos e aves.

Para que as estratégias sejam alcançadas com sucesso, a Unidade faz o acompanhamento periódico do andamento dos projetos de pesquisa, por meio de reuniões de apresentação de resultados parciais ou finais de pesquisa, reuniões de Núcleos Temáticos, reuniões de análise crítica, entre outras, (conforme a Dinâmica do Sistema de Liderança apresentado no item 1.1 deste relatório) e pelos indicadores de desempenho do PAT e do SAPRE, contemplando os desafios científicos e tecnológicos e os desafios organizacionais e institucionais constantes de seu PDU. Para tanto, é utilizado o Sistema de Informação para Decisão Estratégica (SIDE), software corporativo de acompanhamento e avaliação dos PDUs da Embrapa, conforme mapa apresentado na Figura 3, a seguir:



Fig. 3. Mapa PDU.

A seguir, estão listadas as estratégias atualmente vigentes no PDU 2008-2011:

Estratégias de médio prazo com os respectivos planos de ação

Estratégia 1

Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma.

Planos de Ação

1. Melhorar a qualidade do processo de produção (bem estar de suínos e aves), sem perda na eficiência (biológica e econômica), por meio de tecnologias relacionados ao manejo e ambiente.
2. Adequar e otimizar sistemas de produção de suínos por meio de estudos técnicos e sócio-econômicos.
3. Propiciar o crescimento com sustentabilidade econômica, social e ambiental

das cadeias produtivas de suínos e aves por meio de uma base de dados dos diferentes elos das cadeias que subsidiem os contratos de produção e de integração e as políticas públicas.

4. Melhorar a eficiência da tomada de decisão dos diversos atores das cadeias de frangos e ovos por meio da disponibilização de dados sobre a evolução temporal dos preços, produção e exportação de frangos, ovos e insumos utilizados na sua produção.
5. Reduzir os problemas metabólicos decorrentes da produção intensiva de suínos e aves por meio de ajustes na nutrição/alimentação e manejo.
6. Melhorar a competitividade das agroindústrias por meio da disponibilização de tecnologias relacionadas à qualidade da carne e dos produtos processados de suínos e aves.
7. Contribuir para a agregação de valor aos co-produtos de interesse para as cadeias produtivas de suínos e aves.
8. Contribuir para a competitividade do setor produtivo de suínos por meio da continuidade na disponibilização de uma linhagem de suínos de alta qualidade para os produtores nacionais, e da competitividade das empresas na-

cionais de genética de suínos por meio da disponibilização de conhecimentos de genômica.

Estratégia 2

Ampliar o esforço de PD&I para os sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas.

Plano de Ação

9. Reduzir o impacto ambiental da produção de suínos e aves por meio de tecnologias visando o uso racional dos insumos e recursos naturais e o controle das emissões gasosas e da carga poluente dos resíduos.

Estratégia 3

Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado.

Planos de Ação

10. Contribuir para a segurança dos consumidores e acesso aos mercados por meio da geração e transferência de tecnologia para redução dos riscos sanitários e/ou de contaminação dos alimentos e da transparência e rastreabilidade dos processos de produção de suínos e aves.
11. Contribuir para a melhoria do desempenho da produção por meio da geração e transferência de tecnologias para o controle de doenças de importância econômica.
12. Apoiar o MAPA no desenvolvimento de indicadores e sistemas de rastreabilidade para as cadeias de suínos e aves.

Estratégia 4

Desenvolver tecnologias para o aproveitamento de co-produtos e resíduos.

Plano de Ação

13. Reduzir o impacto ambiental e agregar valor aos resíduos por meio do aproveitamento dos dejetos de suínos e aves e resíduos de abatedouros para a produção de biofertilizantes e energia.

Estratégia 5

Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos.

Planos de Ação

14. Contribuir para a viabilização da agricultura familiar por meio da geração e transferência de modelos de organização de produtores e tecnologias para o desenvolvimento de produtos de suínos e aves com valor agregado.
15. Contribuir para a inclusão social de comunidades em projetos de desenvolvimento territorial do MDA, por meio da participação no desenvolvimento de projetos colaborativos com centros ecorregionais, OEPAS e outras organizações.

Estratégias de longo prazo

Estratégia 6

Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil.

Plano de Ação

16. Disponibilizar técnicas/ferramentas avançadas para diagnóstico de doenças e controle de resíduos em suínos e aves.

Estratégia 7

Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos.

Plano de Ação

17. Contribuir para a redução da dependência de insumos importados e do custo de produção de suínos e aves mediante o desenvolvimento e transferências de insumos.

Os respectivos aspectos para o sucesso das estratégias formuladas são o apoio da Diretoria Executiva da Embrapa, a possibilidade de ampliação do quadro de empregados, notadamente de pesquisadores e analistas, a revitalização da infra-estrutura da Unidade e a capacitação dos empregados.

f) Comunicação das estratégias

Para que a formulação das estratégias dentro da Unidade fosse eficaz, além dos diversos setores das cadeias de suínos e aves, também a equipe de pesquisadores e analistas participam de todas as etapas de elaboração do PDU, conforme apresentado na Figura 2.

A comunicação das estratégias às partes interessadas é realizada por meio de workshop, reuniões com periodicidade variada, com todos os colaboradores e/ou com colaboradores de setores envolvidos com estratégias específicas, reuniões com o CTI, reuniões temáticas, ainda, por seminários, pela intranet e por veículos de comunicação interna, como Em Casa e Chefia Informa.

g) Avaliação e melhorias

A avaliação das estratégias da Unidade vem ao longo dos anos contando com os clientes externos, com os colaboradores dos seus diversos setores, com o Governo Federal e principalmente com a colaboração da Embrapa. A partir dessa avaliação e das determinações do Governo Federal e da Embrapa, melhorias na formulação da estratégia foram realizadas e estão listadas a seguir:

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Processo de aprendizagem formulação de estratégias				
Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
- SAU/SAPRE	Indicadores do PAT	Alta Administração	Anual	Colegiado, Supervisores, RD
- PDU/PMG	Pontuação no item 2.1(7.7.12)	Alta Administração	Anual	Colegiado, Supervisores, RD

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Planejamento e Organização	Todas as áreas	Desde 2003	- Formalização dos NTs - Implantação da Gestão por Processos na Área Administrativa
		Desde 2004	- Formulação do III PDU - Redescrição do processo de gestão de projetos competitivos - Estabelecimento da semana anual de planejamento
		Desde 2005	- Implementação dos seminários internos de segunda-feira
		Desde 2006	- Implantação do SIDE
		Desde 2008	- Elaboração do IV PDU

2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias

a) Desdobramento das estratégias em planos de ação

A programação de pesquisa e desenvolvimento da Unidade está distribuída em 06 Macroprogramas que participam do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), cujos projetos visam atender às metas definidas no PDU. O Quadro 2 mostra a execução física dos projetos no período 2006-2008:

Quadro 2. Projetos e Planos de Ação em execução 2006-2008.

Programas	2006	2007	2008
MP01 – Grandes Desafios Nacionais	02 *	05 *	04 *
MP02 – Competitividade e Sustentabilidade	09	13	12
MP03 – Desenvolvimento tecnológico incremental	13	15	11
MP04 – Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial	06	05	04
MP05 – Desenvolvimento Institucional	01	01	01
MP06 - Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e Sustentabilidade do Meio Rural	-	-	-
Outras Fontes	06	11	14

A Unidade também tem buscado recursos junto a outras fontes de financiamento para custear seus projetos. Os projetos do Finep, da Fapesc e CNPq são exemplos considerados como outras fontes.

As metas de curto prazo são estabelecidas nas negociações do PAT com a Diretoria Executiva da Embrapa. As principais metas estabelecidas são as relacionadas à produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, difusão de tecnologia e imagem, desenvolvimento de tecnologias, produtos, processos, receita própria, redução/racionalização de custos, realização de parcerias, avaliação de impacto social, econômico e ambiental, melhoria de processos, entre outros, resultantes dos projetos de pesquisa em andamento e das ações gerenciais necessárias à consecução das atividades de P&D. Estas metas são consolidadas durante a semana de planejamento realizada no final de cada ano.

As metas de curto prazo são estabelecidas nas negociações do Plano Anual de Trabalho - PAT com a Diretoria Executiva da Embrapa. As principais metas estabelecidas são as relacionadas à produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, difusão de tecnologia e imagem, desenvolvimento de tecnologias, produtos, processos, receita própria, redução/racionalização de custos, realização de parcerias, avaliação de impacto social, econômico e ambiental, melhoria de processos, entre outros, resultantes dos projetos de pesquisa em andamento e das ações gerenciais necessárias à consecução das atividades de P&D.

Como os projetos vêm sendo orientados com foco em demandas do mercado, multidisciplinariedade, caráter multistitucional, trabalho de equipe e otimização dos recursos, investimentos em infra-estrutura de pesquisa e equipamentos são programados anualmente.

Os processos de apoio da Unidade, de maior impacto no suporte aos processos finalísticos, são negociados periodicamente com a Diretoria Executiva da Embrapa e são implantados, pela equipe que desenvolve a metodologia de Análise e Melhoria de Processos - AMP. As etapas dizem respeito à identificação e descrição do processo, modelagem e melhoria, implantação e automação do processo, monitoramento da satisfação do cliente e elaboração do plano de melhoria contínua.

Estas metas são consolidadas no Sistema de Informação de Apoio à Decisão Estratégica da Embrapa (SIDE), de acordo com as orientações da Embrapa Sede.

b) Alocação de recursos para a implementação dos planos de ação

A proposta orçamentária da Unidade é composta pela soma das ações de pesquisa aprovadas nos macroprogramas do SEG.

Além disso, a Unidade tem buscado recursos junto a outras fontes de financiamento para custear seus projetos, a exemplo dos projetos financiados pelo Finep, Fapesc e Banco Mundial

Também incentiva a formalização de parcerias e contratos de cooperação no desenvolvimento de projetos estratégicos, com entidades como: OEPAs, Universidades, Centro de Pesquisa da Embrapa, Cooperativas/associação de produtores, produtores rurais, empresas privadas, prefeituras municipais e outros órgãos. A Unidade promove ainda, por meio de seus pesquisadores, articulações internacionais, visando complementariedade de conhecimentos e de recursos. Ainda, ações têm sido implantadas para captação de recursos com entidades e

empresas através do fornecimento de produtos/serviços e tecnologias.

semprenha importante papel no acompanhamento dos planos de ação por meio das reuniões anuais de análise de projetos em andamento.

c) Comunicação às partes interessadas

As metas quantitativas, como produção técnica-científica, publicações técnicas, eventos, tecnologias/produtos desenvolvidos, são estabelecidas com base nas demandas identificadas pelas áreas técnica, de comunicação e transferência de tecnologia, considerando a capacidade interna e potencial das parcerias. Posteriormente, estas metas são negociadas com as equipes, incluídas no plano de trabalho (SAAD-RH) e, finalmente, negociadas com a Diretoria Executiva da Embrapa.

A comunicação com as partes interessadas se dá por meio de reuniões de planejamento, reuniões temáticas, seminários internos e pela disponibilização das metas na Intranet da Unidade, de acordo com o Quadro 1.

d) Acompanhamento da implementação dos planos de ação

O acompanhamento dos planos de trabalhos na Unidade é realizado quadrimestralmente por meio da verificação do plano de trabalho de cada colaborador pelo SAAD-RH e das metas negociadas para o PAT da Unidade. Com essa verificação são detectados os problemas que possam estar comprometendo o atingimento de metas e são promovidos os ajustes necessários. Os relatórios gerenciais periódicos das áreas e setores também são subsídios para o acompanhamento da implementação dos planos de ação da Unidade. Além disso, o CTI de-

e) Avaliação e melhorias

Os indicadores do sucesso dos planos de ação são o nível de atingimento das metas dos projetos, das prioridades do PDU, das metas do PAT, das comissões de AMPs e do cumprimento do SAAD-RH. Essas avaliações são realizadas conforme a seguir:

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Processo de aprendizagem em desdobramento e operacionalização das estratégias

Item de avaliação	Indicador(es)	Frequência de avaliação	Responsável
Projetos	Execução física Atingimento de metas	Anualmente	Equipe Multidisciplinar CTI Chefia de P&D
PDU	Alinhamento de projetos Atingimento de metas	Anualmente	Chefias, CAE CTI
PAT	Atingimento de metas	Semestralmente	Chefias
SAAD-RH	Atingimento de metas individuais e de equipes	Quadrimestrais (acompanhamento) Anualmente (avaliação)	Supervisores, coordenadores, gestores de NTs e chefias
Núcleos Temáticos	Atingimento de metas	Semestralmente	Gestores de NT
Comissões de AMP	Atingimento de metas	Semestralmente	Chefias, supervisores, coordenadores e comissões

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Planejamento e Organização	Todas as áreas	Desde 2003	Formalização dos NTs
	Todas as áreas	Desde 2004	Formulação do III PDU
	Todas as áreas	Desde 2005	Implementação do SIDE em substituição ao SISPAT Elaboração do PMG
	Todas as áreas	Desde 2008	Formulação do IV PDU

Anualmente, a chefia reúne todos os colaboradores para apresentar os resultados e classificações da Unidade realizada pela Sede e a evolução das metas programadas.

bal definido anualmente pela Diretoria Executiva no SAU/SAPRE. Os pesos para cada indicador de desempenho são variáveis em função das peculiaridades de cada Unidade e utilizados para o cálculo do Índice de Desempenho Institucional (IDI) que é a quantificação do desempenho global da Unidade.

2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho

a) Definição do sistema de medição do desempenho

A Unidade segue o sistema corporativo de indicadores de desempenho glo-

Para fins de atingimento das metas do PDU, são elaborados projetos de pesquisa, de transferência de tecnologia e de desenvolvimento institucional relacionados aos desafios científicos e tecnológicos e desafios organizacionais e institucionais do referido Plano e suas metas, acompanhadas periodicamente e também alimentam o SAU/SAPRE e o SAAD-RH, seguindo o fluxo apresentado na Figura 1 do item 1.2 deste relatório.

Ressalta-se que a proposta orçamentária da Unidade, é composta pela soma das ações de pesquisa e desenvolvimento, comunicação e negócios e institucionais aprovadas nos macroprogramas. Esta proposta orienta a gestão da carteira dos projetos e processos e a obtenção de resultados de impacto que levam ao cumprimento das metas técnicas da Empresa.

b) Classificação, integração e correlação dos indicadores de desempenho

Os principais indicadores de desempenho são os relacionados ao PAT/SAU, no nível estratégico, uma vez que estão integrados e diretamente correlacionados

ao cumprimento de metas estratégicas definidas pelo PDE e pelo PDU.

Em nível operacional e de rotina, os indicadores de desempenho são classificados de acordo com as metas do SAAD-RH, tanto as individuais como as de equipe e possuem integração entre si, assim como a correlação dos indicadores se dá pelo acompanhamento e análise setorial colocadas em práticas em reuniões de avaliação de projetos.

Para a formação do Índice de Desempenho Institucional – IDI do PAT são ponderados os componentes: produtividade (eficiência), qualidade de gestão (eficácia) e satisfação e impacto (efetividade), cuja metodologia é revisada periodicamente pela DE e publicada em BCA anualmente. No Quadro 3, são apresentados os pesos dos componentes:

Quadro 3. Pesos dos componentes do IDI.

Componente do IDI	Ano Base 2008 (%)	Período 2009/2011 (%)
1) Critério: Produtividade (Eficiência)	23,0	30,0
a) Captação de recursos	18,0	15,0
b) Evolução da produtividade	5,0	5,0
c) Análise de eficiência técnica	-	10,0
2 – Critério: Qualidade de Gestão (Eficácia)	65,0	60,0
d) Cumprimento de metas (PDU/PAC)	25,0	25,0
e) Ações de melhoria de gestão (*)	15,0	10,0
f) Ações de parceria	25,0	15,0
g) Intensidade da participação internacional	-	10,0
3 – Critério: Satisfação e Impacto (Efetividade)	12,0	10,0
h) Impactos econômicos, sociais e ambientais	12,0	10,0
Total	100,0	100,0

(*) Inclui Relatório de Gestão/Plano de Melhoria (5%), melhoria de processos (5%), não conformidades de auditoria (3%) e construção da árvore do conhecimento (2%) em 2008.

Os componentes apresentados acima integram um conjunto de indicadores de desempenho e metodologia própria para identificação. No Quadro 4,

listamos os principais indicadores de desempenho da Embrapa Suínos e Aves:

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Quadro 4. Principais indicadores de desempenho da Embrapa Suínos e Aves.

Nº Indicador	Título	Fonte
Cientes		
7.1.a.1	Acessos à <i>Home Page</i>	ACE
7.1.a.2	Publicações Técnicas Gratuitas na Página Eletrônica	ACE
7.1.a.3	Atendimento ao Cliente Via SAC	ACE
7.1.b Medição da Satisfação dos Clientes Externos		
7.1.b.1	Satisfação quanto à presteza e rapidez no atendimento	ACE
7.1.b.2	Classificação do atendimento efetuado	ACE
7.1.b.3	Qualidade das informações prestadas	ACE
7.1.b.4	Qualidade das informações recebidas na recepção e portaria Embrapa Suínos e Aves – 2008	ACE
7.1.c. Participação no mercado		
7.1.c.1	Contratos	ANT
7.1.d – Imagem da Organização		
7.1.d.1	Matérias Jornalísticas Publicadas sobre a Unidade	PAT-SIDE
Sociedade		
7.2.1	Cursos Ministrados (Oferecidos)	PAT-SIDE
7.2.2	Dias de Campo	PAT-SIDE
7.2.3	Organização de Eventos (exposições/feiras, reunião técnica, simpósio, workshop, mesa-redonda, encontro, congresso, seminário)	PAT-SIDE
7.2.4	Palestras	PAT-SIDE
7.2.5	Unidades Demonstrativas e de Observação	PAT-SIDE
Orçamento e finanças		
7.3.a – Eficiência na aplicação de recursos		
7.3.a.1	Evolução das Receitas	SOF
7.3.a.2	Receitas de Prestação de Serviços	SOF
7.3.a.3	Evolução das Despesas	SOF
7.3.a.4	Ranking Receita Própria no SAU	PAT-SIDE
Pessoas		
7.4.1	Estou satisfeito por trabalhar na Embrapa	SGQ
7.4.2	Estou comprometido com os objetivos da Embrapa	SGQ
7.4.3	Consigo fazer um trabalho de qualidade no prazo que me é dado	SGQ
7.4.4	Uso os conhecimentos que adquiero nos treinamentos para realizar meu trabalho	SGQ
7.4.5	Favorabilidade Embrapa Suínos e Aves	SGQ
7.4.6	Evolução dos cargos	SGP

ESTRATÉGIAS E PLANOS

7.4.7	Eventos de capacitação de curta duração	SGP
7.4.8	Capacitação em Qualidade	SGQ
7.4.9	Investimento em capacitação	SGP
7.4.10	Número de eventos de Qualidade de Vida	SGP
Suprimentos		
7.5.1	Número de processos administrativos	SPM
7.5.2	Bens patrimoniais	SPM
7.5.3	Tempo para aquisição e entrega de materiais diversos	SPM
7.5.4	Tempo para aquisição e entrega de materiais de laboratório	SPM
Serviços e Produtos		
7.6. 1	Artigos em Anais Congresso/Nota técnica	PAT-SIDE
7.6.2	Artigo em periódico indexado	PAT-SIDE
7.6.3	Capítulo em livro técnico-científico	PAT-SIDE
7.6.4	Resumo em Anais Congresso	PAT-SIDE
7.6.5	Artigos de divulgação na mídia	PAT-SIDE
7.6.6	Comunicado técnico/Recomendações técnicas	PAT-SIDE
7.6.7	Organização/Edição de livros	PAT-SIDE
7.6.8	Série Documentos	PAT-SIDE
7.6.9	Metodologia Científica	PAT-SIDE
7.6.10	Monitoramento/Zoneamento	PAT-SIDE
7.6.11	Prática/processo agropecuário	PAT-SIDE
7.6.12	Orientações de Dissertações ou Tese de Pós Graduação	PAT-SIDE
7.6.13	Circular Técnica	PAT-SIDE
7.6.14	Folder	PAT-SIDE
Processos de Apoio e Organizacionais		
7.7.1	Ações de parceria	PAT-SIDE
7.7.2	Melhoria de Processos	PAT-SIDE
7.7.3	Avaliação de impactos econômico, social e ambiental	PAT-SIDE
7.7.4	Índice de desenvolvimento institucional - IDI	PAT-SIDE
7.7.5	Acervo bibliográfico	Biblioteca
7.7.6	Participação na formulação de políticas públicas	PMG
7.7.7	Veículos de comunicação interna	PAT-SIDE
7.7.8	Reuniões e seminários internos	PMG
7.7.9	Pontuação no item 1.1 Sistema de Liderança	Gespública
7.7.10	Pontuação no item 1.2 Cultura de Excelência	Gespública
7.7.11	Pontuação no item 1.3 Análise Crítica do Desempenho Global	Gespública

ESTRATÉGIAS E PLANOS

7.7.12	Pontuação no item 2.1 Formulação das Estratégias	Gespública
7.7.13	Pontuação no item 2.2 Desdobramento e Operacionalização das Estratégias	Gespública
7.7.14	Pontuação no item 2.3 Formulação do Sistema da Medição do Desempenho	Gespública
7.7.15	Pontuação no item 3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo	Gespública
7.7.16	Pontuação no item 3.2 Relacionamento com os Cidadãos-Usuários	Gespública
7.7.17	Pontuação no item 3.3 Interação com a Sociedade	Gespública
7.7.18	Pontuação no item 4.1 Gestão das Informações da Organização	Gespública
7.7.19	Pontuação no item 4.2 Gestão das Informações Comparativas	Gespública
7.7.20	Pontuação no item 4.3 Gestão do Conhecimento	Gespública
7.7.21	Pontuação no item 5.1 Sistemas de Trabalho	Gespública
7.7.22	Pontuação no item 5.2 Educação e Capacitação	Gespública
7.7.23	Pontuação no item 5.3 Qualidade de Vida	Gespública
7.7.24	Pontuação no item 6.1 Gestão de Processos Finalísticos	Gespública
7.7.25	Pontuação no item 6.2 Gestão de Processos de Apoio	Gespública
7.7.26	Pontuação no item 6.3 Gestão de Processos de Suprimento	Gespública
7.7.27	Pontuação no item 6.4 Gestão Orçamentária e Financeira	Gespública

c) Projeções sobre os referenciais comparativos

As projeções sobre os referenciais comparativos são efetuadas anualmente considerando-se a evolução histórica da Unidade e a capacidade de trabalho prevista para o período. Também é baseada na mediana da Embrapa como um todo e na negociação das metas do PAT realizadas anualmente com a Diretoria Executiva.

Para os indicadores relativos à produção técnico-científica, são utilizados como referenciais comparativos os indicadores de uma unidade descentralizada da Embrapa com características semelhantes à nossa, cuja similaridade mais próxima diz respeito à implementação do sistema de gestão da qualidade baseada na Norma ISO 9001. Não são realizadas projeções sobre o desempenho dos concorrentes por não ser pertinente.

d) Estabelecimento de metas

As metas de curto prazo são estabelecidas com base nas negociações do PAT com a Diretoria Executiva da Embrapa. As principais metas estabelecidas são as relacionadas à produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, transferência de tecnologia e imagem, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, receita própria, realização de parcerias, avaliação de impacto social, econômico e ambiental, melhoria de processos, entre outros, apresentadas nos Quadros 3 e 4.

As metas de longo prazo (estratégias) são estabelecidas quando da formulação do PDU, com vigência de quatro anos, mas que enfoca os problemas atuais e potenciais do setor agropecuário da Unidade em um horizonte temporal de 10 a 15 anos. As estratégias definidas no PDU 2008-2011 em consonância

ESTRATÉGIAS E PLANOS

com o V PDE estão apresentados no item 2.1 deste relatório.

dos exemplares aos principais clientes e parceiros e, ainda, é distribuído um exemplar para cada um dos colaboradores da Embrapa Suínos e Aves, reforçando a comunicação com todas as partes interessadas.

e) Comunicação às partes interessadas

Os indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazos são comunicadas às partes interessadas por meio de memorandos internos, reuniões técnicas, reuniões de supervisores e durante a reunião anual de planejamento (Quadro 1).

O PDU, cujas metas são pertinentes aos clientes, parceiros, fornecedores e a sociedade em geral, é disponibilizado na página eletrônica a Unidade; são envia-

f) Avaliação e melhorias

Anualmente são revistos os indicadores de desempenho pela Chefia, equipe de supervisores e líderes de projetos, e ajustados à metodologia de avaliação e desempenho de unidades definida pela Sede, que é atualizada periodicamente com vistas ao processo de premiação de unidades, equipes e empregados.

Processo de aprendizagem em medição do desempenho

Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
PAT/PDU	Evolução das metas quantitativas e técnicas	Chefia de P&D	Anual	Chefia de P&D
SAU/PAT PMG/RG	Evolução do IDI (7.7.4) Pontuação no item 2.3 (7.7.14)	Alta Administração	Anual	Colegiado

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Planejamento e organização	Todas as áreas	Desde 1997	Realização de planejamento anual de metas quantitativas

CRITÉRIO 3

CIDADÃOS E SOCIEDADE

3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo

a) Identificação e classificação dos cidadãos-usuários atuais e potenciais

A Embrapa Suínos e Aves preocupa-se constantemente com a abertura de canais para conhecer melhor e interagir com as cadeias produtivas da avicultura e suinocultura. Essa postura parte de uma consciência a respeito da importância do relacionamento intenso com o agronegócio e de diretrizes estratégicas estampadas nos principais documentos que regem a Unidade, como é o caso do PDU, que teve como base o documento Cenários Prospectivos e pesquisa semi-estruturada qualitativa realizada pela Comissão de Planejamento Estratégico, onde as principais lideranças de todos os segmentos foram consultadas e participaram da consolidação do documento, tendo como base o PDE.

A Transferência de Tecnologia e a Comunicação Empresarial são processos que relacionam-se amplamente com os públicos de interesse e facilitam a identificação dos cidadãos-usuários da Unidade. Tendo como base a Política de Negócios para a Transferência de Tecnologia da Embrapa, a Política de Comunicação Empresarial da Embrapa e a demanda e a oferta de informações, produtos, serviços e tecnologias, os cidadãos-usuários atuais e potenciais da Embrapa Suínos e Aves são assim classificados:

- a) Empresários, profissionais, agentes financeiros e produtores rurais do agronegócio;
- b) Dirigentes e profissionais do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária;

- c) Dirigentes e profissionais de assistência técnica e extensão rural;
- d) Dirigentes e profissionais do Poder Executivo, em âmbito federal, estadual e municipal;
- e) Representantes e profissionais do Poder Legislativo, em âmbito federal, estadual e municipal;
- f) Dirigentes e profissionais do Poder Judiciário, em âmbito federal, estadual e municipal;
- g) Representantes e profissionais da comunidade acadêmico-científica, incluídos os estudantes universitários;
- h) Representantes e profissionais de organismos nacionais e internacionais de fomento à pesquisa agropecuária e ao desenvolvimento regional;
- i) Representantes e profissionais dos organismos nacionais e internacionais ligados à C&T, de maneira geral;
- j) Organizações não-governamentais e todo o conjunto de organizações/entidades que integram o chamado Terceiro Setor;
- k) Formadores de opinião (jornalistas, lideranças da sociedade civil, etc.);
- l) Dirigentes e empresários de comunicação;
- m) Consumidores;
- n) Público em geral.

Os principais critérios utilizados para agrupar os cidadãos-usuários atuais e potenciais são o seu segmento de atuação e o tipo de necessidade de cada agrupamento.

b) Identificação das necessidades dos cidadãos-usuários atuais e potenciais

A base de elaboração dos PDUs é a análise genérica do negócio agrícola e a prospecção tecnológica, cujo objetivo é aproximar cada vez mais as ações da Embrapa das necessidades e anseios da sociedade brasileira, ao mesmo tempo em que visa aperfeiçoar sua forma de gestão, de modo a garantir-lhe o patamar de instituição de excelência em pesquisa agropecuária.

Além disso, a identificação das necessidades dos cidadãos-usuários atuais e potenciais ocorre levando em consideração as demandas que chegam diretamente até a Embrapa. Na Área de Transferência de Tecnologia (ANT), na identificação das demandas que chegam diretamente, são reconhecidas todas aquelas necessidades dos cidadãos-usuários, classificadas nas seguintes categorias: orientação técnica, cooperação técnica (projetos de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produtos, ações de intervenção), prestação de serviços (teste de produtos, palestras, consultorias/assessoria, dias de campo, cursos). De outra forma, periodicamente, coincidindo com a elaboração do PDU, são realizados estudos prospectivos, visando o levantamento de demandas da cadeia produtiva para orientar o nascimento de projetos de P&D focados em soluções tecnológicas para os problemas ou carências específicas identificadas. Também o CAE, por ocasião das suas reuniões ordinárias orienta para as necessidades identificadas junto às cadeias produtivas de suínos e aves, principalmente por ser o Comitê composto por membros representativos das respectivas cadeias.

Na Área de Comunicação Empresarial (ACE) são utilizados os instrumentos para atendimento às necessidades dos

cidadãos-usuários. Entre esses estão o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), o trabalho de jornalismo empresarial e de relações públicas. O SAC atende aos clientes em geral e se preocupa com a solução das mais diversas demandas de informação. Já o jornalismo empresarial praticado pela Unidade identifica e responde às necessidades da mídia regional, estadual, nacional e especializada em suínos e aves, difundindo informações e artigos técnicos de acordo com a pauta dos veículos de comunicação. O trabalho de relações públicas da Unidade envolve a participação em feiras, eventos e atendimentos internos de clientes, como visitas institucionais direcionadas. Todos esses atendimentos realizados ajudam também a conhecer melhor as demandas do agronegócio e se transformam em meio para que os cidadãos-usuários vislumbrem o que a Unidade oferece.

Todas as informações obtidas via SAC, ACE, ANT e dos projetos de pesquisa são utilizados quando da elaboração do PAT visando atender às necessidades explícitas do público-alvo, bem como antecipar-se a elas. Essas informações são repassadas à equipe técnica para orientação de produções técnicas sobre assuntos específicos, num trabalho conjunto.

c) Avaliação do atendimento do universo potencial de cidadãos-usuários

A Unidade avalia periodicamente o atendimento prestado aos cidadãos-usuários atuais quanto ao nível de satisfação e insatisfação dos mesmos. São aplicados questionários aos participantes de cursos específicos, aos visitantes recebidos nos estandes de feiras e exposições, além de entrevistas a clientes atendidos

por telefone e em visitas à Unidade. Estas informações orientam as melhorias neste requisito e estão descritas na Instrução de Serviço IS1-05-01-02- Análise do Nível de Satisfação do Cliente – Interno e Externo e demais normas internas.

Na avaliação sobre a extensão do conhecimento dos clientes sobre produtos e serviços a Unidade tem lançado mão de indicadores internos sobre a sua evolução e esforço institucional (nº de palestras, nº de horas curso, nº de eventos organizados, nº de dias de campo, entre outros) e indicadores externos, que expressam o resultado desse conhecimento por meio do nº de acessos e “downloads” na página eletrônica e nº de consultas dirigidas ao SAC.

d) Divulgação dos produtos e comunicação de ações aos cidadãos-usuários

A Embrapa Suínos e Aves possui vários instrumentos de divulgação de produtos e comunicação de ações aos cidadãos-usuários e à sociedade. Entre eles, são feitos contatos com a mídia em geral, diferentes tipos de publicações do seu programa editorial (comunicado técnico, artigo científico, circular técnica, boletim de pesquisa e desenvolvimento), eventos técnico-científicos (reuniões técnicas, seminários, workshop, congressos) e agropecuários (show rural, exposições e feiras), cursos, dias de campo tradicionais, produção de vídeos técnicos, dias de campo na tevê (em parceria com a Embrapa Informação Tecnológica) e a página eletrônica da Unidade para mostrar à sociedade os produtos que disponibiliza e a contribuição tecnológica e social que geram para a suinocultura e avicultura. Os relatórios Técnico e de Atividades e o de Gestão, publicados pe-

riodicamente, são importantes instrumentos de comunicação das ações e resultados institucionais para os cidadãos-usuários e a sociedade.

Avalia-se o nível de conhecimento dos cidadãos-usuários e da sociedade pelo número de acessos à página eletrônica, pelo número de participantes dos eventos promovidos anualmente e pelo número de mensagens recebidas via SAC de agradecimento e deferências a ações/tecnologias/atendimentos realizados pela Unidade.

Os resultados destes indicadores são analisados periodicamente e, em especial, ao término de evento com grande público envolvido.

e) Avaliação e melhorias

A avaliação das ações voltadas para a identificação e atendimento das necessidades dos clientes ocorre no momento em que a Sede avalia o desempenho da Unidade dentro do SAU. Ao mesmo tempo, a Unidade também promove avaliações próprias dentro de determinados itens, como por exemplo durante os eventos que realiza, onde são entrevistados cidadãos-usuários que usufruíram das informações repassadas pelos técnicos da Unidade, conforme apresentado na alínea c deste item. A partir dos resultados das avaliações são estabelecidos planos de ação para a correção dos defeitos apontados pelos clientes e incremento dos pontos fortes.

CIDADÃOS E SOCIEDADE

Processo de aprendizagem em imagem e conhecimento mútuo

Fontes de informação	Indicadores/ informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
PAT/SAU	Evolução das metas quantitativas (7.1.a.1 7.1.a.3 – 7.1.b.1 a 7.1.b.4 – 7.1.c.1 – 7.1.d.1)	Supervisores da ACE e ANT	Anual	Chefia de CCN
RG/PMG	Pontuação no item 3.1 (7.7.15)	Chefias, Supervisores, RD	Anual	Chefia de CCN

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Comunicação empresarial	ACE e ANT	Desde 2002	Atualização da Página eletrônica de Unidade com sistema de busca
	SGQ	Desde 2007	Estabelecimento da IS1-05-01-02

3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários

a) Canais de acesso para os cidadãos-usuários

Identificar, analisar, compreender e atender as necessidades dos clientes é uma vantagem competitiva perseguida por todas as empresas. No caso da Embrapa, a total interação com as necessidades do cliente é ainda mais significativa porque esta possui um papel social a desempenhar dentro do agronegócio.

Para atingir esse objetivo, foi importante a abertura de novos canais de acesso para os cidadãos-usuários e a sociedade. Além das oportunidades tradicionais abertas pelas propostas de pesquisa e interação com os segmentos públicos e privados relacionados com a avicultura e suinocultura, a Unidade organizou o SAC, que pode ser acessado via e-mail, carta, fax, telefone ou pessoalmente.

Também podem ser citados como canais de acesso à Unidade as visitas de

grupos, atendimento à imprensa, venda de publicações, eventos diversos e pontos de venda, página eletrônica, além de ações sociais realizadas em parceria com outras instituições e entidades.

b) Gestão das sugestões e reclamações dos cidadãos usuários

As reclamações e sugestões encaminhadas por clientes são administradas pelo SAC, mesmo que não tenham entrado via SAC, que cadastra as reclamações e sugestões e as encaminha para os setores implicados com a manifestação do cliente. A orientação do SAC é facilitar e agilizar para que as pendências sejam resolvidas. Os cidadãos-usuários podem ainda contar com a ouvidoria da empresa para fazer suas reclamações ou sugestões.

Como procedimento padrão também aplica-se questionários de avaliação em eventos realizados pela Unidade. Após o processamento e análise das respostas são elencados os fatores positivos e negativos e as sugestões de melhorias são

encaminhadas aos responsáveis pela organização, que, com base nas sugestões, promovem as melhorias cabíveis. Este tipo de ação visa fortalecer e solidificar o relacionamento da Embrapa Suínos e Aves com o cliente.

Uma das melhorias implementada a partir do sistema de sugestões e reclamações dos cidadãos-usuários foi a disponibilização gratuita de um grande número de publicações na página eletrônica da Unidade (em 2006 eram 900 publicações e hoje elas chegam a mais de 1200), entre anais de simpósios, boletins de pesquisa, folders, instruções técnicas, palestras, teses, dissertações, entre outros), uma vez que a maioria das reclamações referia-se a demora no recebimento destas publicações que eram enviadas via correio.

Aliado a esta melhoria, também foi implementado, a partir da nova versão da página eletrônica da Unidade em 2005, o sistema de busca, que facilita a localização de publicações de interesse do cidadão-usuário.

Em 2008 foi sistematizado o procedimento para gestão de sugestões e reclamações pela IS1-05-01-01 – Tratamento a Sugestões e Reclamações dos Clientes.

c) Padrões de atendimento aos cidadãos-usuários

O SAC centraliza o atendimento das demandas por informação que aportam à Unidade por meio de e-mail, carta, telefone e contato pessoal. Colaboradores treinados mantêm contato com os cidadãos-usuários, buscando rapidez e excelência no atendimento. Com isso, é possível um controle sobre o conjunto de demandas e um cadastro dessa clientela. A base do funcionamento do atendimento ao cliente deve-se à permanente integração das áreas de comunicação empresarial, transferência de tecnologia, pesquisadores e demais colaboradores na busca pelas respostas que o cidadão-usuário deseja.

É importante ressaltar que o SAC está adaptado às normas de excelência no atendimento ao cliente adotadas por empresas públicas em todo o país. Os atributos pelos quais os padrões de atendimento são avaliados estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5. Ficha de Atributos dos Padrões de Atendimento aos clientes (pessoal, e-mail, carta, telefone).

Atributos	Padrão
Atenção, respeito e cortesia	O atendimento será prestado com atenção, respeito e cortesia (Todos)
Prioridades no atendimento	Terão atendimento preferencial: ordem de chegada e pessoas com idade igual ou acima de 65 anos, gestantes, com dificuldade de locomoção ou com crianças no colo (Pessoal)
Tempo de espera para atendimento	- Máximo de 10 minutos (Pessoal) - No máximo até o 3º toque (Telefone)
Prazo para cumprimento do serviço	- 6 dias (carta) - 24 horas (mensagem padrão) e 8 dias (e-mail)
Procedimentos para reclamação	As reclamações serão respondidas em até 8 dias
Identificação dos colaboradores	- Identificação por meio de crachá (pessoal) - Identificação: Embrapa Suínos e Aves, nome do atendente e cumprimento cordial (telefone)
Sinalização visual	Para facilitar o atendimento, as dependências são sinalizadas.
Condições de limpeza e conforto	Nossas instalações apresentam condições de limpeza e conforto.

Os padrões de atendimento ao cidadão-usuário adotados pela Unidade são constantemente revisados com base em manifestações dos clientes e nas orientações repassadas pela Embrapa Sede e estão expostos nos principais locais de acesso da Unidade.

Especificamente na formalização de contratos de parcerias com clientes externos elabora-se um plano de trabalho acordado com o cliente. Neste plano são estabelecidas as responsabilidades das partes, bem como, as metas e cronograma de execução, tornando-se o padrão de atendimento da demanda e elemento de avaliação da parceria.

d) Avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários

Na Unidade, o trabalho de mensuração da satisfação dos cidadãos-usuários se dá pela aplicação de questionário

aos participantes de cursos, treinamentos e eventos técnico-científicos organizados, pela aplicação de questionários aos clientes SAC e visitantes, conforme IS1-05-01-02. Esta prática vem sendo adotada desde 2001, refinada a partir de 2007. Nos questionários de avaliação de eventos são aplicadas perguntas relativas a divulgação do evento, organização, infra-estrutura, temas ministrados e instrutores. Para os clientes SAC, questiona-se sobre a presteza, rapidez no atendimento e qualidade das informações prestadas, e aos visitantes, rapidez e cortesia no atendimento, qualidade das informações prestadas e limpeza e manutenção das instalações.

A avaliação de satisfação e insatisfação dos clientes permite a Unidade realizar, rapidamente, os eventuais realinhamentos necessários.

Algumas das melhorias implementadas face às informações obtidas dos cidadãos-usuários, em relação aos nos-

os produtos e serviços são apresentadas abaixo.

Já, com relação à concorrência, este atributo não se aplica, face às nossas particularidades.

e) Avaliação e melhorias

Os principais indicadores e mecanismos de análise neste processo de avaliação são apresentados a seguir:

Processo de aprendizagem em imagem e conhecimento mútuo				
Fontes de informação	Indicadores/ informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
PAT/SAU	Evolução das metas quantitativas	Supervisores da ACE e ANT	Anual	Chefia de CCN
RG/PMG	Pontuação no item 3.2 (7.7.16)	Chefias, Supervisores, RD	Anual	Chefia de CCN

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Comunicação empresarial	ACE e ANT	Desde 2002	Atualização da Página eletrônica de Unidade com sistema de busca Aumento da velocidade de acesso da internet Aumento do número de publicações disponibilizadas na <i>home page</i> Instalação da Sala de Cursos em local mais adequado
	SGQ	Desde 2007	Estabelecimento da IS1-05-01-02

3.3 Interação com a sociedade

a) Identificação das necessidades da sociedade

O esforço da Embrapa Suínos e Aves, no sentido de ofertar soluções tecnológicas nas áreas de suinocultura e avicultura, disponibilizando produtos e informações das mais variadas formas, visando contribuir com o progresso do agronegócio brasileiro é precedido de uma busca junto aos setores envolvidos com as cadeias de suínos e aves, das demandas de cada setor. Para tanto, são

realizadas reuniões, enviados questionários sempre envolvendo especialistas de cada produto, procurando identificar as reais necessidades da sociedade.

A partir desta prospecção, são realizadas reuniões com a equipe técnica, buscando priorizar as demandas e definir as factíveis de serem atendidas com base nas condições de infra-estrutura, recursos humanos e financeiros disponíveis na Unidade ou mesmo junto a parceiros da Embrapa Suínos e Aves.

As demais carências da sociedade em setores como saúde, educação, meio ambiente, segurança, assistência social são levantados juntos à órgãos assisten-

ciais da região do Alto Uruguai Catarinense.

Para a comunicação das ações no aspecto social, são utilizados os seguintes canais: jornais e revistas; rádio; televisão; órgãos assistenciais do município; etc.

A Unidade orienta e estimula a sociedade a controlar os seus resultados por meio da divulgação de seus resultados periodicamente pela disponibilização de publicações como o Balanço Social, Síntese de Atividades, Relatório Técnico e de Atividades, Relatório de Gestão, Jornal Institucional, etc., bem como na realização de eventos específicos com gestores da sociedade para apresentação de resultados, como por exemplo: audiências públicas e solenidades especiais.

b) Avaliação e gerenciamento do impacto de atuação em relação à sociedade

As demandas da sociedade são analisadas e as possíveis de serem atendidas com base nas condições da Unidade, são priorizadas e executadas com base em calendário de atividades. Como exemplo apresentamos as seguintes ações :

- a) Em Santa Catarina, um dos estados brasileiros com maior concentração de suínos, a relação entre a suinocultura e o meio ambiente avançou com a efetivação em 2005 do Termo de Ajustamento de Condutas da Suinocultura Catarinense (TAC), documento que envolve 19 municípios diferentes. O termo começou a ser discutido em 2001, a partir de uma ação do Ministério Público Catarinense. Produtores, agroindústrias, prefeituras e o governo do Estado levaram quatro anos para definir como todas as propriedades que pro-

duzem suínos nos municípios envolvidos fariam para se adequar à legislação ambiental. Nesse período, a Embrapa Suínos e Aves atuou como consultora técnica e sede para os diversos eventos e reuniões que discutiram a implantação do TAC.

Por meio de ações conjuntas ao Comitê Regional da Suinocultura e suas Câmaras de Educação e Informação Técnica, a equipe da Embrapa foi fundamental na transmissão de conhecimentos técnicos e somou para a construção de uma suinocultura mais sustentável.

- b) O Programa de Erradicação da Doença de Aujeszky (DA) continuou sendo liderado tecnicamente pela Embrapa Suínos e Aves. O controle da doença iniciou em 2001, por meio de um acordo entre a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agropecuário de Santa Catarina (Cidasc), Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados de Santa Catarina (Sindicarnes), Associação Catarinense de Criadores de Suínos (ACCS), Secretaria Estadual da Agricultura e Desenvolvimento Rural e Secretaria Estadual de Defesa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura.

Santa Catarina foi reconhecida como zona livre da doença, atendendo normas do Código Zoosanitário Internacional. A partir da experiência catarinense, vêm sendo montados programas de erradicação no Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso. O programa subsidiou ainda o Programa Nacional de Sanidade Suídea.

- c) A partir de 2002 foi implementada uma metodologia, aprovada pela Diretoria Executiva da Embrapa, para a avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais das tecno-

logias geradas pelas Unidades. Para tal, foi determinada a avaliação do impacto “ ex-post ” que passaria a compor o Sistema de Avaliação de Unidades. São selecionadas um conjunto de 3 a 5 tecnologias para fins de avaliação e comparação anual. A importância e a inovação da estratégia montada para a realização deste esforço de avaliação, durante quatro anos, por meio de trabalho em forma de rede, dos usos da internet e Intranet, visa gerar produtos inovadores, confiáveis e de qualidade, fortalecendo a posição da Embrapa como líder mundial no desenvolvimento de estudos de avaliação de impactos, ampliados com a introdução das dimensões social e ambiental e analisados no contexto das cadeias produtivas.

A Unidade também promove ações procurando minimizar o impacto ambiental inerente ao seu trabalho principalmente por possuir áreas experimentais com animais alojados, laboratórios de sanidade e físico-químico e a preocupação com o lixo gerado resultante das atividades ali exercidas. A seguir são listadas algumas ações desencadeadas nos últimos anos, buscando antecipar-se às questões sociais, legais e/ou ambientais:

- a) Implantação de tratamento de compostagem nas granjas, para destino de animais mortos, ovos, sangue e restos de animais. Esse sistema de tratamento eliminou a produção de chorume e a produção de maus odores no processo de decomposição da matéria orgânica.
- b) Melhoria nos destinos dos resíduos dos Laboratórios de Análises Físico-Químicas e de Sanidade, conforme comissão instituída por Ordem de Serviço nº 32/02.

- c) Ainda em 2002 foi nomeada outra comissão (OS NR 69/02) encarregada de fazer levantamento geral da situação dos mais diversos resíduos e propor estratégias para tratamento na Embrapa Suínos e Aves, em complementariedade as duas outras comissões, que eram restritas aos laboratórios. Essa comissão, realizou levantamento em todas as unidades experimentais e prédios existente e partir do relatório da comissão iniciou-se o desenvolvimento da 1ª etapa do projeto de melhorias, com a construção da nova captação de dejetos de suínos. As comissões instituídas pelas OS nº 43/04 que trata das questões relativas aos resíduos laboratoriais e 044/04 que trata do destino dos dejetos animais dão sequência ao plano de melhorias anteriormente referido.

- d) Coleta seletiva do lixo gerado dentro da Unidade. Essa ação vem sendo executada desde 1998 com comissão designada para esse fim a partir do Programa “Recicle, a Natureza Agradece”.

A partir de 2007, todas estas ações foram reunidas e foi constituído o Comitê Local de Gestão Ambiental, cujas atribuições são promover a adequação da Unidade aos requisitos da Norma ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental, alinhado ao Sistema de Gestão da Qualidade. Por meio das ações deste Comitê, a Unidade busca ser referência no tratamento dos recursos não renováveis, na preservação dos ecossistemas e na minimização do uso de recursos renováveis.

Além disso, outras ações internas são desenvolvidas visando superar os requisitos legais, regulamentares e éticos, garantindo a segurança dos seus colaboradores e da população vizinha, por meio da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e do PPRA – Programa

de Prevenção de Riscos Ambientais, ambos descritos no item 5.3 deste relatório.

c) Promoção da responsabilidade pública do colaborador

Ao longo de sua existência a Embrapa Suínos e Aves, vem desenvolvendo, enfatizando e procurando repassar aos seus colaboradores seus principais valores que são: excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental, ética, respeito à diversidade e à pluralidade, comprometimento e cooperação.

Colaboradores envolvidos em ações de responsabilidade pública são liberados do ponto e recursos são aportados quando disponíveis na Unidade e legalmente assegurados. As ações mais importantes que contam com a participação/envolvimento de colaboradores são as que tratam dos aspectos de educação, saúde, segurança e meio ambiente.

Por outro lado, a Unidade dá o exemplo mantendo atualizadas as obrigações legais, pagamentos de impostos e tributos municipais, tais como, alvarás de licença de funcionamento de suas instalações, impostos sobre serviços, ICMS, INSS, IPTU, etc.

A Unidade proporciona aos colaboradores a participação em palestras, seminários e demais eventos que abordem temas estimulantes da prática e do fortalecimento de valores e comportamentos éticos possibilitando também a prática dos mesmos no âmbito da empresa, reuniões e palestras com entidades municipais voltadas a ações assistencialistas como alcoolismo, tabagismo, formação sindical e de cidadania e atividades de sensibilização ambiental com crianças, adolescentes e idosos com temas relativos ao uso racional da água;

problemas ambientais do Município de Concórdia/SC; importância da conservação ambiental; problemas provocados pela poluição de dejetos suínos e qualidade de vida e meio ambiente, bem como na participação de atividades de cidadania, como campanhas de vacinação e combate à fome.

d) Estímulo ao colaborador cidadão

A Unidade participa ativamente de projetos e ações sociais e de cidadania desenvolvidas na região onde está inserida. Dessa forma, os projetos de desenvolvimento social tem o envolvimento de empregados incentivado, por meio da liberação dos trabalhos na Unidade e incentivo pessoal das Chefias. A participação destes tem ocorrido por meio da apresentação de palestras, cursos voltados a produtores e técnicos, coordenação de campanhas de arrecadação de alimentos, roupas, etc, entre outras formas de colaboração/prestação de serviços à sociedade.

Da mesma forma, a Alta Liderança estimula o desenvolvimento e aprimoramento pessoal de seus colaboradores por meio de apoio às iniciativas de elevação de escolaridade como forma de aumento da sua inserção crítica no contexto da sociedade.

e) Avaliação e melhorias

A avaliação e a melhoria das práticas são realizadas por meio de reuniões periódicas das chefias e equipe gerencial, em reuniões conjuntas entre a Chefia, SINPAF e AEE, bem como com os parceiros externos, quando for o caso.

CIDADÃOS E SOCIEDADE

Processo de aprendizagem em interação com a sociedade

Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
		PAT/SAU	Avaliação de impactos (7.2.1 a 7.2.5 - 7.7.3)	
RG/PMG	Pontuação no item 3.3 (7.7.17)	Equipe técnica	Anual	Colegiado

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Gestão de P&D	Área técnica	Desde 2003	Implementação do processo de avaliação de impactos como meta do PAT
Gestão ambiental	Toda a Unidade	Desde 2007	Designação do Comitê Local de Gestão Ambiental

CRITÉRIO 4

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

4.1 Gestão das informações da Unidade

a) Seleção e obtenção das informações

As necessidades de informações na Unidade são determinadas pelos seguintes fatores:

1. Planejamento estratégico: alinhamento das atividades com o cumprimento do PDU, atendimento de demandas da Diretoria Executiva da Embrapa e o PAT. Conforme já mencionado neste Relatório, para a elaboração do PDU são consultados todos os segmentos das cadeias produtivas de suínos e de aves, as informações são priorizadas e alinhadas com o PDE e a partir daí, são utilizadas para a elaboração dos planos anuais de trabalho, orientando as ações dos projetos de pesquisa e planos de ação.
2. Planejamento das atividades de rotina: melhoria do processo de tomada de decisões por parte dos supervisores, líderes de projeto, gestores de núcleos temáticos e chefias da Unidade. Neste nível, as práticas de gestão e as metas da Unidade são acompanhadas e avaliadas obedecendo aos critérios corporativos e obrigações legais, além de serem a Operacionalização do planejamento estratégico.

A maioria das informações são geradas na própria Unidade e alimentam os sistemas corporativos desenvolvidos pela Sede, como: SIDE, SAAD-RH, SIRH, SIAFI, entre outros. Esses sistemas permitem padronizar as informações, gerando um banco de dados essencial para o acompanhamento da evolução da Unida-

de, bem como ajudar a alta direção a planejar, avaliar e introduzir novas políticas com base nos seus indicadores de desempenho.

Os demais sistemas de informações desenvolvidos pela própria Unidade a partir de 2000, e colocados a disposição dos clientes internos são os relacionados aos relatórios gerenciais dos setores administrativos, a saber: a solicitação de compras, estoques, relatórios orçamentários/financeiros dos projetos/planos de ação, contratos, receitas geradas por produtos/projetos, sistema de frequência (horas a compensar, cartão-ponto, ocorrências), solicitação de serviços de manutenção e serviços de informática (redes, microcomputadores e sistemas corporativos) e programação financeiro-orçamentária de projetos e parcerias, entre outros.

Em 2006, destacamos o desenvolvimento do sistema Acompanhamento Funcional, que visa manter registros formais dos conhecimentos, habilidades e atitudes, capacitação, movimentação interna, bem como dados pessoais sempre atualizados de todos os empregados da Unidade, que tem a responsabilidade de mantê-lo atualizado.

Também cabe destaque o software integrado de faturamento, que é composto pelos seguintes módulos integrados: vendas, faturamento (tabela de clientes, fornecedores, produtos, municípios, impostos, etc.), suprimentos (estoques – entradas, requisições e solicitações de material), projetos (receitas e despesas por planos de ação), registros fiscais (livros, apuração e arquivo) e fluxo de caixa (contas a pagar e a receber). O software, por ser uma ferramenta ágil e eficiente para a execução das atividades administrativas, fornecendo informações para o gerenciamento da Unidade, possibilita o aumento da produtividade, eficácia e eficiência nos processos de compras, vendas e controle de materiais,

bem como, através dos seus relatórios, auxilia no gerenciamento dos projetos, planos de ação e centros de custos. Foi desenvolvido para utilizar os recursos da intranet, permitindo o controle e geração de dados informatizados conforme exigência da legislação tributária e fiscal.

Outro sistema interno a destacar é o Banco de Dados Patrimônio – BDP, inicialmente implantado para controle de

bens patrimoniais, que a partir de 2007 passou a contemplar as informações relativas a calibração e manutenção preventiva e corretiva de equipamentos, permitindo o gestão destas ações por parte dos supervisores e pelo Setor de Suprimentos.

Estes e os demais sistemas internos são disponibilizados na Intranet da Unidade, no link serviços, conforme Figura 4.



Fig. 4. Intranet da Unidade.

b) Organização e atualização das informações

O SAAD-RH foi desenvolvido como instrumento gerencial de planejamento, acompanhamento e avaliação dos colaboradores em suas atividades e está informatizado desde 1997, com atualiza-

ções periódicas. O sistema permite uma melhor avaliação da relação planejado/executado, facilitando o atingimento das metas estabelecidas. Além disso, auxilia na identificação de problemas, possibilitando planejar as necessidades de investimento nos recursos humanos. A Unidade também tem se utilizado deste instrumento para acompanhar a execu-

ção dos projetos, uma vez que os pesquisadores, conjuntamente com os líderes de projeto e gestores de núcleos temáticos, planejam as atividades dos projetos e as lançam no SAAD-RH. Após a internalização do sistema, vários processos, entre eles o de atendimento ao cliente, evoluíram, colocando a Unidade em posição de destaque em relação às demais unidades.

O SIRH - Sistema de Informação de Recursos Humanos é um aplicativo corporativo utilizado para inclusão dos dados da folha de pagamento e demais dados cadastrais e funcionais do colaborador. Mensalmente são incluídos dados para gerar a folha de pagamento. Sempre que houverem alterações, inclusões ou exclusões de dados, os lançamentos são processados neste aplicativo.

As tecnologias e informações técnico-científicas geradas pela área técnica e àquelas relativas às metas negociadas com a Diretoria Executiva são gerenciadas pela Secretaria Executiva do CTI. Este trabalho baseia-se no aplicativo do SIDE, que é o principal mecanismo gerencial informatizado na área finalística de atuação da Unidade. Estas são previamente avaliadas pelo CTI visando identificar a necessidade de tratamento confidencial para aquelas consideradas estratégicas (propriedade intelectual). As informações que possam impactar o desempenho da Unidade são protegidas por sistema de back-up ou mantidos em arquivos físicos.

As atividades de apoio à pesquisa relacionadas a melhoria de processos também estão contempladas no aplicativo SIDE, cujas ações são negociadas anualmente e tem seus principais resultados avaliados pela Diretoria Executiva da Empresa.

A unidade de informação relativa à execução orçamentária/financeira são os

projetos, gerenciados por meio do sistema SIAFI, comuns a todas as instituições que utilizam recursos da União. A Unidade agregou, a partir de 2005, a este sistema corporativo uma ferramenta facilitadora da gestão orçamentária, que permite a consulta da situação de cada plano de ação/projeto em tempo real (Intranet). Este procedimento, aprimorado periodicamente, permite às chefias compartilhar as decisões e responsabilidades sobre a execução orçamentária dos recursos, tornando o processo de tomada de decisão mais transparente e participativo.

A Unidade possui oito servidores para armazenamento de dados de pesquisa, informações internas, servidor de e-mail, firewalls e acesso externo à informações relativas aos resultados de pesquisa em suínos e aves.

Atualmente a Unidade conta com um novo link para acesso a Internet com velocidade de 2 Mbps possibilitando assim melhor acesso por parte dos empregados, bem como dos clientes, implantado em fevereiro de 2007.

Todas estas ferramentas são acompanhadas periodicamente e as melhorias necessárias são realizadas sempre que identificadas. Para tanto, as comissões de AMP, em nível de Unidade, e os Comitês, em nível de Embrapa, constituídas por Ordem de Serviço, realizam estudos e pesquisa de satisfação dirigidas a públicos específicos para garantir que a tecnologia atenda e apoie os usuários e as metas da Empresa.

c) Disseminação e disponibilização das informações

A comunicação interna na Unidade é um ponto de relevância e que nos

últimos anos ganhou destaque. Hoje a Unidade possui dois veículos eletrônicos de comunicação interna, com abordagens diferentes e que têm como objetivos a disseminação da informação. Um deles já tem história na Unidade e ao longo do tempo passou por modificações, entre elas o da periodicidade, que desde 2002 passou para diário. Esse informativo é o Em Casa, que tem como linha editorial repassar aos empregados e demais colaboradores internos informações pertinentes ao dia-a-dia da Unidade, como temas ligados à avicultura e suinocultura, diretrizes e informações corporativas, cardápio, agenda, aniversariantes e datas comemorativas do dia. Em datas especiais, o Em Casa atua com coberturas especiais, onde os empregados acompanham o dia-a-dia os acontecimentos dos diversos eventos, incluindo fotos. O outro informativo, que foi criado em 2001, é o Chefia Informa, veículo com linha editorial voltada para as ações gerenciais da chefia da Unidade, bem como da Diretoria da Embrapa. A periodicidade deste veículo é de acordo com a demanda. Outros veículos de comunicação interna são o Cipa Informa e o É 10 que são gerenciadas pelas respectivas comissões designadas por Ordem de Serviço.

Para facilitar a disseminação dessas, e outras informações, foram criadas diversas listas de discussão.

A disponibilização de informações de interesse dos colaboradores, tais como cartão ponto, saldo de horas, contracheque, formulários de dispensa, ocorrência eletrônica, licença especial etc. também constam da intranet da Unidade, facilitando e agilizando a consulta por todos os usuários. As informações a respeito de orçamento, receitas, despesas, viagens, projetos, solicitações de compras, de rações, débito mensal, mapa de telefonemas, também disponíveis, agilizam as consultas.

Na área de contratos e convênios, podem ser acessadas informações relativas a normas, minutas padrão, modelos de orçamento, relacionamento com fundações, mapa de parcerias, entre outros.

A Unidade tem disponibilizado, a partir de 2002, gratuitamente parte de seu acervo na página eletrônica, o que possibilita um número maior de acessos e de atendimento aos clientes. Hoje já são mais de 1200 publicações disponíveis, desde comunicados técnicos, artigos técnicos, capítulos de livro, entre outros. A gestão visual (fotos, gráficos, murais físicos) das informações da Unidade é viabilizada por meio de uma eficiente infra-estrutura de rede local, integrando fisicamente todos os setores.

Trabalhando com a documentação técnico-científica, a Biblioteca mantida pela Unidade recupera, armazena e difunde toda a informação produzida sobre os produtos suínos e aves, atendendo pesquisadores e técnicos, professores, estudantes, bolsistas, estagiários e produtores de todas as regiões do Brasil. (Ver acervo no item 7.5)

d) Memória administrativa

Ao longo dos anos, a Unidade, como uma de suas metas, produz o documento "Síntese de Atividades", que até o ano de 2001 possuía periodicidade bianual. Num processo de melhoria, a partir de 2002 a periodicidade passou a ser anual e com o título "Relatório Técnico e de Atividades". Este documento apresenta informações como: resultados de pesquisa e desenvolvimento, projetos e programas especiais, cooperação internacional, participação na formulação de políticas públicas, prêmios e homenagens recebidos, comunicação empresarial, transferência de tecnologia, atividades de

apoio técnico (laboratórios, campos experimentais, fábrica de rações) e atividades de administração (recursos financeiros, humanos e de patrimônio), entre outras. Também apresenta a listagem de publicações do ano e o quadro de recursos humanos. Dessa forma, mantém-se o registro histórico de suas ações.

Desde 2005, somando-se a este documento, é produzido um anuário dirigido a sociedade em geral, com uma linguagem mais acessível, com um visual mais limpo, contemplando as informações mais relevantes da Unidade e que além de ser uma ferramenta para manter a memória administrativa também presta contas à sociedade de suas ações.

Outros tipos de registro relativos a esta prática são os relatórios anuais do PAT, mantidos sob a guarda da chefia de P&D juntamente com os projetos de pesquisa e seus relatórios e resultados.

Além deles, os documentos da Qualidade, como o manual da qualidade, listas mestras, procedimentos operacionais padrão, normas internas, instruções de uso, etc., desde 2007 também são dis-

ponibilizados na Intranet da Unidade para consulta de todos os envolvidos.

Todos os informativos internos, Instruções Normativas e normas corporativas são organizadas e disponibilizadas na intranet da Unidade e/ou dos Departamentos de apoio na Intranet da Embrapa Sede.

Como inovação com relação à memória administrativa, a partir de 2008, a Unidade conta com uma comissão responsável pelo diagnóstico do acervo informacional científico e tecnológico e da situação documental arquivística, bibliográfica e museológica de acordo com o projeto corporativo Memória Embrapa.

e) Avaliação e melhorias

Os sistemas de informação estão em constante avaliação que é realizada por meio de consultas aos usuários. As principais melhorias implementadas podem ser visitas no quadro a seguir:

Processo de aprendizagem em gestão da informação				
Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
Relatórios gerenciais	nº de informativos internos (7.7.7) nº de publicações disponíveis pg. eletrônica (7.7.a.2) evolução do acervo bibliográfico (7.7.5)	NTI ACE Biblioteca	Anual	Colegiado
RG/PMG	Pontuação no item 4.1 (7.7.18)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Gestão da Informação	Todas as áreas	Desde 2002	Disponibilização eletrônica de relatórios gerenciais Disponibilização gratuita do acervo na página eletrônica
	Todas as áreas	Desde 2003	Implantado o link da Rede Metropolitana de Alta Velocidade (REMAV) em parceria com a Universidade do Contestado (UnC)
	Todas as áreas	Desde 2005	Aquisição de mais dois servidores para rede da Sun Microsystem Adoção de software livre em todos os servidores da Unidade
		Desde 2007	Aquisição de rádios para rede sem fio (wireless)
		Desde 2008	Aquisição de dois servidores para voip Aquisição de um servidor firewall

4.2 Gestão das informações comparativas

a) Definição e priorização das informações comparativas

A definição de indicadores que permitissem a avaliação da produtividade do quadro técnico, originalmente foi fundamentada em publicações técnico-científicas e atividades de transferência de tecnologia. A implantação do SAPRE, verificada nos últimos dez anos, proporcionou informações comparativas entre as diversas unidades da Embrapa. Seus princípios básicos são: integração de ações gerenciais; processo amplo de avaliação; integração institucional e individual; premiação seletiva mas não restritiva; melhoramento periódico do sistema; e valorização das ações de parceria.

De acordo com o esquema básico do SAPRE apresentado na Figura 5, os seus objetivos são:

- Incentivar o cumprimento da missão e dos objetivos da Embrapa;
- motivar equipes e empregados a aumentar produtividade e eficiência, mensurados pelo cumprimento das metas institucionais estabelecidas;
- estimular projetos inovativos e competitivos de P&D;
- estimular aprimoramento da qualidade técnica e as parcerias no desenvolvimento de projetos de P&D;
- incrementar captação de recursos;
- propiciar melhorias de processos gerenciais;
- promover o reconhecimento das parcerias e articulações.

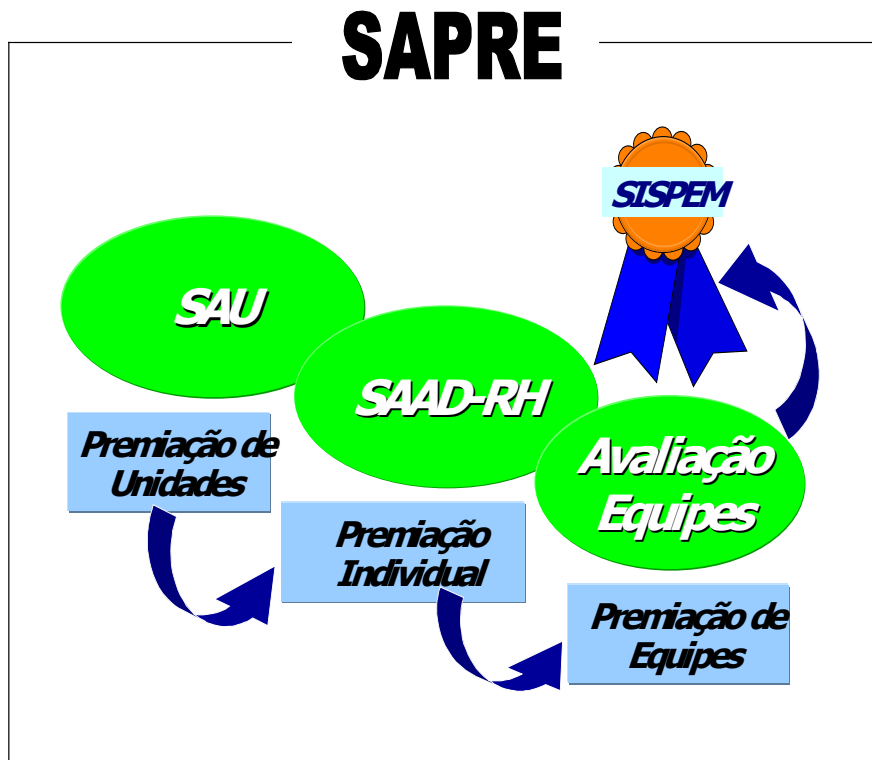


Fig. 5. Visão Sistemática do SAPRE.

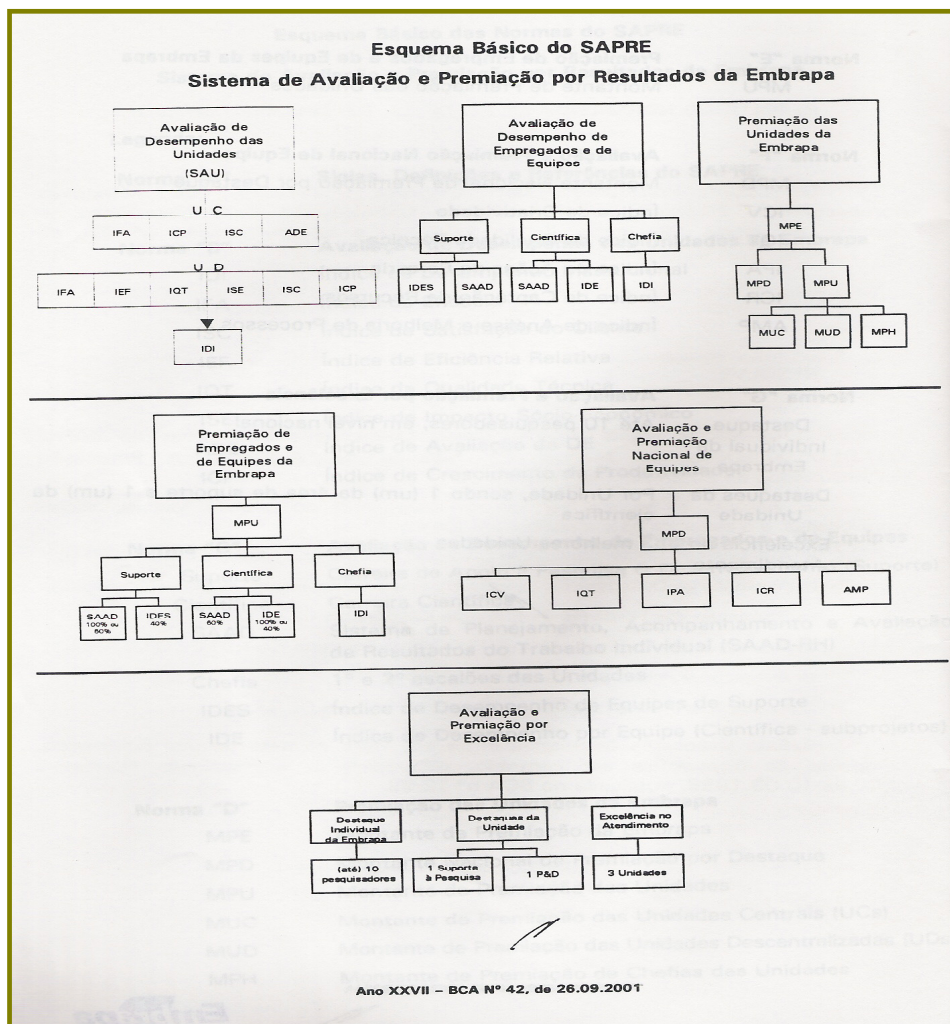


Fig. 6. Esquema básico do SAPRE.

O Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) incluiu, além das publicações geradas e das ações de transferência de tecnologia, outros indicadores, como captação de recursos, parcerias, evolução da produtividade, análise da eficiência técnica, cumprimento de metas (PDU/PAC), ações de melhoria de gestão, parcerias, participação internacional, e avaliação de impactos. Com isso, foi possível exercitar uma excelente ferramenta para auto-avaliação, avaliação comparativa com outras unidades, planejamento e tomada de decisões gerenciais, com base nos indicativos gerados pelo sistema.

Dessa forma, a mediana da Embrapa, que leva em consideração os resultados do conjunto de unidades, classificadas por categorias (produtos, serviços) e porte (pequena, média e grande) fornece os subsídios de comparabilidade para a Embrapa Suínos e Aves. Este referencial comparativo soma-se a outro referencial, qual seja, uma das unidades da Embrapa, com alto desempenho e com sistema de gestão da qualidade estabelecido e certificado.

O SAAD-RH foi um instrumento importante para o gerenciamento das atividades individuais, com o objetivo de atender as demandas contidas no PAT estabelecidas e negociadas com a Diretoria Executiva. A produção técnica pode ser medida por meio da relação planejado/executado, verificando-se o atendimento pleno dos principais índices de avaliação, entre eles produção científica, captação de recursos e tecnologias, produtos e serviços oferecidos.

Outros referenciais externos também são utilizados traduzindo-se na busca contínua de excelência da Unidade, podendo ser citada a participação de programas interlaboratoriais.

b) Identificação e seleção das fontes das informações comparativas

As fontes das informações comparativas são selecionadas a partir do SIDE, onde estão consolidados os resultados dos principais indicadores estratégicos incluindo todas as Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa. Com base neste conjunto de informações, e segundo os critérios de peculiaridade da área de atuação da Unidade (unidades descentralizadas que possuem a configuração e as características de centro por produto pecuário semelhantes à Embrapa Suínos e Aves), tomam-se como informações comparativas àquelas de desempenho superior assim como a mediana da Embrapa como um todo.

O SAPRE com o SAU, o SAAD-RH e Avaliação de Equipes constituem os sistemas de indicadores que permitem a avaliação de desempenho da Unidade, dos colaboradores e das equipes de projeto, respectivamente, estabelecendo as bases para o sistema de promoção e premiação em todos os níveis, ao mesmo tempo que gera informações comparativas entre as unidades da Embrapa.

Dentre os indicadores institucionais selecionados para avaliar as atividades das unidades, destacam-se os seguintes: publicações técnico-científicas, publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, transferência de tecnologia, promoção da imagem e captação de recursos. Além disso, as informações comparativas relativas ao sistema de avaliação de projetos em nível nacional nas categorias: criatividade, qualidade técnica, captação de recursos e melhoria de processos são também usados pela Embrapa em seu processo de gestão.

Em nível individual, as informações comparativas são fornecidas pelo SAAD-RH, e os seus valores, usados no siste-

ma de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos colaboradores. Os pesquisadores concorrem também à premiação por equipe, por meio de avaliação de planos de ação, feita pelos membros do CTI, utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

Todas estas ações estão sob a responsabilidade do Colegiado, com a assessoria do CTI e os referenciais comparativos são coletados anualmente, quando os resultados de desempenho são divulgados pela Diretoria Executiva da Embrapa.

c) Utilização das informações para melhoria dos processos

As informações são organizadas e canalizadas para um setor específico da Unidade, responsável pelo acompanhamento e elaboração do relatório do PAT da Unidade. Em casos especiais, grupos de trabalho são formados para procederem a seleção, tratamento e análise dessas informações.

As informações comparativas são avaliadas e quando pertinentes utilizadas nas reuniões anuais de planejamento, nas reuniões semestrais de equipe multidisciplinar entre outros, conforme descrito no item 1.1 deste Relatório.

O propósito dessas informações é servir de parâmetros para comparação dos resultados da Unidade e revisão dos objetivos e metas.

As principais ações de melhoria implantadas em decorrência da implantação do SAPRE estão abaixo relacionadas:

1. Utilização do planejamento individual através do SAAD-RH como subsídio para o planejamento de metas quantitativas da Unidade;

2. Implementação de parceiras orientadas pela busca do atingimento de metas mais ousadas focadas em transferência de tecnologia e promoção da imagem (cursos oferecidos, dias de campo, matérias jornalísticas, etc.);

3. Estabelecimento da semana anual de planejamento, ao final de cada ano, momento em que ficam estabelecidas as estratégias de ação em todos os níveis, para o ano seguinte.

Cabe ressaltar que os resultados de avaliação das unidades são divulgados no final do primeiro semestre do ano seguinte, ou seja, após a realização da auditoria interna em todas as unidades da Empresa, portanto, os dados referentes a 2008 deverão ser disponibilizados a partir de junho deste ano, de acordo com calendário estipulado pela Diretoria Executiva da Embrapa.

d) Avaliação e melhorias

Todas as informações obtidas são utilizadas para melhorar os processos organizacionais e promover melhorias no desempenho institucional, por meio de negociação de metas com a Diretoria Executiva. Essas práticas são avaliadas por meio de trabalhos de melhoria de processos, de sistemas de avaliação institucional, de avaliação individual e de equipes de colaboradores e as principais são citadas a seguir:

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Processo de aprendizagem em informações comparativas

Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
SAU/SAPRE	Avaliação da Unidade	Colegiado	Anual	Colegiado
RG/PMG	Pontuação no item 4.2 (7.7.19)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

ANO

MELHORIAS IMPLEMENTADAS

2001	<ul style="list-style-type: none"> - Designação de comissão permanente para avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais das tecnologias geradas - Designação das primeiras comissões permanentes de análise e melhoria de processos <ul style="list-style-type: none"> - Curso de Melhoria de Gerência Pública - Reuniões anuais de análise crítica
2003	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento em planejamento e excelência de gestão (PQGF)
2004	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento da semana anual de planejamento <ul style="list-style-type: none"> - Revisão do PDU
2005	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e atualização em AMP <ul style="list-style-type: none"> - Instituição do SGQ - Revitalização do Comitê Gestor do SAAD-RH
2006	<ul style="list-style-type: none"> - Substituição do SISPAT pelo SIDE
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematização das reuniões de análise crítica geral e setoriais

4.3 Gestão do conhecimento

a) Estabelecimento de ambiente para identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento

O conhecimento, na Embrapa Suínos e Aves é composto pela soma do conhecimento explícito, habilidades, experiências, valores e redes de relacionamento de seus colaboradores, também acrescido das tecnologias que desenvolve e transfere à sociedade e pelas próprias características das atividades que a compõem.

Para o estabelecimento de um ambiente propício para a identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento, a Unidade tem investido nos últimos anos, em melhoria de seu arranjo institucional, estabelecendo Núcleos Temáticos na Área de Pesquisa e Desenvolvimento e Núcleos de Processos nas demais áreas. Dessa forma, busca-se transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Os conhecimentos individuais são somados e transformam-se no conhecimento coletivo, organizacional.

As práticas diárias nos Núcleos, tanto Temáticos como de Processos são voltados à busca de uma postura de reflexão em equipe sobre as questões

cotidianas ou não e na obtenção de resultados mais satisfatórios.

Quando do processo de seleção e contratação de pessoas, são identificados conhecimentos específicos e habilidades relacionadas aos mesmos para o desenvolvimento e aprimoramento do capital intelectual da Unidade.

O domínio de tecnologias e das especialidades também são requisitos considerados no processo e igualmente representam o seu capital intelectual.

Algumas estratégias são utilizadas como forma de valorização do pensamento inovador e criativo dos colaboradores. Por meio do SAPRE, anualmente, um colaborador da área de apoio e um da área técnico-científica são agraciados como destaque do ano.

Periodicamente também é proporcionado reenquadramento salarial em caráter excepcional aos colaboradores como forma de reconhecimento ao desempenho exemplar e como política de retenção de talentos.

b) Proteção do conhecimento

Quanto às questões que tratam da proteção do capital intelectual e às patentes, todas as produções intelectuais que sejam concebidas ou elaboradas por colaborador da Embrapa, em decorrência ou em conexão com as atividades desenvolvidas dentro da Empresa, bem como por terceiros que tenham sido contratados para execução de tarefa que implique, direta ou indiretamente, na produção de obras, tais como escrito técnico ou científico ou de divulgação científica, fotografia, desenho, pintura, aquarela, audiovisual, programa de computador, compilação e base de dados são regulamentadas por norma, que trata das ques-

tões dos direitos de autor e daqueles que lhe são conexos, à luz da legislação vigente.

Para tanto, a Unidade conta com o Comitê Local de Propriedade Intelectual (CPLI), que assessora diretamente todo colaborador nessa área. Este comitê é formalmente designado por meio de Ordem e Serviço, cujas atribuições estão previstas em norma corporativa.

c) Compartilhamento do conhecimento alinhado às estratégias

A Embrapa Suínos e Aves tem por base seu PDU, que delinea as ações de pesquisa, ações gerenciais de captação de recursos, entre outras.

Dessa forma, como a responsabilidade da Unidade com a sua missão deve garantir especialmente que a Área de P&D atinja seus resultados, é de fundamental importância que o conhecimento seja socializado entre todas as pessoas, desde a etapa do planejamento até a mensuração de seus resultados. Isto se dá, na prática, pela atuação dos Núcleos Temáticos e de Processos, conforme metodologia citada no item 1.1 deste Relatório.

Em especial, os seminários internos das segundas-feiras também são utilizados para o compartilhamento do capital intelectual, pela apresentação de resultados de pesquisa por núcleo temático, relatos de experiências em treinamentos externos, viagens, prêmios externos recebidos, etc.

d) Compartilhamento do conhecimento

As inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do conhecimento são compartilhados na Unidade por meio da organização do trabalho no formato multidisciplinar, onde a socialização do conhecimento é fator preponderante.

Também são realizadas palestras internas no retorno de treinamentos, workshops e seminários na conclusão de experimentos de pesquisa visando divulgar resultados ao conjunto de colaboradores, bem como atualizar as tecnologias de produtos e processos.

e) Gestão do conhecimento na melhoria dos produtos e serviços

Pela sua própria natureza, a Embrapa Suínos e Aves atua diretamente na pesquisa e na geração de tecnologias, produtos e processos melhorados com base no conhecimento.

O resultado disso se reflete por meio da difusão e transferência de Tecnologia, Produtos e Serviços (TSPs) para a sociedade, apresentando soluções adequadas e oportunas para o mercado e a sociedade, com ênfase na segurança alimentar, na preservação do meio ambiente, na sanidade e bem estar animal, gerando conhecimentos para a produção e agregação de valor com sustentabilidade e equidade social.

Na prática, as análises realizadas pelos Núcleos Temáticos, CLP e pelo CTI de projetos novos, resultados de pesquisa, relatórios de projetos e das publicações técnicas, com a participação de consultores *“ad hoc”* tem por objetivo

assegurar que a gestão do conhecimento está sendo utilizada para a melhoria dos produtos e serviços, num processo colaborativo de integração e agregação de valores.

f) Avaliação e melhorias

A gestão do conhecimento é avaliada pelo alcance de resultados tecnológicos por equipes e pelas premiações internas e externas de pesquisadores da Unidade. As principais melhorias implementadas neste processo dizem respeito à formação dos Núcleos Temáticos, Núcleos de Processo e equipes de análise e melhoria de processos.

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Processo de aprendizagem em gestão do conhecimento

Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
		Relatórios gerenciais/PAT	Seminários internos (7.7.8)	
RG/PMG	Pontuação no item 4.3 (7.7.20)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Gestão organizacional	Todas as áreas	Desde 2004	Revitalização do CLPI e CLP
	Todas as áreas	Desde 2004	Implementação dos seminários internos às segundas-feiras
	Todas as áreas	Desde 2007	Normalização do CLP

CRITÉRIO 5

PESSOAS

5.1 Sistemas de trabalho

a) Organização das pessoas e estruturação dos cargos e funções

A Unidade possui atualmente uma organização de trabalho estruturada no modelo "semiflexível", colocado em prática a partir de agosto de 1999 buscando atuar como uma rede integrada e contínua de processos horizontais, estáveis e conformes, capazes de responder aos padrões mais exigentes de atendimento (satisfação dos clientes) e desempenho (produtividade de recursos). Essa estrutura permitiu maior racionalização do trabalho e fez com que a Unidade passasse a viabilizar sua missão por meio de núcleos temáticos, projetos e processos.

Os processos são mapeados por comissões, constituídas por Ordens de Serviços, com o objetivo de descrever/rever o conjunto de atividades que o compõe, propor adequações e sugerir um plano de melhorias a serem implementadas ao longo do tempo, bem como identificar os indicadores de desempenho para medir o seu grau de avanço.

Outra forma de organização interna do trabalho diz respeito a equipes multidisciplinares e aos Núcleos Temáticos, cujo objetivo principal é o planejamento do trabalho, evitando esforços duplicados, de acordo com uma visão holística do processo, garantindo alcance de objetivos além de proporcionar maior integração entre as pessoas.

Tendo em vista que um dos aspectos considerados na identificação dos processos da Unidade é o impacto dele para o cliente, as equipes, a partir da análise da satisfação e insatisfação dos clientes bem como dos requisitos esperados por ele, os trabalhos devem necessa-

riamente buscar flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos, definindo novos padrões de atendimento tanto ao cliente externo como ao interno, sendo acompanhados pelos indicadores de desempenho previamente definidos.

Esta mesma prática valida a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os setores/áreas/processos pois proporciona o nivelamento de informações entre os integrantes das equipes dos diversos processos. A dinâmica do sistema de liderança apresentado no Quadro 1 do item 1.1 deste Relatório reforça esta prática.

A organização das atividades e distribuição de responsabilidades faz parte de um plano de trabalho individual que contempla os objetivos e metas a serem alcançadas em determinado período de tempo. O plano de trabalho é acompanhado e avaliado pelo supervisor imediato.

O horário semiflexível de frequência, em vigor na Unidade desde novembro de 2000, facilita a organização do trabalho de forma que as equipes definem sua programação com foco no atingimento de metas e não no cumprimento de horário. O sistema foi definido a partir do trabalho de uma comissão, que contou com representantes dos empregados, reuniões de validação com vários grupos e período de testes para correção de problemas.

Reuniões de trabalho são promovidas periodicamente envolvendo as pessoas para motivar o grupo e dividir responsabilidades.

b) Seleção das pessoas e preenchimento de cargos e função

As pessoas são admitidas mediante concurso público ou por meio de transferências de outras Unidades da Embrapa.

A definição do perfil necessário para a ocupação de um cargo ou função é feita com base nos requisitos de escolaridade, habilidades técnicas e atitudes comportamentais descritas no Plano de Cargos e Salários atualmente em vigor da Embrapa.

A provisão dos cargos contempla os níveis estratégico, tático e operacional.

A identificação de necessidade de contratações acompanha o que está estabelecido no PDU da Unidade, considerando as linhas de pesquisa, cujas demandas identificadas como prioritárias estão relacionadas ao agronegócio suinícola e avícola.

Para realizar a gestão da Unidade, a coordenação, a supervisão, o acompanhamento e o controle de seus processos de trabalho, a Embrapa Suínos e Aves conta com um quadro gerencial composto por 1 Chefe Geral, 3 Chefes Adjuntos, 3 Supervisores III, e 12 Supervisores I, num total de 19 funções gratificadas, (descritas na Deliberação nº 5/07 publicada no BCA nº 14/07) buscando-se pessoas que tenham competência técnica, habilidades de liderança, visão empresarial e alinhamento com os valores da Empresa. A exceção se dá no caso do Chefe Geral, cujo processo de seleção obedece à Norma nº 037.005.004.002 do Manual de Recrutamento e Avaliação de Candidatos a Chefe Geral de Unidade Descentralizada, norma específica da Embrapa e pode ser ocupado por pessoa externa ao quadro da empresa.

c) Definição e disponibilização dos canais de interlocução e negociação

Sempre que necessário, as pessoas da Unidade são representadas por seus supervisores imediatos ou por comissões constituídas para representá-lo, em assuntos pontuais, junto às instâncias superiores. Em outros casos, é prática usual que a pessoa se utilize da intranet como canal de interlocução aos seus superiores e a seus pares na troca de informações, solicitações diversas e outras comunicações.

Também a dinâmica do sistema de liderança, apresentada no item 1.1 deste Relatório permite ao quadro funcional as interlocuções e negociações em equipe.

Como inovação, em 2007, no lançamento do Programa 10S, foi estabelecido o Banco de Idéias/Caixa de Sugestões (eletrônico) para que as pessoas possam contribuir para a melhoria do clima e da satisfação interna, sendo que no primeiro ano, foram recebidas 31 sugestões e em 2008 foram nove sugestões e 10 inscrições no Prêmio Criar É10. O Programa tem estabelecido um procedimento para tratamento de sugestões, reclamações e iniciativas criativas.

d) Avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas

A avaliação das pessoas é feita utilizando-se o Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho - SAAD-RH.

A fase de planejamento constitui-se na elaboração de um plano de trabalho

anual que contempla as metas e atividades que cada pessoa deverá realizar.

Durante o ano, são realizadas reuniões quadrimestrais de acompanhamento, onde o plano de trabalho é rediscutido pelo supervisor e empregado, promovendo-se as adequações, alterações, ajustes, melhorias, etc., necessárias para o atingimento dos resultados esperados.

Os empregados da área de apoio são avaliados principalmente pelos critérios: satisfação do cliente, tempo gasto na execução da tarefa, eficácia na obtenção dos resultados, iniciativa e criatividade na execução da tarefa, comprometimento pessoal e institucional, que pontuam o nível de atingimento dos resultados esperados previstos no plano individual de trabalho.

Os empregados da área de pesquisa tem sua avaliação focada no atingimento de metas quantitativas do PAT: produção técnico-científica; produção de publicações técnicas; desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos; e transferência de tecnologia e promoção da imagem. Outro critério de avaliação diz respeito à meta de equipe, definida no início de cada ano entre os integrantes de cada núcleo temático e a Chefia Adjunta de P&D. Aqui cabe lembrar que as metas do PAT estão alinhadas às metas do PDU em vigor.

Dessa forma, na etapa de elaboração do Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (PARTI), que acontece anualmente, supervisor e empregado trocam informações sobre a programação de trabalho da Unidade, área, setor, projeto, agendas de trabalho, calendário de eventos, participação em diferentes projetos, atribuições e responsabilidades do cargo ocupado pelo empregado (incluindo habilidades profissionais e domínio técnico), requisitos da qualidade dos resultados

esperados (como, em quanto tempo, quantidade), definidos pelos clientes internos e externos (para quem). A partir desta etapa, negociam metas mais ousadas de desempenho, com foco no desenvolvimento da carreira, alinhada aos padrões de excelência de gestão.

e) Sistema de remuneração, reconhecimento e incentivo das pessoas

De acordo com a política de promoções e premiações da Embrapa, a Unidade realiza os processos de promoção e premiação de seus empregados, anualmente.

A promoção consiste em conceder ao empregado referências salariais que repercutem em sua progressão na carreira. Já a premiação consiste num prêmio pecuniário, sem repercussão de natureza salarial. A Embrapa Suínos e Aves tem procurado atender o maior número possível de pessoas nos dois processos, mantendo-se dentro dos limites financeiros estabelecidos pela Sede.

Assim, o SAAD-RH oportuniza às pessoas promoções e premiações com base no desempenho, treinamento, educação e experiência. A Unidade segue as orientações determinadas pela Sede, porém procura sempre aperfeiçoar a capacidade dos avaliadores e a compreensão das pessoas sobre o funcionamento do SAAD-RH. Além disso, obtém do sistema subsídios sobre a necessidade de capacitação do quadro funcional.

Como forma de incentivo às pessoas, a Unidade procura aliar a política de promoções e premiações aos demais benefícios e ações de bem estar, satisfação e motivação, descrito no item 5.3 deste documento.

f) Avaliação e melhorias

A Unidade conta com um Comitê Local do SAAD-RH, designado por Ordem de Serviço, composto pelos supervisores, representantes dos empregados, gestores dos Núcleos Temáticos e pelo Setor de Gestão de Pessoas (SGP), e cuja função específica é apoiar a chefia no gerenciamento e melhoria do processo de avaliação. O Comitê reúne-se após cada reunião quadrimestral de acompa-

nhamento/avaliação e elabora um documento com as principais dificuldades encontradas e possíveis ações de melhorias a serem implementadas.

Além disso, cada supervisor presta contas de seu gerenciamento ao Chefe Adjunto de sua área, assim como os demais empregados que se reportam ao supervisor imediato e tem seu plano de trabalho acompanhado e avaliado anualmente.

Processo de aprendizagem em sistemas de trabalho				
Fontes de informação	Indicadores/ informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
PARTI/SAAD-RH	% de cumprimento da metas individuais	Supervisores, coordenadores, gestors de NTs, chefias	Quadrimestral / Anual	Chefia Administrativa
RG/PMG	Pontuação no item 5.1 (7.7.21)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Gestão de RH	Todas as áreas	Desde 2000	SAAD-RH informatizado
	Todas as áreas	Desde 2000	Implantação do horário semiflexível
	Todas as áreas	Desde 2005	Revitalização do Comitê Gestor do SAAD-RH
	Todas as áreas	Desde 2006	Informatização do processo de avaliação de competências

5.2 Educação e capacitação

a) Identificação e definição das necessidades de educação e capacitação

O Plano de Capacitação dos empregados é um ingrediente decisivo na estratégia de gestão da Unidade. A identificação das necessidades de capacitação considera ações de nível estratégico, tá-

tico e operacional, levando-se em consideração os objetivos e metas estabelecidos no PDU e as ações estratégicas do PAT. A identificação das necessidades de capacitação é feita a partir de um formulário que procura identificar áreas consideradas prioritárias para a capacitação das pessoas.

O PQ1-03-02 – Competência, conscientização e treinamento, sistematizou, a partir de 2008, o procedimento interno para identificar as necessidades de educação, capacitação e desenvolvimentos dos empregados da Embrapa Suínos

e Aves, além de promover e controlar a sua participação nos eventos desta natureza, em consonância com as diretrizes e orientações corporativas da Embrapa.

O levantamento identifica o grau de domínio que os empregados apresentam sobre diversas atribuições, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho das funções.

Além dessa metodologia, que é conduzida pelo corpo gerencial, os próprios empregados têm a oportunidade de apontar as suas necessidades de capacitação quando da elaboração do Plano Anual de Trabalho Individual (PARTI), componente do SAAD-RH.

Para o corpo gerencial, a capacitação é planejada a partir de análises corporativas e locais que identificam demandas estratégicas, cujo atendimento se dá por meio de encontros corporativos semestrais para a alta direção e treinamentos locais para os demais supervisores, abordando temas como: gestão do trabalho em equipe, organização do trabalho; treinamento para avaliadores, gerenciamento da mudança, etc.

No nível tático, a análise das necessidades recai sobre o papel ocupacional, estabelecendo-se uma comparação entre as necessidades do cargo e as habilidades do ocupante. A unidade de análise no nível operacional é o indivíduo, cujas competências necessárias para o desempenho das atividades de seu plano de trabalho são avaliadas e, então, proporcionalmente ao empregado oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

b) Práticas de capacitação e educação

O processo de aperfeiçoamento no País está regulamentado por meio da Resolução Normativa nº 10/2008, publi-

cada no BCA nº 12/2008 e inclui capacitações de curta duração, com carga horária inferior a 360 horas, destinadas à atualização e à complementação de competências em diversas áreas de interesse da Embrapa. Podem ser presenciais ou a distância, subdividindo-se em capacitação estratégica (ações voltadas para o desenvolvimento de competências corporativas necessárias aos empregados, conforme os cargos e funções, ou por necessidades apontadas pela Diretoria Executiva), capacitação gerencial (ações individuais ou coletivas, voltadas para a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e de atitudes necessárias à atuação gerencial, tendo como norteador as competências corporativas da função) e capacitação técnica (ações voltadas para a atualização, o aprofundamento e a especialização em áreas específicas, vinculadas diretamente à área de atuação dos empregados, conforme o PCE).

Com base no Levantamento das Necessidades de Treinamento, a Unidade consolida o seu Plano Anual de Capacitação, que é aprovado pela Chefia da Unidade.

A Unidade viabiliza a participação em congressos, simpósios, seminários, workshops, como forma de atualização de conhecimentos de seus empregados.

A participação das pessoas nos eventos de capacitação e desenvolvimento é analisada considerando-se a aplicabilidade e o impacto do conhecimento adquirido na melhoria do desempenho das atividades da pessoa e da organização. A disponibilidade de recursos também é um fator relevante para possibilitar a realização dos eventos previstos no Plano de Capacitação. Além disso, o referido Plano leva em consideração, em sua priorização, o que poderá ser esperado em termos de gestão e de resultados, num processo de melhoria contínua (cultura de excelência).

As pessoas, ao serem contratadas, durante o período probatório recebem treinamento de integração que inclui visita a todos os setores da Unidade, onde são abordados temas inerentes a dinâmica funcional da Embrapa. Durante os primeiros 90 dias acontece um aprendizado no local de trabalho visando a inserção da mesma nos processos organizacionais e aquisição dos conhecimentos necessários para o bom desempenho da função. Ao final do período, os empregados apresentam um seminário contemplando suas percepções do trabalho bem como as propostas de melhorias que se propõe implementar.

O desenvolvimento de gerentes, supervisores e gestores de núcleos temáticos se dá por meio de ações anuais específicas de treinamento, como é o caso do curso oportunizado para 25 colaboradores no ano de 2008, em parceria com o Senac-SC, com carga horária de 106 horas, totalizando 1.928 horas de capacitação, com o título de Desenvolvimento de Competências Estratégicas.

Ao longo dos anos, a Embrapa Suínos e Aves vem oportunizando a alunos de cursos de nível médio, graduação e pós-graduação a realização de estágio curricular ou extra-curricular, nas modalidades de estágio remunerado, de curta duração, bolsista de iniciação científica do CNPq, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Destacam-se no período 2006-2008, os eventos de capacitação com foco no sistema de gestão da qualidade, que oportunizaram uma participação maciça de empregados, sendo que em 2006 foram realizadas 948 horas de capacitação com 89 participantes, em 2007 foram 1.488 horas com 130 participantes e em 2008, 1.518 horas com 158 participantes, representando, em média, 18% do número total de horas capacitação da Unidade.

c) Compatibilização dos planos de educação e capacitação com os recursos disponíveis

A Embrapa Suínos e Aves realiza seu Plano Anual de Capacitação principalmente por meio de projetos viabilizados pelo Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da Embrapa Sede. Da mesma forma, os projetos de pesquisa também financiam eventos de capacitação das equipes envolvidas para viabilizar a realização e condução dos mesmos.

Outra alternativa utilizada tem sido o aumento do número de eventos internos, que possibilitam atingir um contingente maior de empregados. Também é oportunizado a um grupo reduzido de colaboradores a participação em evento de capacitação externa e no seu retorno, o conhecimento é compartilhado com os demais colaboradores por meio de seminário ou curso interno. Exemplo desta prática são os treinamentos internos realizados para internalização de documentos da qualidade, como procedimentos, POPs, instruções de serviço, instruções de uso, normas internas, entre outros.

Outra inovação que cabe destaque, é a implementação do programa de Educação à Distância, instituído pela Embrapa Sede. Desde 2002 foram instituídos programas piloto de treinamento via Web e o mesmo foi consolidado durante o segundo semestre de 2005. A partir daí, anualmente são disponibilizados cursos à distância em três ofertas. Somente no ano de 2008, 32 colaboradores da Unidade participaram desta modalidade de ensino, num total de 1.980 horas, representando aproximadamente 30% do total de horas de capacitação.

O projeto é direcionado para todos os empregados que têm acesso a computador e internet. O uso das tecnologias unido à metodologia de educação à dis-

tância proporciona o treinamento de um número maior de empregados com custo reduzido. Para gerir a Educação à Distância, são utilizadas ferramentas de acompanhamento e avaliação das ações realizadas, sendo estas de responsabilidade do DGP da Embrapa Sede.

Do ponto de vista numérico, houve um incremento no investimento em capacitação no período 2006-2008. Foram investidos R\$ 68,61 mil em 2008, o que representa um acréscimo de aproximadamente 36% quando comparado com o ano de 2006, cujo investimento foi de R\$ 50,29 mil.

d) Avaliação das habilidades e conhecimentos adquiridos

A avaliação das habilidades e conhecimentos adquiridos se dá de forma sistemática quando das etapas de acompanhamento e avaliação individual do SAAD-RH, que tem como um de seus critérios a participação de empregados em eventos de capacitação fomentados pela Unidade ou por iniciativa própria.

Os treinamentos de curta duração (exceto congressos, feiras e eventos similares) recebidos por empregados da Embrapa Suínos e Aves fora das dependências da Unidade são avaliados no Formulário de Validação dos Certificados de Capacitação. Este formulário após o preenchimento estará disponível para o supervisor imediato do empregado para parecer e para o SGP para fins de registro, juntamente com a cópia do certificado de capacitação. A eficácia do treinamento recebido será avaliada no momento de avaliação de desempenho geral do empregado no SAAD-RH.

Os treinamentos de curta duração recebidos por empregados da Embrapa

Suínos e Aves nas dependências da Unidade e que tenham carga horária maior que quatro horas contínuas são avaliados no mesmo Formulário de Validação. Após a avaliação do empregado treinado, o supervisor imediato faz análise crítica do treinamento e o formulário é encaminhado ao SGP para fins de registro. A eficácia do treinamento recebido será avaliado no momento da avaliação de desempenho geral do empregado no SAAD-RH.

Os treinamentos de pós-graduação visam capacitar os empregados ocupantes de cargos de nível superior da Unidade e, desde a abertura de edital de seleção e incorporação no programa, são acompanhados pelo SGP. Por ocasião da conclusão do curso, o treinando deverá entregar, de acordo com Deliberação da Embrapa, os seguintes documentos: curriculum vitae atualizado, diploma expedido pela Instituição de Ensino ou, na falta deste, certificado ou declaração de conclusão de curso, histórico escolar e um exemplar encadernado da dissertação ou tese.

Além desta sistemática de avaliação, o supervisor imediato acompanha as melhorias na execução das atividades diárias de cada colaborador recém capacitado avaliando a evolução dos seus resultados individuais e o da própria equipe.

e) Avaliação e melhorias

O SGP faz um acompanhamento com cada empregado e com os supervisores para elaborar o Plano de Capacitação da Unidade e registra nas pastas funcionais e relatórios gerenciais as capacitações realizadas.

A avaliação do programa de capacitação é feita com base no número de participações em eventos. Com relação

PESSOAS

ao nível de aproveitamento, cada pessoa compartilha o conhecimento adquirido com a equipe através de seminário, após o retorno do evento. Além disso, o

desempenho pós-treinamento é sistematicamente acompanhado pelos supervisores.

Processo de aprendizagem em educação e capacitação				
Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
Plano de Capacitação	Investimento em capacitação (7.4.9)	SGP	Anual	Chefia Administrativa
	Evolução do nº horas/capacitação (7.4.7, 7.4.8)	SGP	Anual	Chefia Administrativa
RG/PMG	Pontuação no item 5.2 (7.7.22)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Gestão de RH	Todas as áreas	Desde 2001	Seminários de colaboradores recém-treinados
	Todas as áreas	Desde 2002	Implantação do Programa de Educação à Distância
	Todas as áreas	Desde 2004	Implementação dos seminários internos às segundas-feiras
	Todas as áreas	Desde 2007	Sistematização do processo de competência, conscientização e treinamento em consonância com o SGQ

5.3 Qualidade de vida

a) Promoção do ambiente de trabalho seguro e saudável

A Qualidade de Vida na Embrapa Suínos e Aves vem sendo exercitada, enquanto programa, desde 2001, quando a Unidade instituiu o Programa de Qualidade de Vida - PQV. O PQV não está vinculado especificamente com determinado setor e suas estratégias e metas são gerenciadas pela Chefia Adjunta de Administração. Através desse programa, a Unidade implementa ações que visam a melhoria da qualidade de vida das pes-

soas, com a preocupação de amenizar os reflexos do trabalho moderno, que, apesar dos inegáveis benefícios, também trouxe as doenças e lesões relacionadas ao trabalho. O PQV contempla um conjunto de ações que englobam lazer, conscientização, motivação, saúde e bem-estar.

A qualidade de vida é entendida não somente no trabalho, concebendo-a como "o equilíbrio entre as dimensões física, psíquica, social e espiritual nos ambientes interno e externo à organização, que resulta na satisfação global do ser humano".

O plano de trabalho é estabelecido anualmente pelo Comitê de Qualidade de Vida, que leva em consideração as solici-

tações dos empregados. Além dessas demandas identificadas pelos próprios empregados, o PQV contempla ações programadas pela Área de Medicina e Segurança do Trabalho bem como ações sociais definidas em conjunto com a Associação dos Empregados da Embrapa Suínos e Aves (AEE)

b) Promoção do bem-estar e satisfação das pessoas

No campo dos benefícios sociais, a Unidade possui o Plano de Assistência Médica em convênio com a Unimed, fornece vale-alimentação, transporte, auxílio-creche e excepcional, seguro de vida em grupo e plano de seguridade social, através da Fundação Ceres.

No âmbito da segurança do trabalho e medicina preventiva, ocorre o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs), visando proteger os empregados na execução de atividades com exposição à risco. A Unidade possui o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), através dos quais os empregados são submetidos à exames e consultas periódicas e recebem toda a assistência à saúde de caráter preventivo e curativo.

Quanto ao aspecto social, várias ações são deflagradas anualmente, em parceria com a AEE e o Sinpaf, cabendo destaque em 2008:

- XXXII Semana Interna de Prevenção de Acidentes com o tema "Todos pela segurança no trabalho" que, contou com palestras e eventos relacionados ao tema.

- Manutenção do Programa de Ginástica Laboral, sendo 6 equipes orientadas por especialista, desenvolvendo esta atividade 3 vezes por semana.

Por meio dessas ações, o PQV cumpre importante papel no sentido de proporcionar aos empregados uma melhora no seu dia-a-dia, sendo considerado um espaço vital para o despertar da consciência sobre o comprometimento de todos para que o ambiente organizacional seja favorável ao bem-estar de todos.

As ações desenvolvidas em conjunto com a AEE, principalmente os eventos de confraternização, em sua maioria, são extensivos aos familiares dos empregados, que são convidados a participar.

No Quadro 6, estão listados os principais benefícios e ações para o bem-estar, satisfação e motivação dos empregados da Unidade:

PESSOAS

Quadro 6. Principais benefícios e ações para o bem-estar, satisfação e motivação dos empregados.

Benefícios	Descrição
Restaurante	Restaurante terceirizado, situado nas dependências da Unidade.
Lanche para Colaboradores	Lanche composto por frutas, fornecido no início do expediente para os empregados em atividades de campo e laboratórios.
AEE Suínos e Aves - Associação dos Empregados da Embrapa	Área de lazer com campo de futebol, sala de jogos, parque infantil, churrasqueiras, açudes de pesca. Também é utilizada para confraternização e festividades comemorativas. Biblioteca com mais de 2.000 títulos a disposição dos associados e seus dependentes.
Serviço médico	Serviço de medicina ocupacional para a realização de exames periódicos, admissionais, demissionais, de retorno ao trabalho, atendimento ambulatorial e de primeiros socorros.
Serviço de transporte	Transporte coletivo gratuito, no início e término do expediente.
Elevação de escolaridade	Programa de educação de jovens e adultos, em parceria com o Sinpaf para proporcionar a conclusão do 1º e 2º graus aos empregados

c) Medição e avaliação do bem-estar, satisfação e motivação das pessoas

Nos últimos anos foram realizadas várias pesquisas para levantar a percepção dos empregados da Unidade a respeito da qualidade de vida, avaliação do bem-estar, satisfação e motivação.

A partir de 2007, foi sistematizado o procedimento de análise da satisfação do cliente por meio da IS1-05-02-01, cujos principais resultados são apresentados no item 7.4.

As informações obtidas nestas pesquisas de análise da satisfação e clima organizacional servem de base para que no início de cada ano, sejam programadas ações para atender às expectativas dos colaboradores, estabelecendo-se um Calendário de Eventos Internos, envolvendo todos os colaboradores e em alguns momentos, também seus familiares.

d) Melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente da Unidade

A Unidade, entendendo qualidade de vida também fora do ambiente de trabalho, promove ações como festividades e datas comemorativas, que são desenvolvidas ações de forma a atender aos empregados e seus familiares, a exemplo da Festa do Dia do Trabalhador, do Natal, Acantonamento de Crianças, torneios esportivos, baile de escolha da rainha da AEE, entre tantos outros realizados em parceria com a AEE e com o Sinpaf. No Quadro 7 estão listados os eventos realizados em 2008:

Quadro 7. Eventos realizados em 2008.

01	Dia da mulher
03	Mostra de Cinema
04	Bazar Páscoa
05	Culto de Páscoa
06	Dia mundial da atividade física
07	Dia do trabalho
08	Dia das mães
09	Dia do desafio
10	Aniversário da Unidade
11	Festa Junina AEE
12	Dia prevenção acidentes de trabalho
13	Dia dos pais
14	Dia da árvore
15	Dia da criança
16	Dia da Bandeira
17	Culto de Natal
18	Festa final de ano
19	Vacinação contra gripe
20	Campanha de arrecadação
21	Varal da solidariedade
22	Prêmio Criar É 10

e) Avaliação e melhorias

As práticas de gestão referentes à qualidade de vida dos empregados são avaliadas por meio de indicadores levantados em pesquisas de opinião realizadas periodicamente, cujos resultados são utilizados na programação de ações e melhorias relacionadas a esta prática para o período seguinte.

PESSOAS

Processo de aprendizagem em qualidade de vida

Fontes de informação	Indicadores/ informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
Pesquisas internas	Índice de satisfação (7.4.1 a 7.4.5 – 7.4.10))	Colegiado	Anual	Chefia Administrativa
RG/PMG	Pontuação no item 5.3 (7.7.23)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Clima organizacional	Todas as áreas	Desde 2001	Implantação do PQV
	Todas as áreas	Desde 2002	Implantação do Programa de ginástica laboral
	Todas as áreas	Desde 2005	Revitalização do Programa de ginástica laboral
	Todas as áreas	Desde 2007	Sistematização da análise da satisfação dos clientes

CRITÉRIO 6

PROCESSOS

6.1 Gestão de processos finalísticos

a) Definição dos produtos e respectivos processos finalísticos

Os objetivos e metas estabelecidos no PDU, da Embrapa Suínos e Aves servem de referência para a elaboração de projetos de pesquisa, considerando-se o aspecto multidisciplinar assim como a visão de atendimento das demandas e do desenvolvimento de oportunidades ligadas às cadeias produtivas.

No processo de definição e priorização das atividades, produtos ou proces-

sos a serem desenvolvidos são levados em conta a demanda da cadeia produtiva e a disponibilidade de recursos (humanos, instalações, equipamentos e financeiros).

Dessa forma, ao se efetuar o levantamento e priorização das demandas das cadeias produtivas de suínos e de aves, conforme descrito no item 2.1 deste Relatório, para a elaboração do PDU, as informações são disponibilizadas à equipe técnica para que os requisitos dos cidadãos-usuários aí relacionados sejam considerados e incorporados aos novos projetos de pesquisa.

O Quadro 8 abaixo apresenta o processo de desenvolvimento de produtos e processos:

Quadro 8. Processo de desenvolvimento de produtos e processos.

Etapa	Objetivos	Responsabilidade	Métodos e Ferramentas
Levantamento de demandas / oportunidades junto as Cadeias de Suínos e Aves	Identificar e priorizar demandas que possam ser atendidas pela Unidade	Equipe Técnica e CTI	Questionários enviados aos principais atores das Cadeias de Suínos e Aves
Projeto de pesquisa / desenvolvimento	Avaliação do projeto	Consultores <i>ad hoc</i> , Núcleos Temáticos, CTI e Chefia de PDI	PDU, disponibilidade de infra-estrutura e manual de elaboração de projetos
Execução do projeto	Desenvolvimento do produto / processo	Pesquisador líder do projeto e equipe técnica	Projeto, recursos financeiros, humanos e infra-estrutura
Validação do produto/processo gerado no projeto	Qualificar o novo produto/processo, comparando com um já existente	Pesquisador - CTI e núcleos temáticos	Normas, auditorias, análises técnicas / econômicas
Transferência de Tecnologia	Divulgação do novo produto/processo	CCN e equipe técnica	Publicações técnicas, congressos, seminários, etc.

Para a formalização e padronização dos procedimentos utilizados nos Núcleos Temáticos – NT para a tramitação interna do planejamento, avaliação e aprovação dos projetos na Unidade, em 2008, foi aprovada a Norma Interna – NI4-PESQ-001 – Planejamento e avaliação de propostas de projetos de pesqui-

sa, que norteiam os procedimentos para a aprovação de projetos em todas as áreas de pesquisa da Unidade.

A tramitação interna de planejamento e acompanhamento de projeto competitivo segue o fluxo apresentado na Figura 7.

Fluxograma – Planejamento e Avaliação de Projetos de Pesquisa

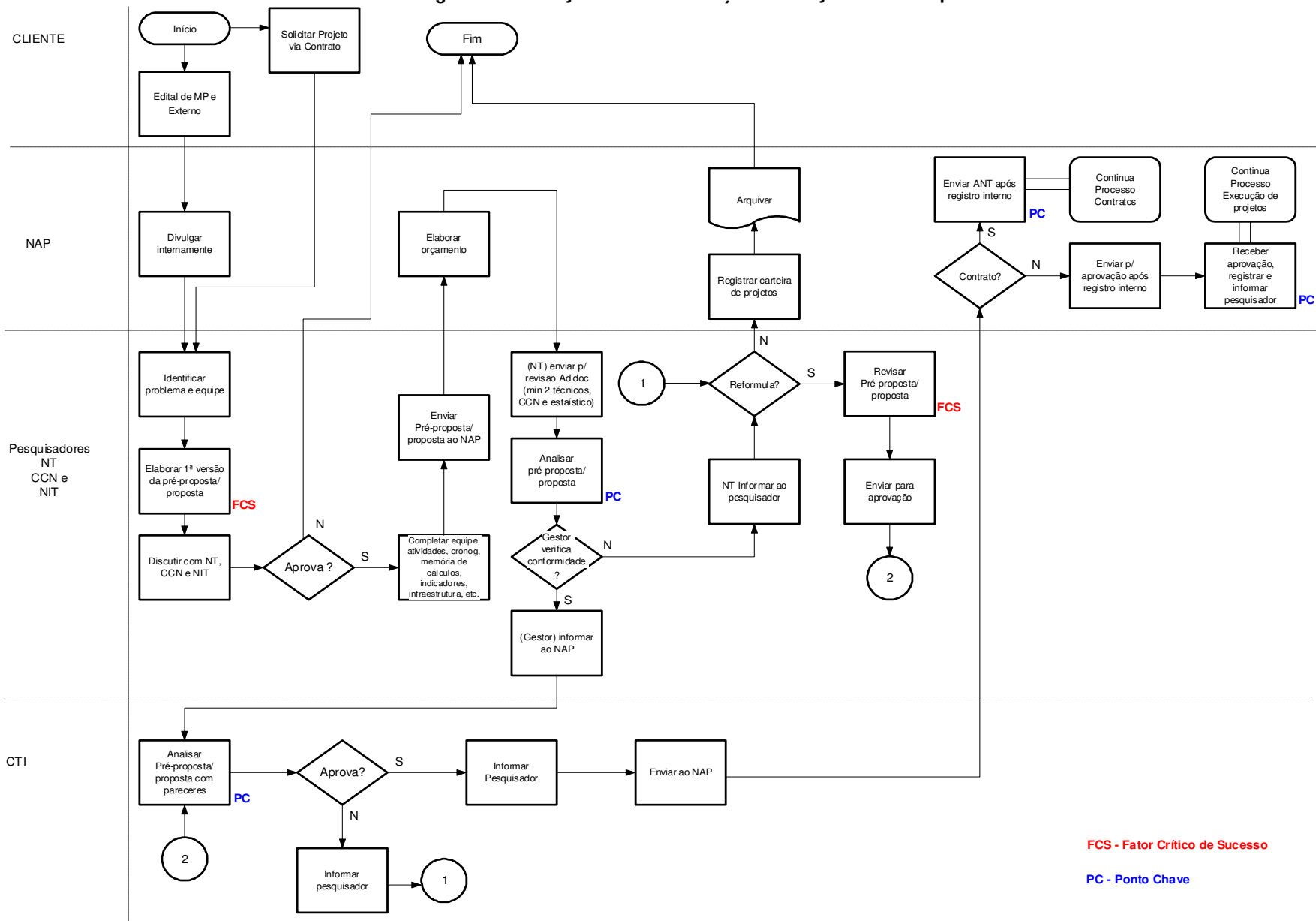


Fig. 7. Processo de planejamento e acompanhamento de projetos competitivos.

Na elaboração/aprovação de projetos que envolvem aspectos ambientais, são atendidos os requisitos exigidos pela legislação ambiental. E quando o problema exigir é realizada uma análise dos impactos econômicos da nova tecnologia.

Quando da concepção de novo projeto de pesquisa, o líder prevê a sustentabilidade do mesmo, considerando: o impacto ambiental (geração e tratamento dos resíduos), a segurança dos alimentos (produção ou utilização de organismos geneticamente modificados (OGMs) e as boas práticas de produção (BPPs) e abate na condução dos experimentos, que são os requisitos ambientais de saúde e segurança, não sendo aplicáveis, no caso da Embrapa Suínos e Aves, os requisitos de ergonomia.

b) Gestão de projetos de serviços e produtos

A partir da conclusão de um novo produto/processo ou tecnologia desenvolvido pela Unidade, as informações sobre a tecnologia são repassadas aos usuários via ações de transferência de tecnologia e comunicação empresarial, que compreende dias de campo, seminários, reuniões técnicas, cursos específicos, publicações técnicas, manuais e venda de tecnologia entre outras formas que são apresentados no Quadro 9.

Quadro 9. Instrumentos e transferência de tecnologias, produtos e processos da Unidade.

Instrumentos de repasse de informações	Objetivo	Público-Alvo
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	Divulgar resultado completo de trabalho de pesquisa e desenvolvimento	Público de nível profissional especializado, pesquisadores, agentes de assistência técnica, professores e estudantes de nível superior
Circular Técnica	Orientar o público específico sobre a aplicação das recomendações técnicas de caráter prático aplicáveis ao processo produtivo agropecuário	Usuários de tecnologia, técnicos, produtores, extensionistas, operadores agroindustriais e outros agentes das cadeias produtivas, professores e estudantes de vários níveis
Comunicado Técnico	Divulgar, com rapidez, recomendações técnicas de caráter prático, que possam ser imediatamente aplicadas. Difundir recomendações de emergência, face a problemas eventuais	Usuários de tecnologia, técnicos, produtores, extensionistas, operadores agroindustriais e outros agentes das cadeias produtivas; professores e estudantes de vários níveis
Documentos	Registrar e divulgar informações relacionadas com as atividades programadas e desenvolvidas na Unidade, cujo conteúdo e forma de apresentação não sejam adequados às demais publicações	Depende da natureza do documento
Dia de campo	Difusão de conhecimentos, tecnologias e inovações que envolve agricultores, técnicos de extensão, cooperativas, estudantes de graduação	Produtores, técnicos, extensionistas, estudantes e professores

PROCESSOS

Organização de Congressos	Divulgação ou discussão de temas técnico-científicos ou administrativos de interesse da Unidade	Técnicos, produtores, extensionistas, operadores agroindustriais e outros agentes das cadeias produtivas, professores e estudantes de vários níveis
Organização de Seminários/Reuniões	Divulgação ou discussão de temas técnico-científicos ou administrativos de interesse da Unidade	Técnicos, produtores, extensionistas, operadores agroindustriais e outros agentes das cadeias produtivas, professores e estudantes de vários níveis
Palestras	Apresentação de um tema técnico ou científico dentro ou fora da Unidade	Técnicos, produtores, extensionistas, operadores agroindustriais e outros agentes das cadeias produtivas, professores e estudantes de vários níveis
Participação de Exposição e Feiras	Apresentação dos resultados de pesquisa da Unidade por meios audiovisuais, compatíveis com o evento e distribuição de publicações	Técnicos, produtores, extensionistas, operadores agroindustriais e outros agentes das cadeias produtivas, professores e estudantes de vários níveis
Cursos Oferecidos	Treinamento de técnicos, estudantes, extensionistas e produtores	Estudantes, técnicos, extensionistas e produtores

Na fase de planejamento e aprovação interna de projeto de pesquisa, (NI4-PESQ-001 - Planejamento, Avaliação, Acompanhamento e Conclusão de Projetos de Pesquisa) além dos resultados dos experimentos, também são previstos os indicadores de desempenho que o projeto produzirá, divididos nas quatro categorias de metas quantitativas: produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos e transferência de tecnologia e promoção da imagem, já apresentados no item 2.2 deste Relatório.

Com a avaliação contínua do processo, em 2007 verificou-se a necessidade de revisar a fase de planejamento e avaliação dos projetos e contratos de pesquisa, que representa uma fase crítica na avaliação do ciclo de projetos uma vez que impacta diretamente na satisfação de seus clientes. Em 2008 foi implementado um controle para monitoramento de todas as etapas descritas na NI4-PESQ-001.

Os projetos de pesquisa tem duração que varia de 18 a 36 meses, em média, e são produzidos relatórios semes-

trais e relatório final de cada projeto. Estes relatórios são analisados pelo CTI e pelo gestor do macroprograma respectivo, quando é o caso, sendo que a partir destas análises podem ser promovidos ajustes nos planos de ação em andamento, de forma a não comprometer o resultado final esperado e as expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.

c) Gestão dos processos finalísticos e seus requisitos

Os processos finalísticos da Embrapa Suínos e Aves são os relacionados ao Macroprocesso de Produção de Inovação Tecnológica, conforme apresentado na Figura 8.

Cada um dos processos, inclusive os do Macroprocesso de Suporte são descritos de acordo com a metodologia de AMP, cuja descrição define seus objetivos e indicadores de desempenho.

PROCESSOS

Integração de Processos Embrapa Suínos e Aves - 2008

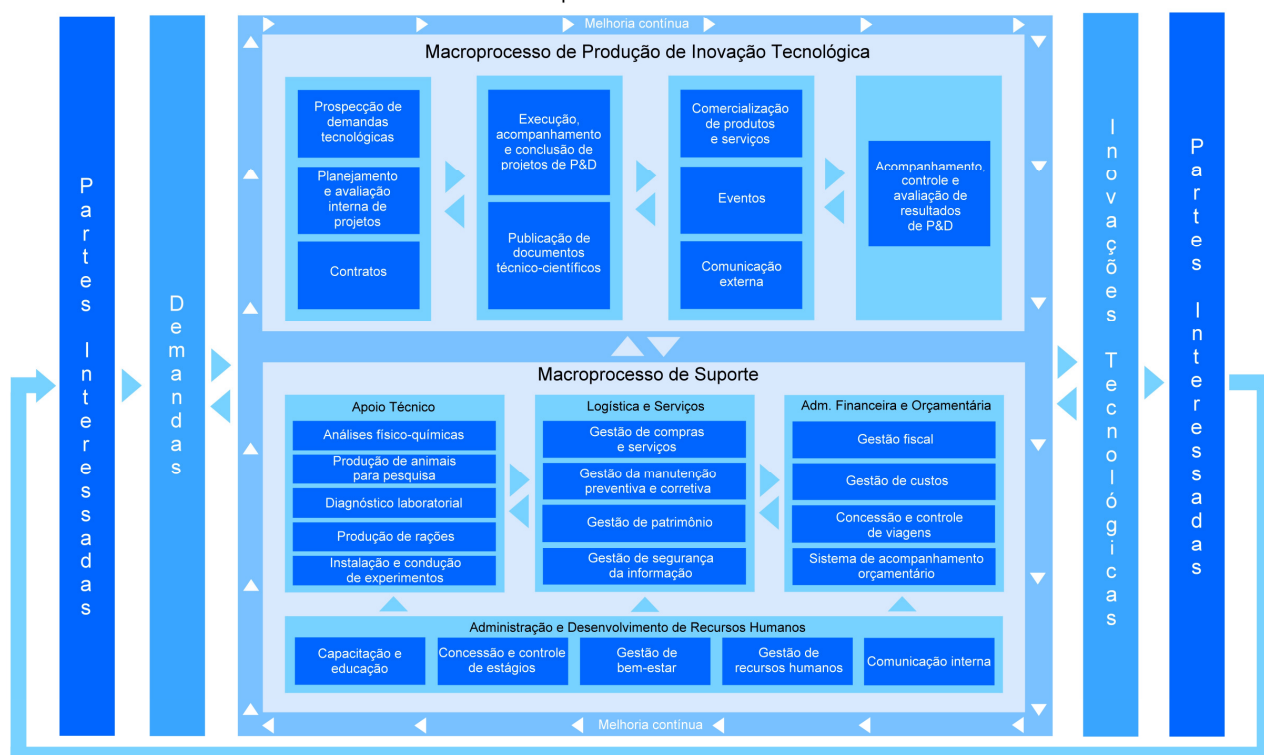


Fig. 8. Integração de Processos.

Para execução de seus processos finalísticos e para atingir as suas metas, a Unidade executa projetos de pesquisa, aprovados em editais competitivos e nos editais dos macroprogramas do SEG. Para garantir a sua execução, conta com

parcerias de empresas privadas, órgãos públicos (Universidades, Instituições de Pesquisa, Governos Estaduais e Municipais), Associação de produtores e ONG's, conforme Quadro 10.

Quadro 10. Número de parcerias em P&D conforme o tipo de instituição.

Tipos de Parceiros	Nas metas SAU			Nos projetos			Total		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Ano									
Unidades centrais e serviços	1	6	4	0	3	7	1	9	11
OEPAs	15	14	13	0	5	5	15	19	18
Centro de Pesquisa da Embrapa	92	73	18	16	87	172	108	160	190
Universidades	95	157	151	19	28	29	114	185	213
Outros parceiros: (Cooperativa/Associação, Produtores: Produtores Rurais, Órgãos ATER, Empresas Privadas, Prefeituras e Outros órgãos)	528	479	491	12	45	35	540	524	526

Obs: Até o momento da elaboração deste relatório, os dados relativos ao ano de 2008 não estavam disponíveis.

A avaliação dos projetos de pesquisa é feita anualmente através de relatórios de acompanhamento de projetos em andamento, relatório final de projetos concluídos, avaliação de projetos novos, registros estatísticos, pesquisa de opinião de clientes, etc.

A análise e avaliação de projetos novos, em andamento e concluídos ocorre na reunião de programação da Unidade coordenados pela chefia de P&D, com a participação do CTI, da equipe técnica e consultores *ad hoc*. Neste momento, são discutidos os avanços, as dificuldades e as oportunidades de melhoria, que serão incorporadas às ações futuras de pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia e comunicação empresarial.

Na condução dos trabalhos são considerados os objetivos e metas propostas, e a estratégia a ser utilizada nos projetos novos. Também o percentual de atingimento das metas propostas e sua adequação aos objetivos para os projetos em andamento e concluídos, à luz do que está estabelecido no PDU e nas normas de elaboração/execução de projetos.

As principais melhorias implementadas nos processos foram a avaliação crítica por parte dos núcleos temáticos e a utilização de consultorias *ad hoc* tanto interna como externa a Embrapa para a avaliação de projetos novos. A implantação destas melhorias foi definida conforme Norma Interna NI4-PESQ-001.

d) Otimização dos custos

A execução e acompanhamento dos projetos é de responsabilidade do líder e as ações são conduzidas pelos responsáveis, seguindo um cronograma físico/financeiro previamente estabeleci-

do e aprovado pelo órgão financiador do projeto.

Quando do planejamento do projeto de pesquisa, o líder prevê, na memória de cálculo do projeto, todos os itens de dispêndio, de forma que o orçamento, quando analisado pelo CTI e pelos órgãos financiadores tenha o custo ótimo, uma vez que este é um fator relevante na aprovação de projetos.

As ações de redução de custos da Unidade estão descritas em 6.2 deste Relatório.

As ações que envolvem recursos financeiros como: compra ou venda de insumos/produtos, despesas de viagens, de material de expediente e outras, são executadas pela área administrativa a partir das solicitações encaminhadas pelo líder do projeto ou responsável por ação, de acordo com os fluxos e normas próprias dos processos de apoio.

Da mesma forma, as operações que dependem de infra-estrutura como instalações, máquinas, equipamentos, veículos são demandadas junto aos responsáveis por cada setor. Também são ajustadas com os supervisores responsáveis as necessidades de suínos e aves para os experimentos.

e) Avaliação e melhorias

As práticas e os padrões de trabalho referentes a gestão dos processos finalísticos são avaliados considerando indicadores e informações levantadas nos relatórios de acompanhamento e finais dos projetos.

Com relação aos projetos novos a avaliação das melhorias é realizada tendo como indicador o percentual de projetos aprovados em sistemas competitivos, tanto na Embrapa como fora dela.

PROCESSOS

Processo de aprendizagem em processos finalísticos

Fontes de informação	Indicadores/ informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
PAT/SAU	Evolução das metas finalísticas (7.6.1 a 7.6.14)	Colegiado	Anual	Chefia Administrativa
RG/PMG	Pontuação no item 6.1 (7.7.24)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

Prática/Processo	Responsável	Frequência da avaliação	Melhorias implementadas/continuidade
Prospecção de demandas	Chefia Geral, Equipe Técnica e CTI	A cada quatro anos	Análise do ambiente externo quando da formulação do PDU a partir de 2000
Análise dos projetos de P&D e relatório de acompanhamento	Núcleos temáticos e CTI	Anual	Revisão dos critérios e do fluxo de avaliação de projetos de pesquisa a partir de 2004
Validação dos produtos / processos	Equipe Técnica e CTI	Anual	Avaliação dos retornos econômicos "ex-ante " e "ex-post" e que leva em conta os impactos ambientais a partir de 2001

Além das melhorias citadas anteriormente, em 2008 foi implementado um sistema informatizado (Ficha de experimento) disponibilizado na página da intranet, para execução do projeto de pesquisa. Neste sistema informatizado, o pesquisador ou responsável por ele designado, preenche as informações necessárias para a implantação do experimento, informando desde a necessidade de infraestrutura, animais, análises laboratoriais e recursos humanos para que todos os setores possam se programar a nova demanda. Para o treinamento de toda equipe, o sistema informatizado foi lançado oficialmente por meio de seminário e conta também com manual disponível na intranet para eventuais dúvidas sobre o preenchimento e disponibilização das informações.

6.2 Gestão de processos de apoio

a) Definição dos processos de apoio

Os processos de apoio da Embrapa Suínos e Aves, apresentados na Figura 7, são definidos com base nas necessidades e requisitos dos processos finalísticos, visando dar suporte logístico, estratégico, de infra-estrutura e administração de pessoal.

Dentro da estrutura organizacional da Unidade, descrita no seu regimento interno, são desempenhadas atribuições de apoio administrativo, metodológico e estratégico aos processos finalísticos.

A seguir estão listados os aspectos que são considerados na definição dos processos prioritários de apoio:

1. Impacto para o cliente
2. Impacto estratégico
3. Abrangência
4. Benefícios financeiros
5. Disponibilidade de recursos
6. Grau de dificuldade
7. Fatores de risco
8. Necessidade de recursos
9. Necessidade de tempo

Quando é detectada a necessidade de fusão ou criação de novos processos de apoio, a dinâmica adotada baseia-se na ferramenta de AMP para a descrição do novo processo ou da fusão de dois ou mais processos em um processo mais coerente com a nova realidade. Isto pode se dar por determinação da Sede, pela melhoria da gestão, para atender a nova legislação ou por demanda da sociedade e/ou dos cidadãos-usuários.

b) Condições para o estabelecimento dos processos de apoio

As equipes e parceiros são orientados a elaborar e gerir processos de acordo com as seguintes diretrizes:

- a) tenham concepção alinhada com as estratégias institucionais definidas pelo PDE e PDU, políticas, agenda institucional e o modelo de gestão da Unidade;
- b) sejam orientados para a introdução, desenvolvimento ou consolidação de inovações nas ações de gestão ou operacionalização dos processos;
- c) sejam orientados para efetivar os esforços em pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia, comunicação empresarial e desen-

volvimento Institucional, de forma a gerar impactos positivos internos e externos à Unidade;

- d) adotem o enfoque sistêmico, integrando todos os processos de trabalho da Unidade;
- e) sejam focados em resultados e busquem atender as necessidades dos clientes internos e externos;
- f) sejam logicamente organizados representando as inter-relações com os demais processos afins, de modo a estar disponíveis para automação e produzir um produto de software estável e de qualidade;
- g) sejam definidos, descritos, monitorados e melhorados continuamente conforme metodologia desenvolvida e adotada pelas Empresa.

Atendendo a estas diretrizes, ficam contempladas as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, cujos requisitos são elencados quando da elaboração do PDU. Da mesma forma, as necessidades dos processos finalísticos são consideradas ao se efetivarem os esforços em pesquisa e desenvolvimento e o enfoque sistêmico em resultados promove o alinhamento aos demais processos de apoio.

Como prática de melhoria de processos, foi adotada a metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP), aplicada a processos previamente priorizados e negociados com a Diretoria Executiva da Empresa e constantes do processo de avaliação anual das Unidades.

Em 2007 todos os processos de apoio da Unidade foram descritos utilizando a metodologia de AMP, indicando o escopo, macrodiagrama, fluxograma, fatores críticos e pontos chaves, além disso foram também identificados os indicadores desempenho e metas para gerenciamento do processo.

c) Gestão dos processos de apoio

Cada um dos principais processos de apoio que tem sido trabalhados na Unidade são avaliados periodicamente pelo alcance e atingimento das suas metas. Cada comissão de melhoria apresenta relatórios periódicos do andamento das ações e um relatório anual para que a Chefia da Unidade, por meio dos avanços obtidos, possa replanejar as atividades de apoio.

Dessa forma, o responsável pelo gerenciamento dos processos, visando cumprir os planos de ação e alcançar os resultados esperados deve:

- a) realizar reuniões periódicas para implementação e acompanhamento do plano de ações proposto para o ano;
- b) implementar ações para integração das equipes, de forma a garantir a interatividade necessária;
- c) avaliar o andamento do trabalho das equipes e acordar reprogramações do trabalho e financeiras;
- d) decidir quanto ao cancelamento de planos de ação e atividades previstos no processo, quando pertinentes;
- e) cuidar para que os relatórios dos processos apresentem metas previstas e seu grau de consecução;
- f) relatar os resultados obtidos e impactos gerados pelo processo, bem como seu alinhamento com as metas técnicas do macroprograma;
- g) monitorar o nível de satisfação dos clientes por meio de indicadores e pesquisas, identificar necessidades de aperfeiçoamento nos processos, propor e implementar melhorias nos mesmos de forma a garantir um padrão de validação e de qualidade.

As práticas de gestão dos padrões de trabalho dos processos de apoio conta com a realização de pesquisas para avaliar o nível de satisfação dos clientes. São também acompanhados por meio da evolução dos indicadores determinados pelo SAU. Um dos indicadores mais importantes neste sistema de avaliação é a redução de custos.

Os principais indicadores de desempenho utilizados na análise e melhoria dos processos para a introdução de ações corretivas das melhorias estão relacionados à eficácia e eficiência, com ênfase em qualidade, produtividade, segurança e redução de custos, sendo que a periodicidade bimestral garante a retroalimentação do processo. No desenvolvimento dos trabalhos, destaca-se o comprometimento das equipes e o envolvimento do grande grupo na busca de melhorias, cada qual contribuindo de maneira decisiva para o êxito dos resultados.

As principais melhorias implantadas nos processos em andamento nos últimos cinco anos estão apresentadas no Quadro 11.

PROCESSOS

Quadro 11. Resumo das melhorias dos principais processos de apoio.

Prática/Processo	Melhorias implementadas
Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Informatização do processo de compras - Melhoria no sistema informatizado de Banco de Dados de Patrimônio, implementando o controle de equipamentos e vidrarias calibrados - Implementação do sistema de avaliação de solicitação de serviços
Atendimento ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de hall de entrada - Implantação da Vitrine Tecnológica - Cadastro de atendimento de clientes por e-mail, é feito em arquivo word para registro das perguntas recebidas e respostas enviadas
Gestão de Laboratório de Sanidade Animal	<ul style="list-style-type: none"> - Finalização das melhorias estruturais, controle da manutenção e calibração de equipamentos e continuidade na elaboração de POPs - Armazenamento de resíduos químicos e tóxicos em local adequado - Recuperação de solventes voláteis
Gestão do Laboratório de Análises Físico-Químicas	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do software de gerenciamento do Laboratório - Continuidade na elaboração de implementação de POPs - Recuperação de solventes voláteis - Ampliação do laboratório para atender a área ambiental
Gestão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação do Gerelab - Implantação do sistema de rotulagem - Levantamento para readequação do tipo e quantidade de lixeiras para segregação de lixo sólido - Recuperação de solventes e minimização de resíduos gerados - Realização do levantamento de aspectos e impactos ambientais
Produção de Animais para Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e implantação de POPs, Instruções de Uso de equipamentos e padronização de formulários
Produção de rações	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e implantação de POPs, Instruções de Uso de equipamentos e padronização de formulários - Construção da fábrica piloto de rações - Reforma do piso da fábrica de rações
Instalação e condução de experimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e implantação de POPs, Instruções de Uso de equipamentos e padronização de formulários - Informatização do processo de planejamento de experimento
Gestão de manutenção preventiva e corretiva	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e implantação de POPs, Instruções de Uso de equipamentos e padronização de formulários
Capacitação e educação	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração e implantação norma interna e padronização de formulários - Melhoria do sistema informatizado Acompanhamento Funcional

d) Otimização dos custos

A otimização de custos e a racionalização das atividades na Unidade tem

sido uma prática gerencial constante ao longo dos anos. Várias campanhas internas de conscientização tem sido levadas a termo, incluindo-se nesse rol as campa-

PROCESSOS

nhas de racionalização do uso de energia elétrica, eliminação do desperdício de material de expediente, uso racional do telefone, veículos, equipamentos de informática, entre outros.

Para essa prática, a Chefia designa comissões de trabalho, através de Ordens de Serviço, que tem por objetivo levantar a situação atual dos itens de despesas, propor ações de otimização de custos, implementá-las e monitorá-las, apresentando relatórios periódicos dos seus resultados.

Este conjunto de ações impactam em todos os processos da Unidade, incluindo-se os processos finalísticos.

e) Avaliação e melhorias

A avaliação das práticas e dos padrões dos processos de apoio é realizada nas reuniões gerenciais onde são abordadas as principais dificuldades encontradas, ouvidas as necessidades dos responsáveis por processos, setores e núcleos. A partir dessas avaliações, as equipes realinham as ações de melhoria e implementam as soluções propostas.

Processo de aprendizagem em processos de apoio				
Fontes de informação	Indicadores/ informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
PAT/SAU	Pontuação em AMP (7.7.2)	Comissões de AMP	Anual	Chefia Administrativa
RG/PMG	Pontuação no item 6.2 (7.7.25)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

6.3 Gestão do processo de suprimentos

a) Gestão do processo de compras de bens materiais e serviços

A gestão do processo de compras na Embrapa Suínos e Aves é realizada por meio do acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho da área, onde se busca identificar as eventuais falhas visando a melhoria contínua do processo. Desde 2008, todos os procedimentos estão descritos especificando-se suas etapas, os recursos necessários, as atividades que deverão ser executadas e os responsáveis pela execução das mesmas (NI2-SPM-002 – Procedimento para Gestão de Compras; NI2-SPM-003 – Emissão de Solicitação de Compras e

Serviços, NI2-SPM-004 – Procedimentos para Gestão de Almojarifado; NI2-SPM-005 – Procedimento para Gestão de Patrimônio). Para auxiliar a gestão do processo, a Unidade tem constituída, desde 1999, por meio de Ordem de Serviço, uma comissão de análise e melhoria compostas por fornecedores, clientes e executores do processo de suprimentos. Esta comissão tem a missão de fazer o acompanhamento dos indicadores e com base nesses resultados avaliar e sugerir melhorias ou modificações nos procedimentos do setor.

Foi com base nas análises dessa comissão que no ano de 2002/2003 verificou-se a necessidade da integração dos sistemas informatizados utilizados nas atividades do setor de compras e almoxarifado. Essa integração foi efetuada durante o ano de 2003 e o sistema

agora faz o acompanhamento do pedido desde a sua elaboração pelos clientes, passando pela emissão do processo de compra, emissão das ordens de compras, recebimento do produtos pelo almoxarifado, controle dos produtos em estoque, requisição dos produtos pelos clientes e controles financeiros.

Por meio deste sistema também é mantido um vasto cadastro de clientes e fornecedores onde os mesmos são classificados pela sua área de atuação. Este cadastro atualmente conta com mais de 5.000 registros.

A partir do ano de 2004 iniciou-se um planejamento anual de compras e a realização de compra agrupada para o ano inteiro visando a aquisição de maior quantidade de itens e com isso a redução de preços. Com base nesse planejamento também é possível realizar a programação pelo setor para que os produtos sejam recebidos conforme a necessidade dos solicitantes.

Os processos de aquisição da Embrapa Suínos e Aves são elaborados observando-se as Normas Internas da Embrapa, as determinações dos Órgãos Convenientes, legislação específica do Governo Federal, Lei Nº 8.666/93 e suas alterações. O cumprimento destas determinações são confirmados com a realização anual de auditorias internas, e periodicamente auditorias da Secretaria Federal de Controle.

A partir de 2007, foi implementada uma nova modalidade de licitação, o pregão eletrônico, o qual visa, entre outras coisas, agilizar todo o processo de aquisição, além de colaborar para a transparência e maior concorrência nos processos licitatórios, diminuindo, assim, seus custos. Ainda do ponto de vista de custos, em geral, as modalidades tradicionais de licitações são muito sensíveis a atos fraudulentos e de corrupção. O pregão eletrônico surge, então, como

uma forma de diminuir ilegalidades.

Também visando o cumprimento da legislação, desde 2008, todos os editais de aquisição são encaminhados para a assessoria jurídica da Unidade, para que seja dada a conformidade dos mesmos com a legislação, desta forma o processo que anteriormente era analisado pela Embrapa Sede é analisado mais rapidamente, o que representava uma redução no tempo necessário para aprovação dos editais.

Periodicamente os membros do setor de compras recebem treinamento buscando o aperfeiçoamento da equipe nas novas práticas de compras e em eventuais mudanças na legislação. Da mesma forma, toda equipe recebe treinamento dos documentos internos gerados para garantir a atualização e uniformização das informações necessárias.

A Unidade tem sido rígida com seus fornecedores no cumprimento dos prazos de entrega e na exigência da qualidade dos produtos adquiridos com base na homologação do menor preço ofertado, de forma a atender as expectativas dos projetos de pesquisa. Desta forma, o setor pode avaliar o atendimento de seus fornecedores e informando, quando necessário, o não atendimento de qualquer item existente do contrato, conforme descrito no item 6.3.b. Com a implementação do processo de compras, pregão eletrônico e divulgação na internet das licitações, os preços baixaram e a qualidade foi mantida.

b) Classificação e avaliação de fornecedores

Para garantir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, a Unidade realiza, periodicamente, treinamentos com os clientes internos do processo buscando que, quando da emissão dos pedidos de compra, os mesmos descrevam bem os produtos destacando as características que são imprescindíveis ao mesmo.

Também quando da realização de licitações, os fornecedores convidados são selecionados com base em uma análise do retrospecto dos produtos já fornecidos pelo mesmo levando em consideração a qualidade, o prazo de entrega e o preço.

Esses requisitos são avaliados quando do recebimento dos produtos pelo almoxarifado e pelo solicitante e em caso do produto não conferir com o solicitado ou apresentar algum problema como o acondicionamento incorreto, os mesmos são imediatamente trocados. Para acompanhar este processo são utilizados como indicadores o número de produtos não conformes e o cumprimento de prazo de entrega. Desde 2007 foi estabelecido um sistema de avaliação de fornecedores como melhoria do processo, que está descrito no PQ1-04-02 – Aquisição.

c) Administração do relacionamento com fornecedores

Quando a Unidade necessita de produtos ou equipamentos para continuidade de experimentos/projetos em andamento, consulta e identifica fornecedores capacitados para atender necessidades sem prejudicar a atividade iniciada.

O bom relacionamento com os fornecedores é garantido por meio da transparência nos processos de aquisição, procurando-se respeitar as leis e as condições estabelecidas nos editais de licitação.

Os editais de licitação são elaborados com base em regras claras quanto aos procedimentos, aos documentos necessários, à forma de seleção da melhor proposta e às condições de entrega dos produtos.

A Embrapa Suínos e Aves tem na Internet, uma grande aliada para o seu bom relacionamento com os fornecedores e com a sociedade, buscando divulgar os seus procedimentos e processos de licitação, bem como o resultado dos mesmos garantindo a transparência necessária ao processo.

Quando do recebimento dos produtos são verificados alguns critérios como o prazo de entrega, a qualidade do produto, se o produto corresponde ao solicitado, se está acondicionado corretamente, e principalmente para os reagentes e produtos químicos, se neles está descrito a forma de manuseio, armazenagem e a forma correta de disposição dos mesmos para garantir a segurança e a saúde dos usuários e os aspectos ambientais legais pertinentes.

Sempre que verificada alguma irregularidade no fornecimento de produtos, o fornecedor é contatado para que seja sanado o problema e para que o mesmo não volte a ocorrer no futuro.

d) Gestão de bens materiais, patrimoniais e dos estoques

Quanto a gestão dos bens em estoque, regularmente a Unidade analisa os relatórios de materiais que estão a mais de 180 dias sem movimentação junto ao almoxarifado. Quando constatada esta situação, os solicitantes são consultados sobre a utilização dos mesmos.

A gestão dos bens patrimoniais é feita por meio de um sistema informatizado onde todos os bens adquiridos são cadastrados com todas as informações necessárias para a sua identificação, dentre as quais destacamos: a numeração do bem, a descrição detalhada, foto e o responsável pelo bem. Além do controle da Unidade, todo o bem adquirido é cadastrado pela Embrapa Sede que mantém o cadastro geral de bens da Empresa.

Como melhoria recente, foi implementado em 2007, no Sistema Banco de Dados Patrimônio, as informações relativas à calibração de equipamentos e vidrarias, contemplando a periodicidade, faixas de calibração, critérios de aceitação, avaliação de fornecedor do serviço, entre outras informações, para agilizar o processo de gestão da calibração, de acordo com o PQ1-04-03 – Controle de Equipamentos de Medição e Ensaio e Vidrarias Volumétricas. Também as manutenções realizadas pela equipe da Unidade são registradas no mesmo sistema,

facilitando o controle do bem patrimonial.

Anualmente, é realizado o inventário dos bens patrimoniais, por comissão instituída por Ordem de Serviço, cuja atividade principal é, por meio da verificação “in loco” e com base na listagem da Unidade, dar conformidade a listagem geral da Embrapa. Além disso, este inventário oportuniza que os bens que são considerados inservíveis ou sem utilização sejam disponibilizados para realização de leilão, o que acontece periodicamente.

e) Avaliação e melhorias

As melhorias e inovações no processo de suprimentos são avaliadas pela Comissão de Melhoria de Processo de Compras a qual busca sempre verificar os impactos dessas mudanças, o cumprimento da legislação e das normas internas da Embrapa.

Com exemplo de inovação e melhoria já citamos a integração do software utilizado na gestão de compras e almoxarifado bem como a realização de compras agrupadas visando a obtenção de melhores preços e maior agilidade no processo, a implementação do pregão eletrônico e a melhoria do Banco de Dados Patrimônio.

Processo de aprendizagem em gestão de suprimentos

Fontes de informação	Indicadores informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
SPM/Sistema FS	Evolução do nº processos administrativos (7.5.1 a 7.5.4)	SPM	Mensal	Chefia Administrativa
RG/PMG	Pontuação no item 6.3 (7.7.26)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

PROCESSOS

Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Gestão de processos	Todas as áreas	Desde 2002	Implantação do Sistema FS de Suprimentos
	Todas as áreas	Desde 2004	Implementação do sistema de compras agrupadas
	Todas as áreas	Desde 2004	Implementação do Planejamento anual de compras
	Todas as áreas	Desde 2006	Pregão eletrônico
	Todas as áreas	Desde 2007	Melhoria do Sistema Banco de Dados Patrimônio Implementação do sistema de avaliação da satisfação com serviços internos

6.4 Gestão orçamentária e financeira

a) Suporte orçamentário e financeiro

A proposta orçamentária da Unidade é composta pela soma das ações de pesquisa aprovadas nos macroprogramas, que são figuras programáticas de nível tático, orientadas à gestão de carteira de projetos e processos e que orientam para a obtenção de resultados de impacto e levam ao cumprimento das metas técnicas da empresa. São seis os macroprogramas que compõe a programação da Unidade: MP01 – Grandes Desafios Nacionais, MP02- Competitividade e Sustentabilidade, MP03- Desenvolvimento Tecnológico Incremental, MP04 - Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial, MP05 – Desenvolvimento Institucional E MP06 – Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e Sustentabilidade do Meio Rural.

Essa carteira de projetos é financiada com recursos orçamentários próprios e com a captação de recursos por meio de convênios, contratos, prestação de serviços e recebimento de royalties. A programação das ações é elaborada por meio da memória de cálculo que evidencia em nível de experimento a quantidade

de recursos necessária para sua execução e permite ao Gestor conhecer a qualquer tempo a demanda de recursos e infra-estrutura necessária à execução das atividades de pesquisa de forma que possa haver captação externa de recursos sempre que o orçamento do Tesouro sofrer restrições.

Quando da aprovação de projetos de pesquisa, já estão definidas as necessidades orçamentárias trimestrais para todo o período de execução. Dessa forma, quando ocorrem cortes ou contingenciamentos, os planos de ação são refeitos de forma que se possa dar continuidade às ações de pesquisa. Em alguns casos, são realizados contratos de parceria para a garantia dos resultados esperados.

O monitoramento da execução orçamentária e financeira é realizado a partir dos relatórios trimestrais de desembolso dos projetos de pesquisa, numa ação conjunta do Setor de Orçamento e Finanças, do líder do projeto/plano de ação e do respectivo gestor do macroprograma. Assim, é possível promover realimentos da proposta orçamentária em curto período de tempo, quando for o caso.

Os riscos financeiros não são considerados neste relatório, pois a Embrapa Suínos e Aves não possui como prática aplicações no mercado financeiro.

b) Seleção de opções

A Unidade capta, direta e indiretamente, recursos na forma de contratos e eventos. Os procedimentos relativos a estes processos estão descritos no Manual de Negócios e na Norma Interna de Contratos.

Existem duas formas básicas de contratos: Cooperação técnica com empresas públicas e Prestação de serviços com empresas privadas. A cooperação técnica é formalizada a partir do interesse direto de projetos da Unidade.

Na modalidade de prestação de serviços a Unidade é constantemente demandada para a realização de testes de produtos/equipamentos e consultorias. Os critérios que norteiam o estabelecimento deste tipo de parceria são a sua adequação a projetos da Unidade e a disponibilidade de instalações.

A Unidade também capta recursos através da realização de eventos técnicos (congressos e cursos) dirigidos a cadeia produtiva de suínos e aves. A realização dos eventos pode ser realizada somente pela Unidade e também em parceria com outras instituições.

Também ocorre a captação direta de recursos através do processo de comercialização de produtos resultantes dos projetos de pesquisa, quais sejam: suínos, reprodutores, aves, ovos e publicações técnicas, que são utilizados para o custeio da Unidade.

Nas captações de recursos, os mesmos são ingressos através do SIAFI ou através de Fundação. O uso de recursos para custeio e investimento é previamente indicado através do plano de aplicação de recursos quando da formalização de contratos.

Convém salientar que são apenas estas as formas de captação de recursos da Embrapa Suínos e Aves. Investimen-

tos e aplicações financeiras também não são pertinentes ao nosso negócio.

c) Acompanhamento orçamentário e financeiro

Quando as ações são executadas em nível de experimento a campo, o orçamento vai sendo deduzido do valor aprovado e há o monitoramento dessas ações de forma que nenhuma extrapole o teto aprovado e possa comprometer outras ações previstas na Unidade. A qualquer tempo é possível saber o saldo de recursos disponíveis por plano de ação de forma que qualquer alteração pode ser efetuada em curto espaço de tempo, permitindo o realinhamento dessas ações no caso de contingenciamento ou cortes orçamentários. O acompanhamento é efetuado através da codificação de cada plano de ação e todos os recursos necessários à sua execução são solicitados informando-se esse código, que serve também para que o Gestor tome conhecimento de todas as ações que estão sendo desenvolvidas em um determinado espaço de tempo.

O patrimônio da Unidade é todo utilizado para o desenvolvimento dos seus projetos de pesquisa, não gerando receitas, apenas tecnologias, produtos e processos para o desenvolvimento sustentável das cadeias suinícola e avícola.

Quanto a compatibilização do custeio e investimento com o orçamento aprovado, a Unidade pode apenas gastar o equivalente ao seu orçamento autorizado e todas as receitas geradas são utilizadas para a execução dos projetos de pesquisa, conforme relatado no item 6.4.b deste Relatório.

PROCESSOS

d) Avaliação e melhorias

O acompanhamento e avaliação das ações ocorre através da análise do orçamento executado em função do teto aprovado por ação e sua periodicidade é

mensal, de forma que o Gestor possa corrigir em tempo qualquer ação que esteja extrapolando os recursos aprovados para sua execução. Paralelamente ocorre a avaliação técnica, por meio de relatórios periódicos, da execução física das ações de pesquisa desenvolvidas.

Processo de aprendizagem em gestão orçamentária e financeira				
Fontes de informação	Indicadores/ informações qualitativas	Análise crítica		Responsável pelo PMG
		Responsável	Frequência	
SOF/SAO	Evolução das despesas de projetos (7.3.a.1 a 7.3.a.4)	Equipe Técnica	Mensal	Chefia Administrativa
RG/PMG	Pontuação no item 6.4 (7.7.27)	Alta Administração	Anual	Chefias, Supervisores, RD

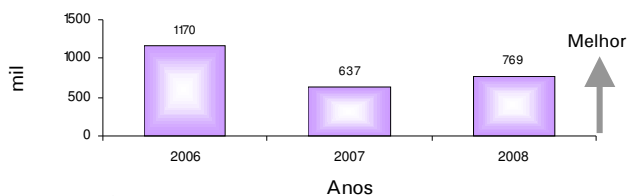
Prática de Gestão	Disseminação	Continuidade	Principais melhorias implementadas
Gestão de processos	Todas as áreas	Desde 2005	Implantação do Sistema de Administração Orçamentária(SAO)
	Todas as áreas	Desde 2004	Implementação da Semana Anual de Planejamento
	Todas as áreas	Desde 2004	Implantação do Sistema Integrado de Custos baseado no método ABC de Custeio

CRITÉRIO 7

RESULTADOS

7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários

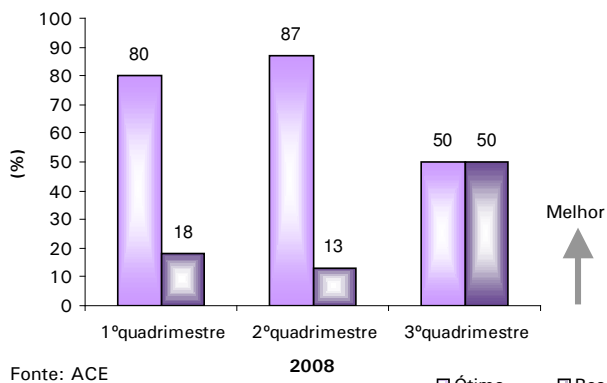
7.1.a.1 - Acessos à Home Page
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: ACE

7.1.b.1 - Satisfação quanto à presteza e rapidez no atendimento

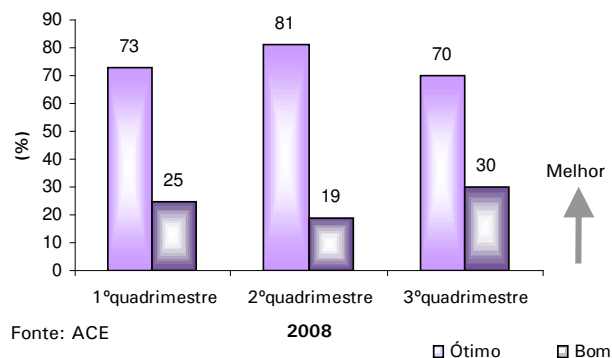
Embrapa Suínos e Aves - 2008



Fonte: ACE

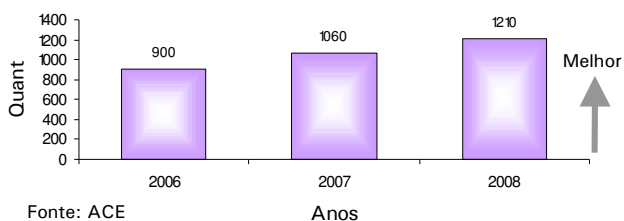
7.1.b.2 - Classificação do atendimento efetuado

Embrapa Suínos e Aves - 2008



Fonte: ACE

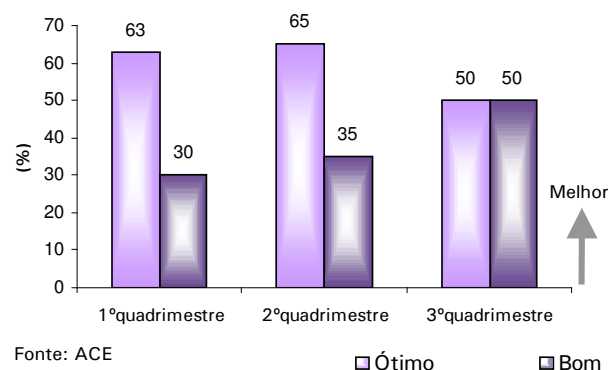
7.1.a.2 - Publicações Técnicas Gratuitas na Página Eletrônica
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: ACE

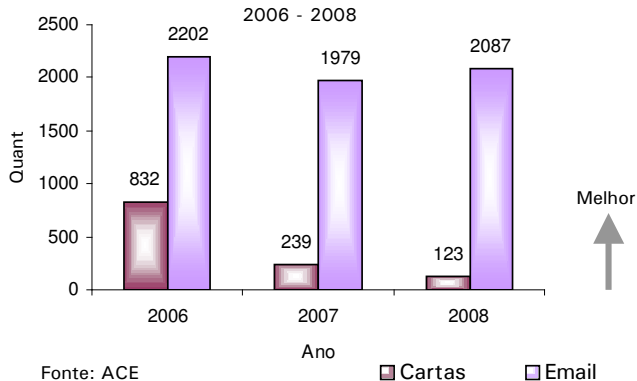
7.1.b.3 - Qualidade das informações prestadas

Embrapa Suínos e Aves - 2008



Fonte: ACE

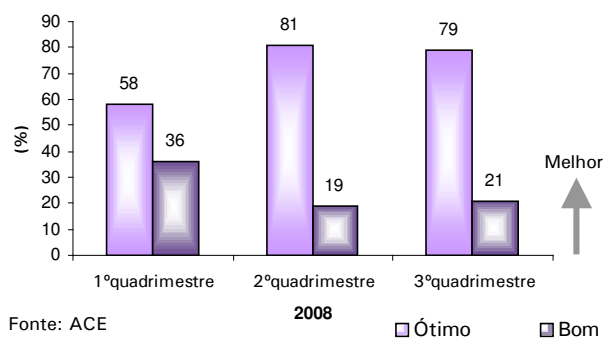
7.1.a.3 - Atendimento ao cliente via SAC e E-mail
Embrapa Suínos e Aves
2006 - 2008



Fonte: ACE

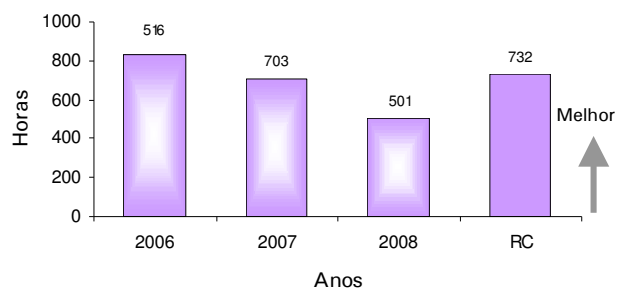
RESULTADOS

7.1.b.4 - Qualidade das informações recebidas na recepção e portaria
Embrapa Suínos e Aves - 2008

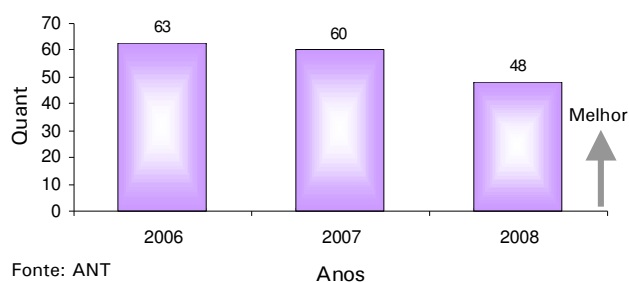


7.2 Resultados relativos á interação com a sociedade

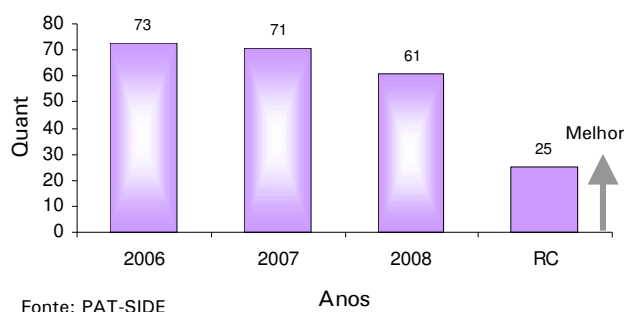
7.2.1 - Cursos Ministrados
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



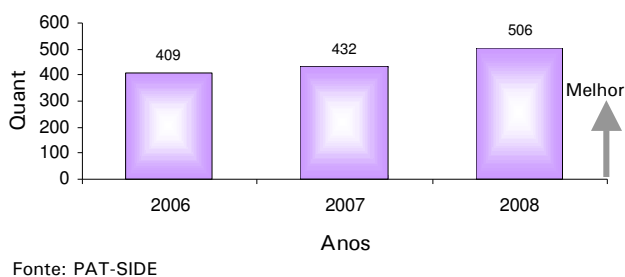
7.1.c.1 - Contratos
(Cooperação técnica, comodatos e venda de tecnologia)
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



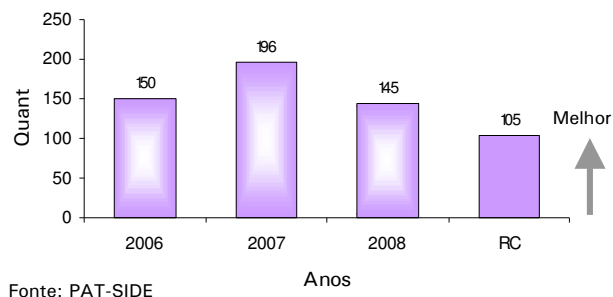
7.2.2 - Dias de Campo
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



7.1.d.1 - Matérias Jornalísticas Publicadas sobre a Unidade
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008

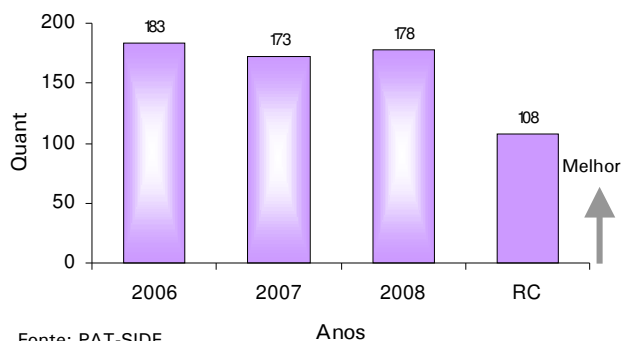


7.2.3 - Organização de Eventos
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



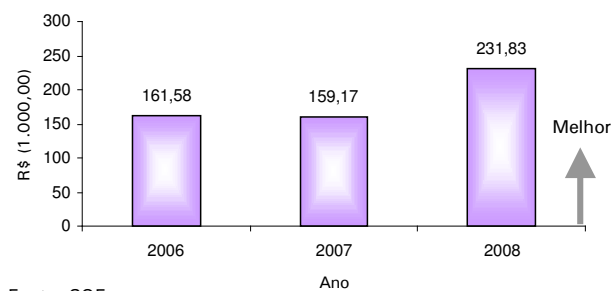
RESULTADOS

7.2.4 - Palestras
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



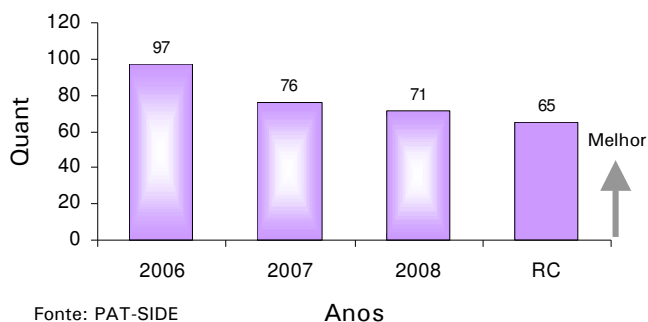
Fonte: PAT-SIDE

7.3.a.2 - Receitas de Prestação de Serviços
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



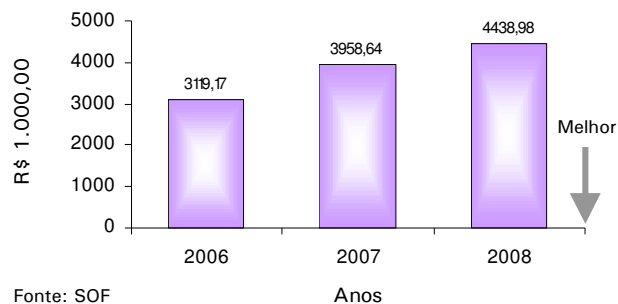
Fonte: SOF

7.2.5 - Unidades Demonstrativas e de Observação
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: PAT-SIDE

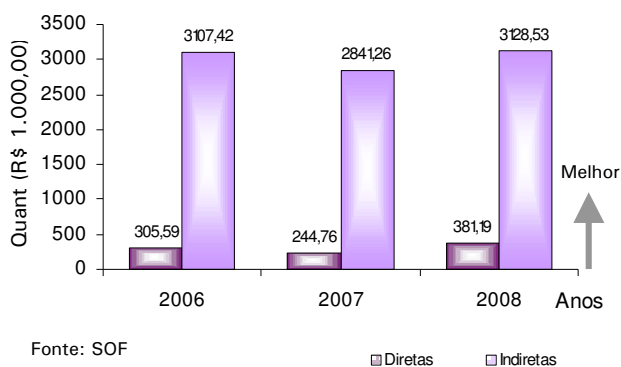
7.3.a.3 - Evolução das despesas
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: SOF

7.3 Resultados orçamentários e financeiro

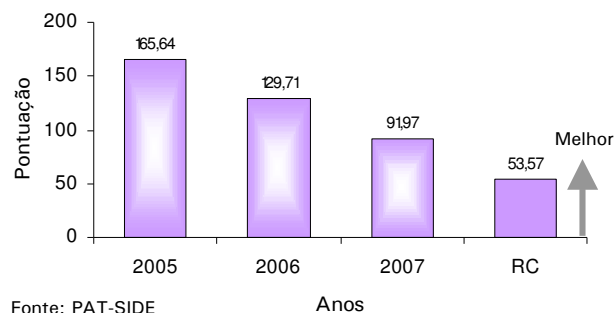
7.3.a.1 - Evolução das Receitas
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: SOF

■ Diretas □ Indiretas

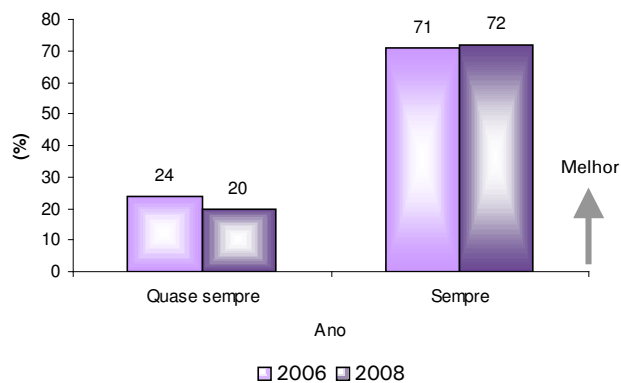
7.3.a.4 - Receita Própria no SAU
Embrapa Suínos e Aves
2005-2007



Fonte: PAT-SIDE

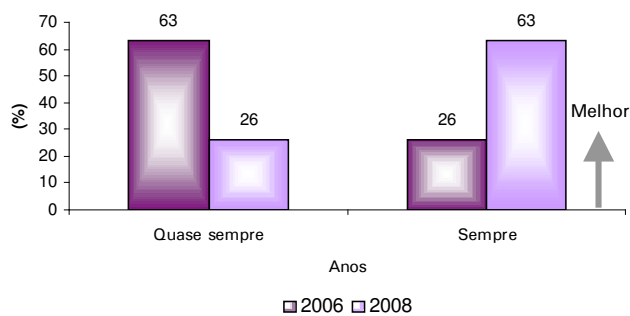
7.4 Resultados relativos às pessoas

7.4.1 - Estou satisfeito por trabalhar na Embrapa Suínos e Aves 2006 e 2008



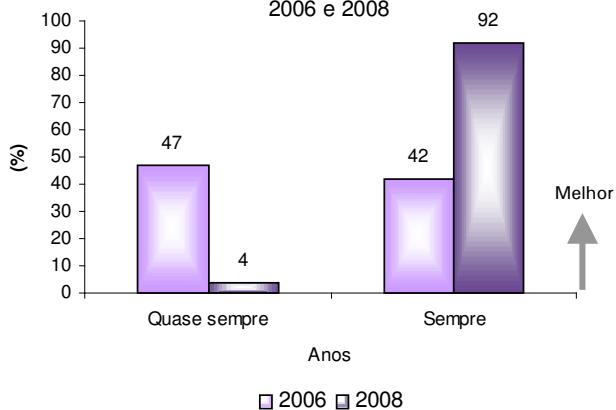
Fonte: SGQ

7.4.4 - Uso os conhecimentos que adquiri nos treinamentos para realizar meu trabalho Embrapa Suínos e Aves 2006 e 2008



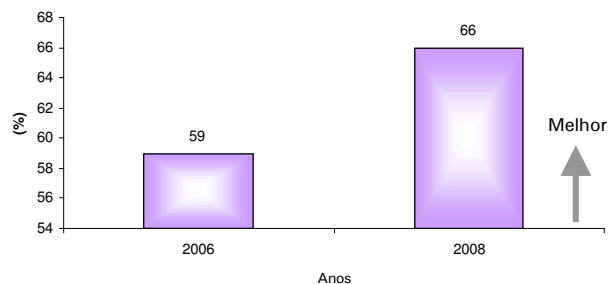
Fonte: SGQ

7.4.2 - Estou comprometido com os objetivos da Embrapa Suínos e Aves 2006 e 2008



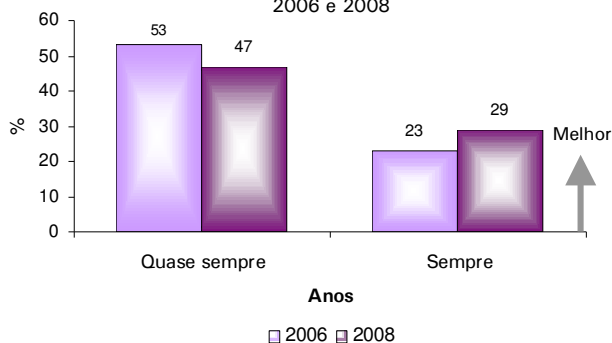
Fonte: SGQ

7.4.5 - Favorabilidade Embrapa Suínos e Aves 2006 e 2008



Fonte: SGQ

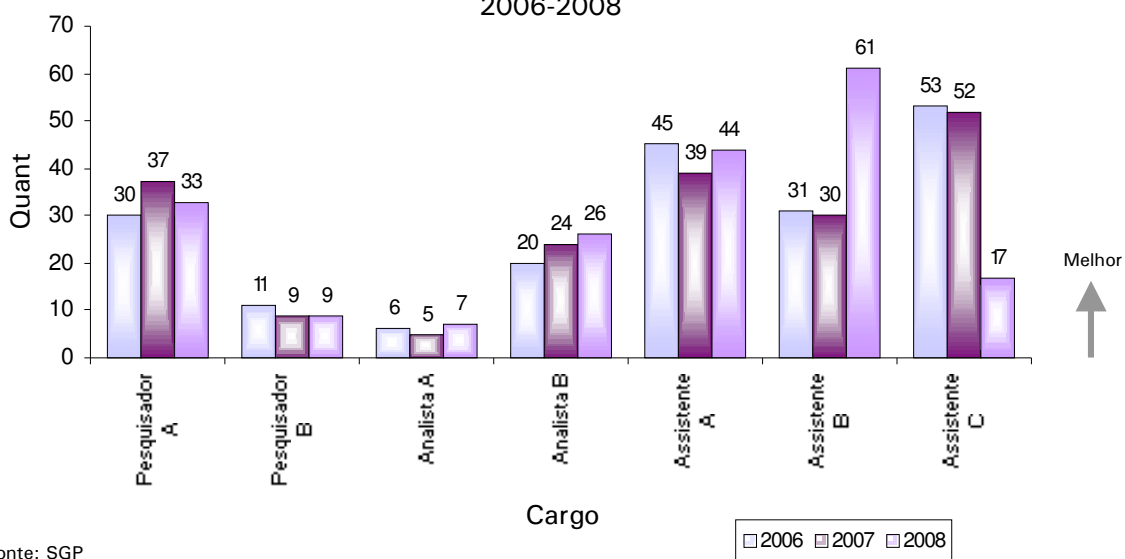
7.4.3 - Consigo fazer um trabalho de qualidade no prazo que me é dado Embrapa Suínos e Aves 2006 e 2008



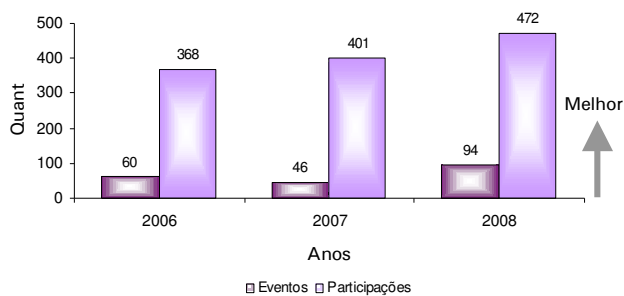
Fonte: SGQ

RESULTADOS

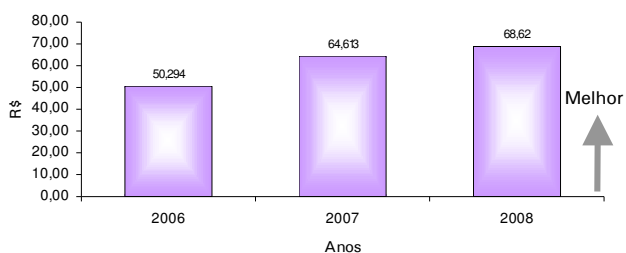
**7.4.6 - Evolução dos cargos
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008**



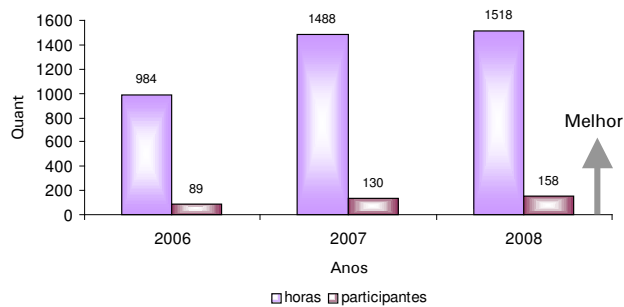
**7.4.7 - Eventos de capacitação de curta duração
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008**



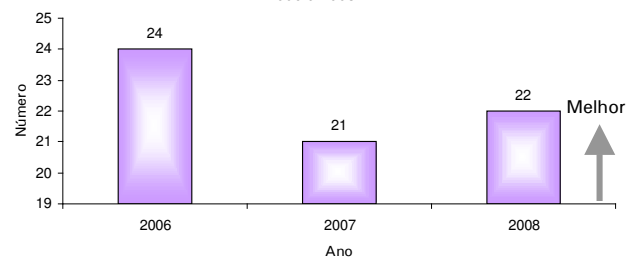
**7.4.9 - Investimento em capacitação (R\$ Mil)
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008**



**7.4.8 - Capacitação em Qualidade - Embrapa Suínos e Aves
2006 a 2008**

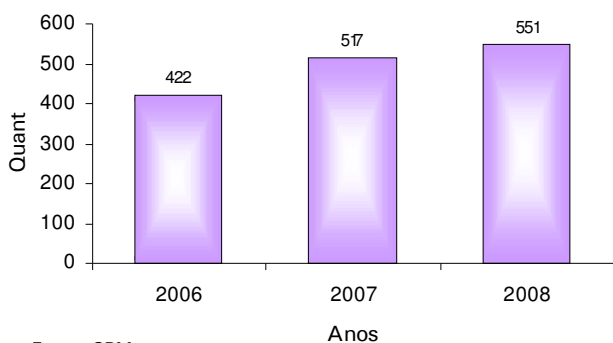


**7.4.10 - Número de Eventos de Qualidade de Vida
Embrapa Suínos e Aves
2006 a 2008**

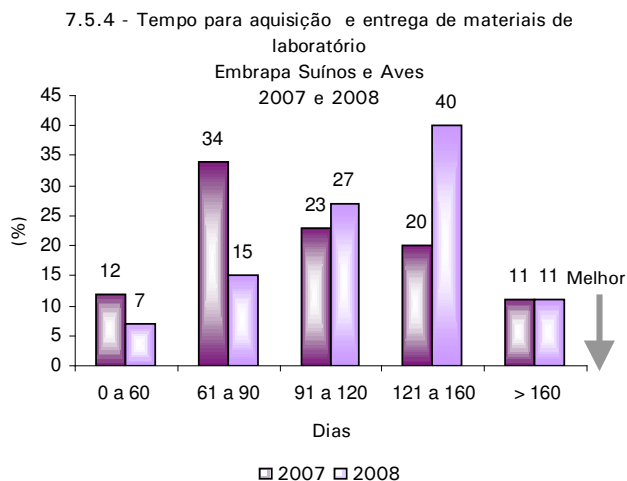


7.5 Resultados relativos à suprimentos

7.5.1 - Número de processos administrativos
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008

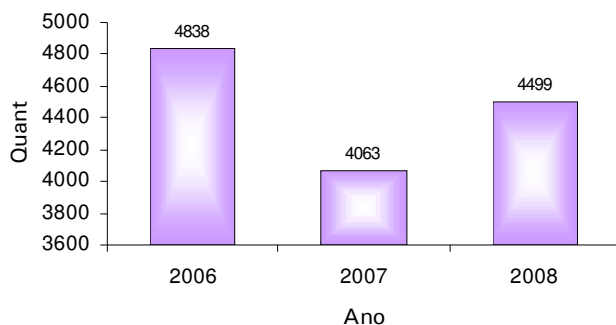


Fonte: SPM



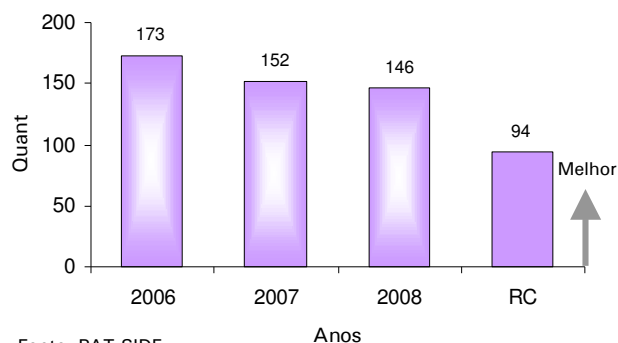
7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos

7.5.2 - Bens patrimoniais
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008

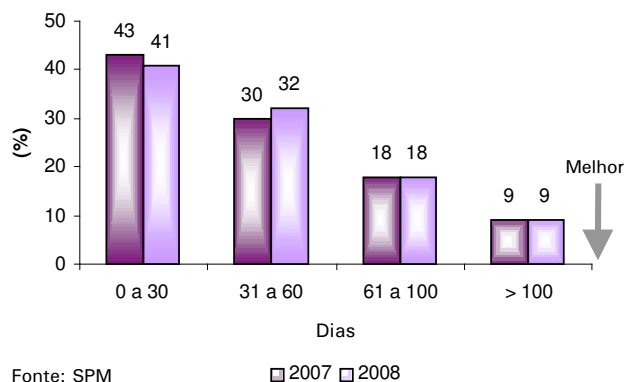


Fonte: SPM

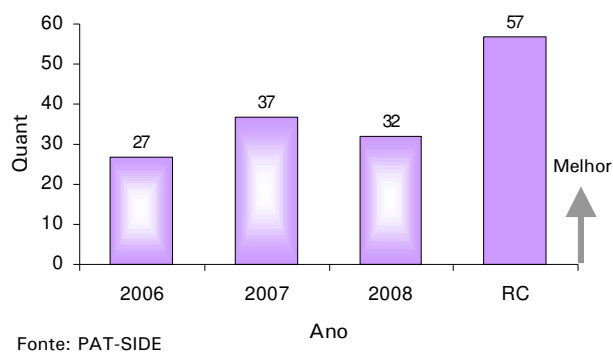
7.6.1 - Artigo em Anais Congresso/Nota Técnica
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



7.5.3 - Tempo para aquisição e entrega de materiais diversos
Embrapa Suínos e Aves
2007 e 2008

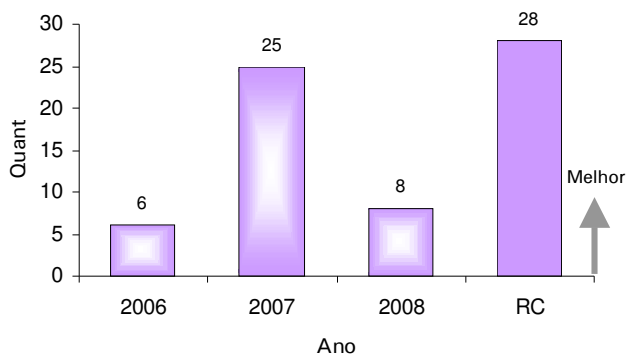


7.6.2 - Artigo em periódico indexado
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



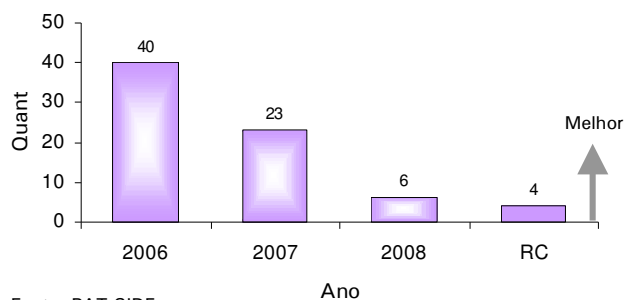
RESULTADOS

7.6.3 – Capítulo em livro técnico-científico
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



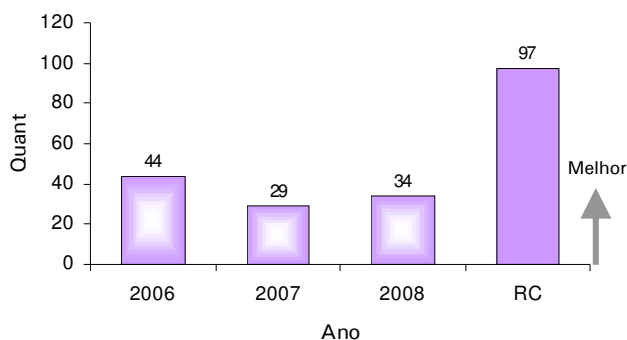
Fonte: PAT-SIDE

7.6.6 – Comunicado técnico/Recomendações técnicas
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



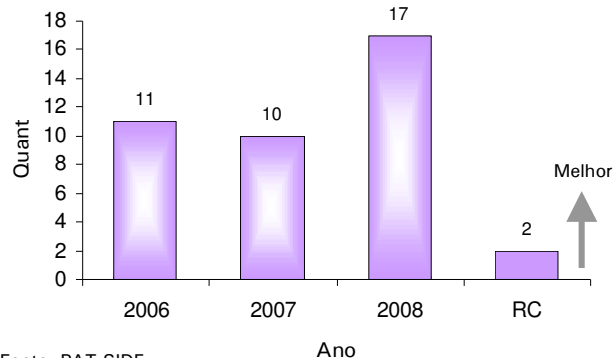
Fonte: PAT-SIDE

7.6.4 – Resumo em Anais Congresso
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



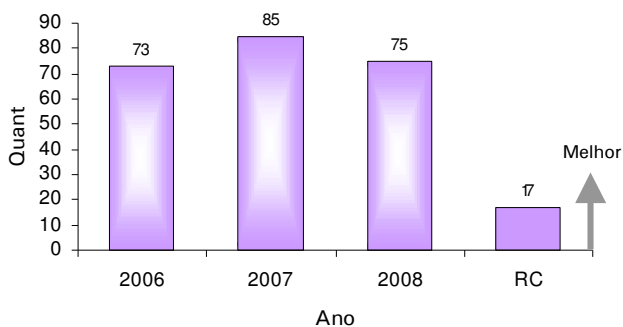
Fonte: PAT-SIDE

7.6.7 – Organização/Edição de livros
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



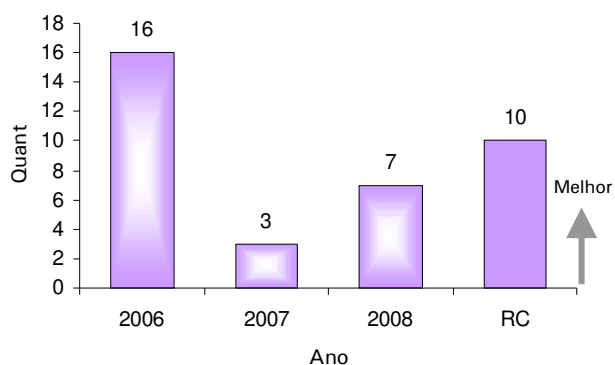
Fonte: PAT-SIDE

7.6.5 – Artigos de divulgação na mídia
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: PAT-SIDE

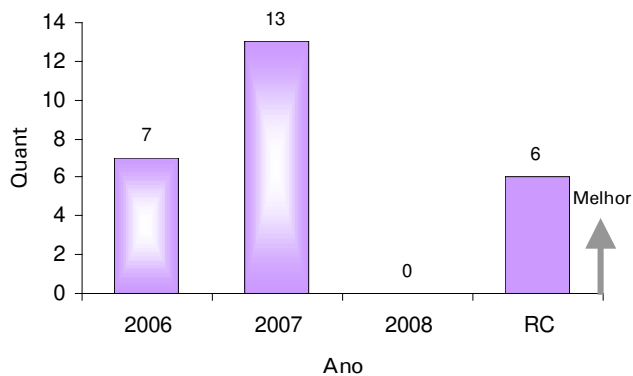
7.6.8 – Série Documentos
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: PAT-SIDE

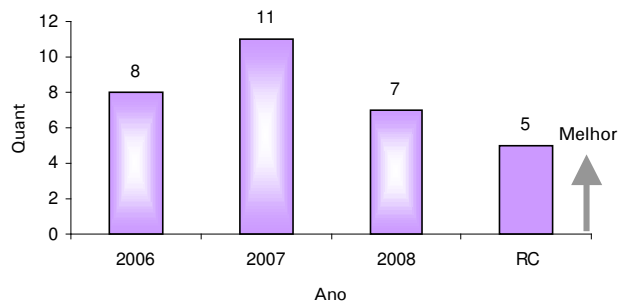
RESULTADOS

7.6.9 – Metodologia Científica
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



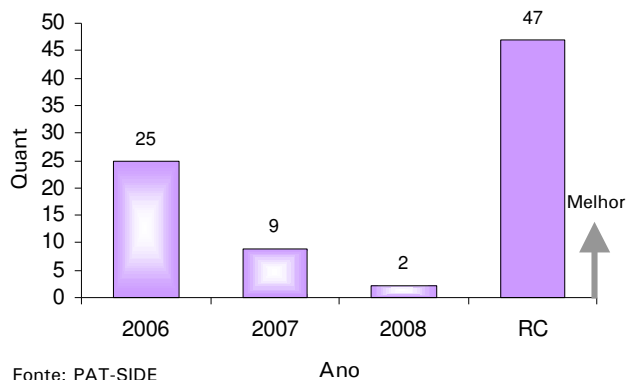
Fonte: PAT-SIDE

7.6.12 - Orientações de Dissertações ou Tese de Pós-Graduação
Embrapa Suínos e Aves
2006 - 2008



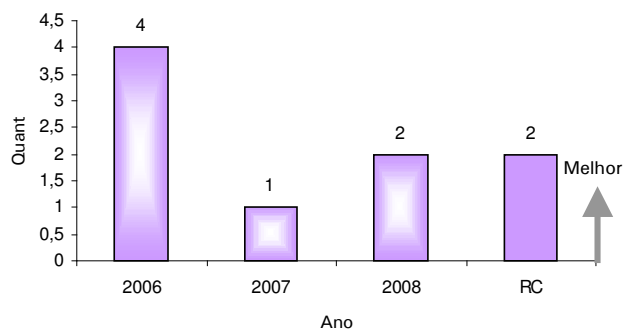
Fonte: PAT-SIDE

7.6.10 – Monitoramento/Zoneamento
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



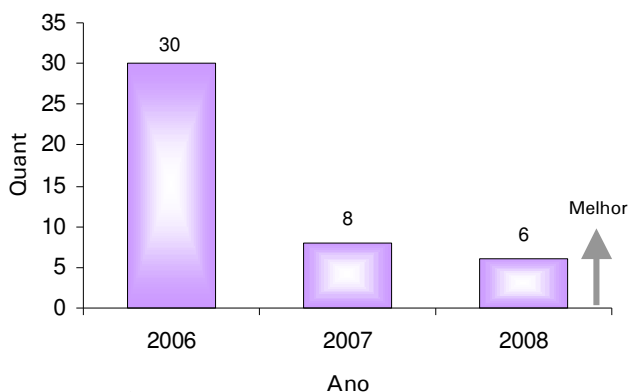
Fonte: PAT-SIDE

7.6.13 - Circular Técnica
Embrapa Suínos e Aves
2006 - 2008



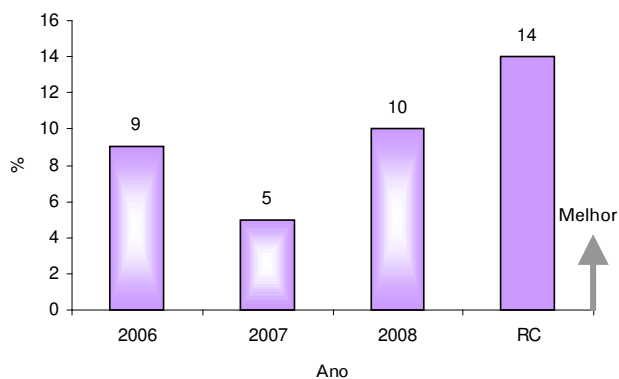
Fonte: PAT-SIDE

7.6.11 – Prática/processo agropecuário
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Fonte: PAT-SIDE

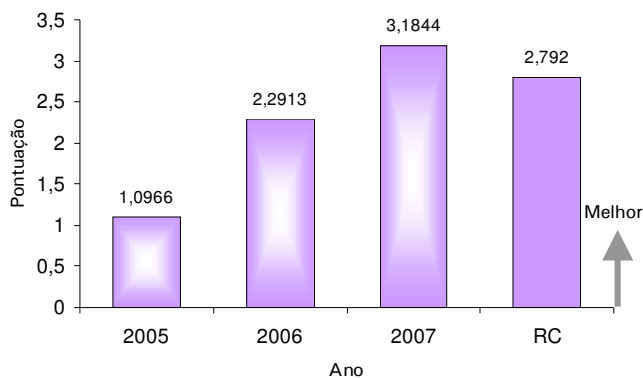
7.6.14 - Folder Embrapa Suínos e Aves 2006 - 2008



Fonte: PAT-SIDE

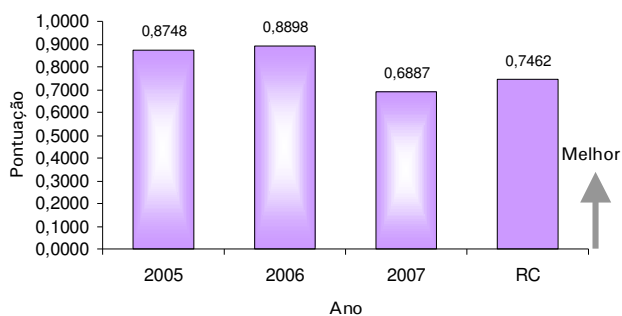
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais

7.7.1 - Ações de parceria - Embrapa Suínos e Aves 2005-2007



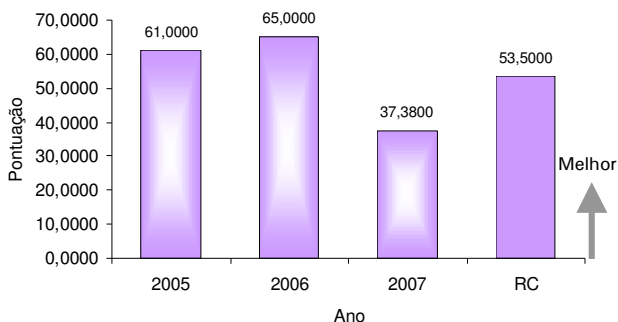
Fonte: PAT-SIDE

7.7.4 - Índice de desenvolvimento institucional - IDI Embrapa Suínos e Aves 2005-2007



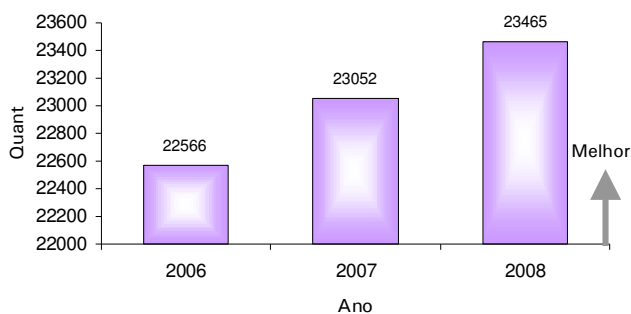
Fonte: PAT-SIDE

7.7.2 - Melhoria de Processos - Embrapa Suínos e Aves 2005-2007



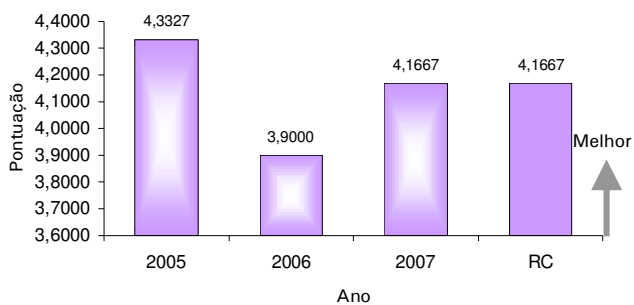
Fonte: PAT-SIDE

7.7.5 - Acervo bibliográfico Embrapa Suínos e Aves 2006-2008



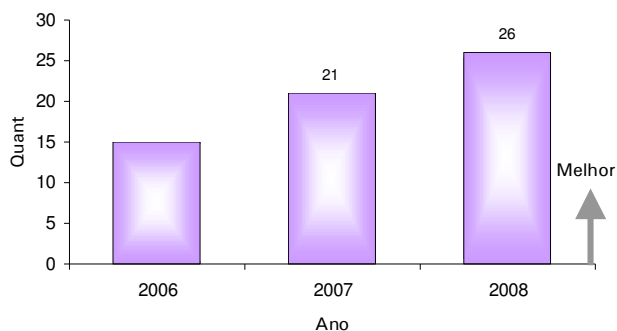
Fonte: Biblioteca

7.7.3 - Avaliação de impactos econômico, social e ambiental Embrapa Suínos e Aves 2005-2007



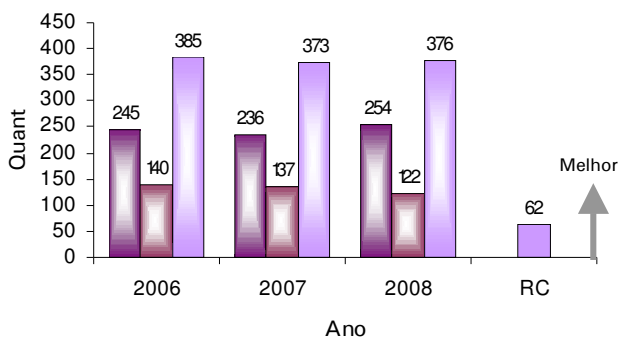
Fonte: PAT-SIDE

7.7.6 - Participação na formulação de políticas públicas Embrapa Suínos e Aves 2006-2008



Fonte: PMG

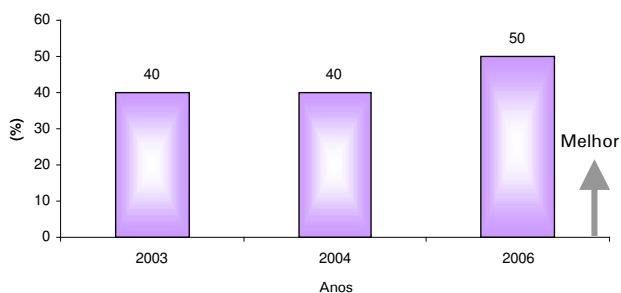
7.7.7 – Veículos de comunicação interna
Embrapa Suínos e Aves
2006-2008



Em Casa Chefia Informa Total

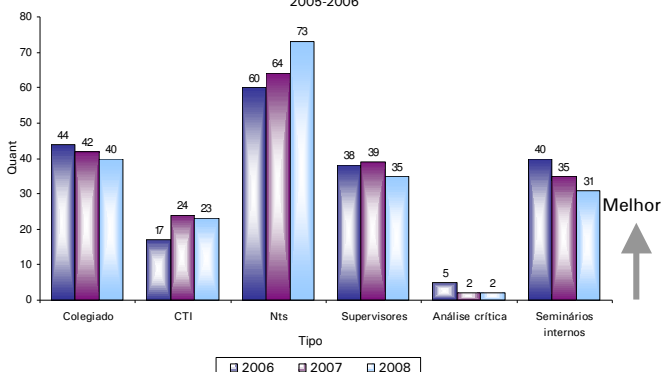
Fonte: PAT-SIDE

7.7.10 - Pontuação no item 1.2 Cultura de Excelência
Embrapa Suínos e Aves



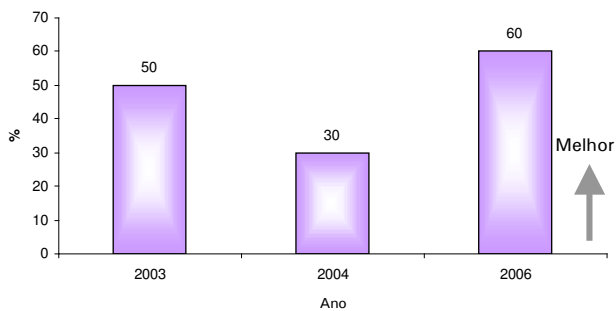
Fonte: Gespública

7.7.8 - Reuniões e Seminários Internos
Embrapa Suínos e Aves
2005-2006



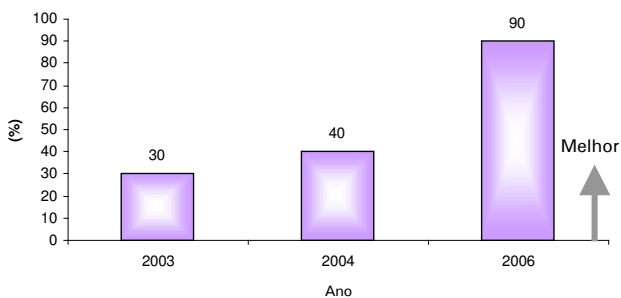
Fonte: PMG

7.7.11 - Pontuação no item 1.3 Análise Crítica do Desempenho Global
Embrapa Suínos e Aves



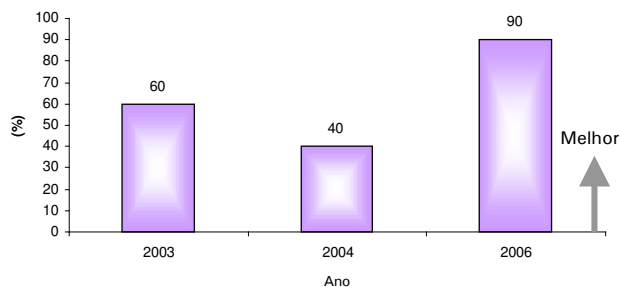
Fonte: Gespública

7.7.9 - Pontuação no item 1.1 Sistema de Liderança
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

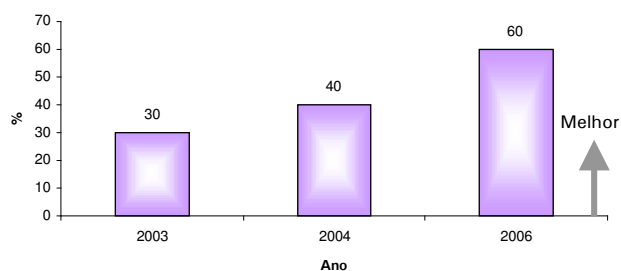
7.7.12 - Pontuação no item 2.1 Formulação das Estratégias
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

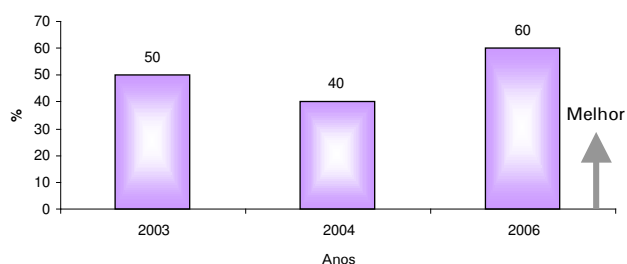
RESULTADOS

7.7.13 - Pontuação no item 2.2 Desdobramento e Operacionalização das Estratégias
Embrapa Suínos e Aves



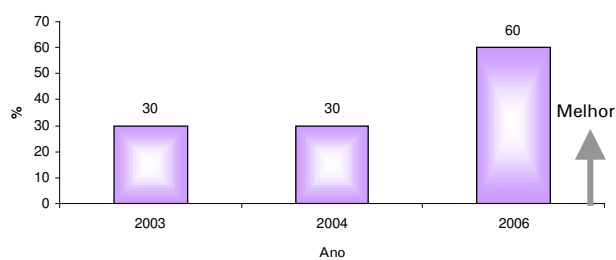
Fonte: Gespública

7.7.16 - Pontuação no item 3.2 Relacionamento com os Cidadãos-Usuários
Embrapa Suínos e Aves



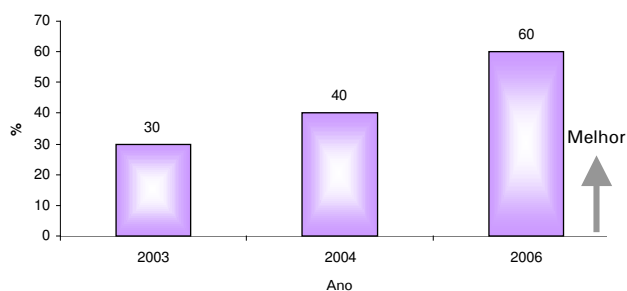
Fonte: Gespública

7.7.14 - Pontuação no item 2.3 Formulação do Sistema da Medição do Desempenho
Embrapa Suínos e Aves



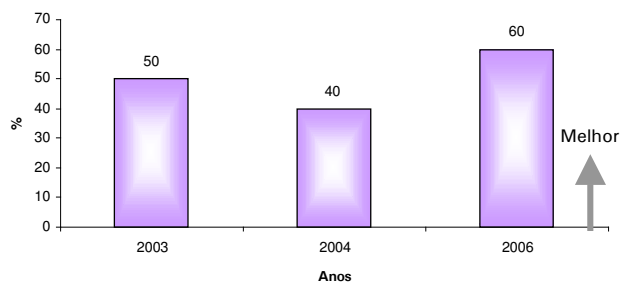
Fonte: Gespública

7.7.17 - Pontuação no item 3.3 Interação com a Sociedade
Embrapa Suínos e Aves



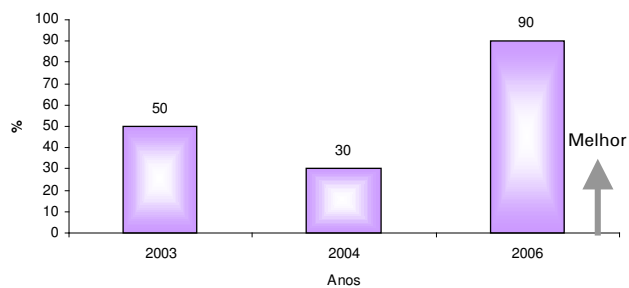
Fonte: Gespública

7.7.15 - Pontuação no item 3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

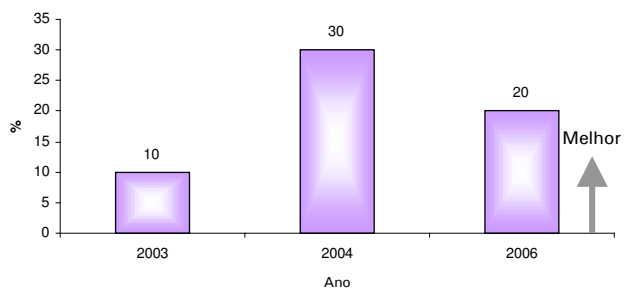
7.7.18 - Pontuação no item 4.1 Gestão das Informações da organização
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

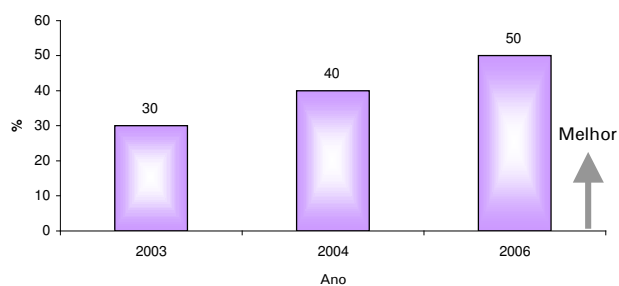
RESULTADOS

7.7.19 - Pontuação no item 4.2 Gestão das Informações Comparativas
Embrapa Suínos e Aves



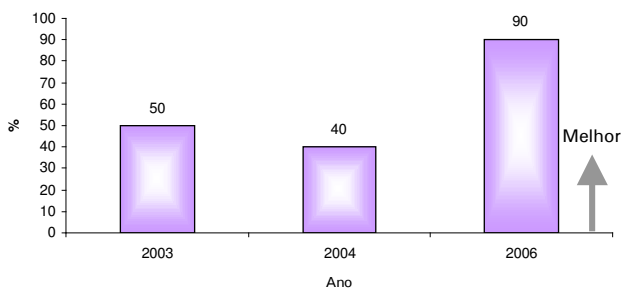
Fonte: Gespública

7.7.22 - Pontuação no item 5.2 Educação e Capacitação
Embrapa Suínos e Aves



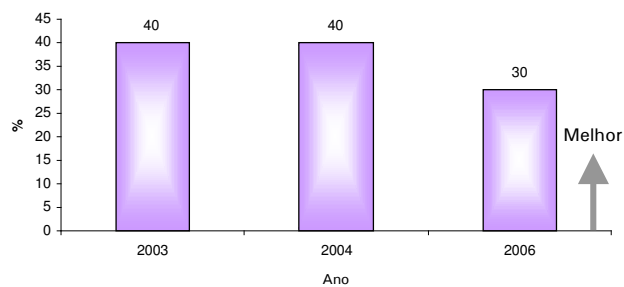
Fonte: Gespública

7.7.20 - Pontuação no item 4.3 Gestão do Conhecimento
Embrapa Suínos e Aves



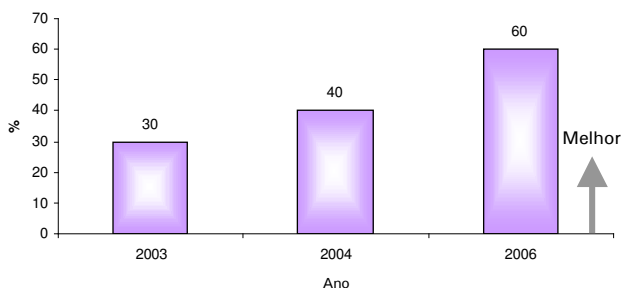
Fonte: Gespública

7.7.23 - Pontuação no item 5.3 Qualidade de Vida
Embrapa Suínos e Aves



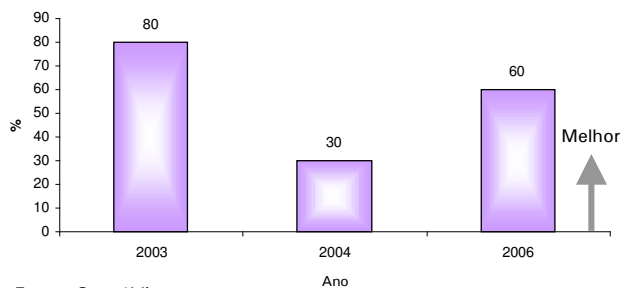
Fonte: Gespública

7.7.21 - Pontuação no item 5.1 Sistemas de Trabalho
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

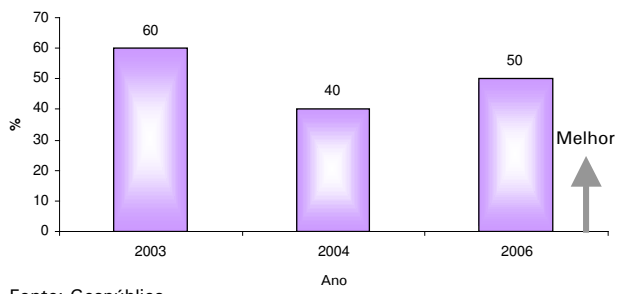
7.7.24 - Pontuação no item 6.1 Gestão de Processos Finalísticos
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

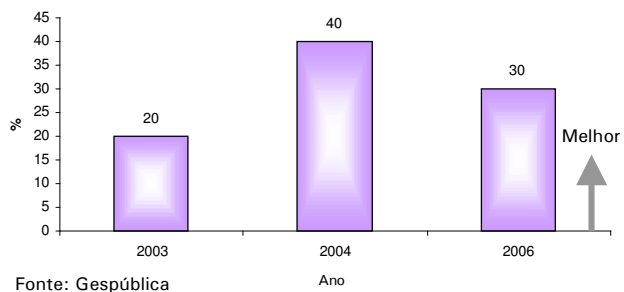
RESULTADOS

7.7.25 - Pontuação no item 6.2 Gestão de Processos de Apoio
Embrapa Suínos e Aves



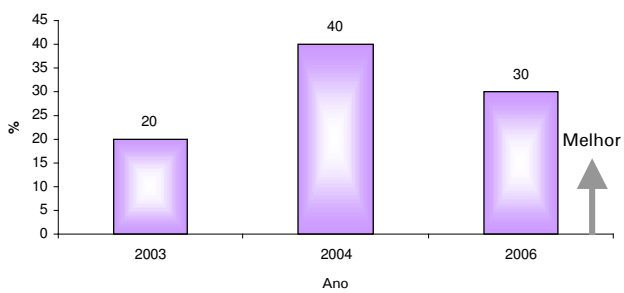
Fonte: Gespública

7.7.26 - Pontuação do item 6.3 Gestão de Processos Suprimento
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

7.7.27 - Pontuação no item 6.4 Gestão Orçamentária e Financeira
Embrapa Suínos e Aves



Fonte: Gespública

GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

ACE: Área de Comunicação Empresarial	PAT: Plano Anual de Trabalho
AEE: Associação dos Empregados da Embrapa	PCMSO: Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
AMP: Análise e Melhoria de Processos	PDE: Plano Diretor da Embrapa
ANT: Área de Negócios Tecnológicos	PDU: Plano Diretor da Unidade
CAE: Conselho Assessor Externo	PPRA: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
CGQ: Comitê Gestor da Qualidade	PQV: Programa de Qualidade de Vida
CLP: Comitê Local de Publicações	RD: Representante da Direção
CLPI: Comitê Local de Propriedade Intelectual	SAAD-RH: Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados de Trabalho Individual
CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	SAC: Serviço de Atendimento ao Cidadão
CTI: Comitê Técnico Interno	SAPRE: Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados
CTMP: Comissão Técnica de Macroprograma	SAU: Sistema de Avaliação de Unidades
CTS: Comitê Técnico da Sede	SEG: Sistema Embrapa de Gestão
EMATER: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural.	SIAFI: Sistema Integrado de Administração Financeira
EPI: Equipamento de Proteção Individual	SIDE: Sistema de Informação para Decisão Estratégica
EPC: Equipamento de Proteção Coletiva	SIGED: Sistema de Gerenciamento de Documentos
FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos	SIPAT: Semana Interna de Prevenção de Acidentes
IDI: Índice de Desenvolvimento Institucional	SINPAF: Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário
IS: Instrução de Serviço	SIRH: Sistema de Informação de Recursos Humanos
MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	SISPAT: Sistema Integrado do Plano Anual de Trabalho
MP: Macroprograma	SGP: Setor de Gestão de Pessoas
NI: Norma Interna	SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade
NT: Núcleo Temático	SOF: Setor de Orçamento e Finanças
OEPA: Órgão Estadual de Pesquisa Agropecuária	SPM: Setor de Patrimônio e Materiais
ONG: Organização Não Governamental	TSP: Tecnologia, Serviços e Produtos
P&D: Pesquisa e Desenvolvimento	
PARTI: Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual	

Embrapa

Suínos e Aves

**Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento**

