

## Relatório de Gestão da Embrapa Tabuleiros Costeiros - 2004



**República Federativa do Brasil**

Luiz Inácio Lula da Silva Presidente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Roberto Rodrigues  
Ministro

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Embrapa**

**Conselho de Administração**

Luis Carlos Guedes Pinto  
Presidente

Silvio Crestana  
Vice-Presidente

Alexandre Kalil Pires  
Cláudia Assunção dos Santos Viegas  
Ernesto Paterniani  
Hélio Tollini  
Membros

**Diretoria Executiva da Embrapa**

Silvio Crestana  
Diretor-Presidente

José Geraldo Eugênio de França  
Kepler Euclides Filho  
Tatiana Deane de Abreu Sá  
Diretores Executivos

**Embrapa Tabuleiros Costeiros**

Edmar Ramos de Siqueira  
Chefe-Geral

Tereza Cristina de Oliveira  
Chefe-Adjunto de Administração

Edson Diogo Tavares  
Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Édson Luis Bolfe  
Chefe-Adjunto de Comunicação e Negócios



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Centro de Pesquisa Agropecuária dos Tabuleiros Costeiros  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ISSN 1678-1953

Outubro, 2005

# *Documentos 76*

## **Relatório de Gestão da Embrapa Tabuleiros Costeiros - 2004**

---

**Embrapa Tabuleiros Costeiros**

Endereço: Av. Beira Mar, 3250  
Caixa Postal 44  
Fone: (79) 4009-1300  
Fax: (79) 4009-1369  
<http://www.cpatc.embrapa.br>  
E-mail [sac@cpatc.embrapa.br](mailto:sac@cpatc.embrapa.br)

**Comitê Local de Publicações**

Presidente: Edson Diogo Tavares  
Secretário-Executivo: Maria Ester Gonçalves Moura  
Membros: Emanuel Richard Carvalho Donald, Amaury Apolonio de Oliveira, Dalva Maria da Mota, João Bosco Vasconcellos Gomes, Onaldo Souza

Supervisor editorial: Maria Ester Gonçalves Moura  
Normalização bibliográfica: Josete Cunha Melo  
Tratamento de ilustrações: Flávio de Souza Machado  
Foto(s) da capa: Arquivos da Embrapa Tabuleiros Costeiros  
Editoração eletrônica: Flávio de Souza Machado

**1ª edição**

1ª impressão (2005)

**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 Tabuleiros Costeiros

---

Embrapa Tabuleiros Costeiros

Relatório de Gestão da Embrapa Tabuleiros Costeiros, 2004 /  
Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa  
Tabuleiros Costeiros. - Aracaju, SE, 2005.

58 p. : il. - (Documentos / Embrapa Tabuleiros Costeiros, ISSN  
1678-1953; 76).

Disponível em <http://www.cpatc.embrapa.br>

1. Relatório de Gestão. I. Embrapa Tabuleiros Costeiros. II. Título.

# Autores

---

**Edmar Ramos de Siqueira**

Chefe-Geral, Embrapa Tabuleiros Costeiros, Av. Beira Mar, 3250, Aracaju, SE, CEP 49025-040, E-mail: edmar@cpatc.embrapa.br

**Tereza Cristina de Oliveira**

Chefe-Adjunto de Administração, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: tereza@cpatc.embrapa.br

**Edson Diogo Tavares**

Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento, Embrapa Tabuleiros Costeiros E-mail diogo@cpatc.embrapa.br

**Édson Luis Bolfe**

Chefe-Adjunto de Comunicação e Negócios, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: bolfe@cpatc.embrapa.br

**Marcos Aurélio Santos da Silva**

Cientista da Computação, M.Sc., Técnico da Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: aurelio@cpatc.embrapa.br

**Nilo Sérgio Silva Dantas**

Especialista em Gestão Pública, Embrapa Tabuleiro Costeiros, E-mail: nilo@cpatc.embrapa.br

**Luiz Alberto Siqueira**

Pesquisador, Embrapa Tabulei-

ros Costeiros, E-mail: lalberto@cpatc.embrapa.br

**Emanuel Richard Carvalho Donald**

Pesquisador, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: donald@cpatc.embrapa.br

**Raquel Fernandes de Araújo Rodrigues**

Técnica em Marketing, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: raquel@cpatc.embrapa.br

**Josete Cunha Melo**

Técnico de Nível Superior, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: josa@cpatc.embrapa.br

**Rivaldo Rodrigues dos Santos Filho**

Assistente de Operações, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: rivaldo@cpatc.embrapa.br

**João Bosco Vasconcellos Gomes**

Pesquisador, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: bosco@cpatc.embrapa.br

**Ana da Silva Lédo**

Pesquisadora, Embrapa Tabuleiros Costeiros, E-mail: analedo@cpatc.embrapa.br

# Sumário

---

<b>Descrição da Organização</b> .....	9
Instituição, propósitos e porte da organização .....	9
Produtos e processos .....	9
Força de Trabalho .....	10
Clientes, mercados e concorrência .....	10
Fornecedores e insumos .....	10
Sociedade .....	11
Relacionamento com outras partes interessadas .....	11
<b>Concorrência e ambiente competitivo</b> .....	11
Ambiente competitivo .....	11
Desafios estratégicos .....	11
<b>Aspectos relevantes</b> .....	12
<b>Histórico da busca pela excelência</b> .....	12
Siglas organograma .....	12
<b>Organograma</b> .....	13
<b>Liderança</b> .....	16
Sistema de liderança .....	16
Cultura da Excelência .....	17
Análise crítica do desempenho global .....	18
<b>Estratégias e Planos</b> .....	19
Formulação das estratégias .....	19

Desdobramento das estratégias .....	21
Planejamento da medição do desempenho .....	24
<b>Clientes .....</b>	<b>26</b>
Imagem e conhecimento do mercado .....	26
Relacionamento com clientes .....	27
<b>Sociedade .....</b>	<b>30</b>
Responsabilidade socioambiental .....	30
Ética e desenvolvimento social .....	31
<b>Informação e conhecimento .....</b>	<b>33</b>
Gestão das informações da organização .....	33
Gestão das informações comparativas .....	35
Gestão do capital intelectual .....	37
<b>Pessoas .....</b>	<b>39</b>
Sistemas de trabalho .....	39
Capacitação e desenvolvimento .....	41
Qualidade de vida .....	43
<b>Processos .....</b>	<b>45</b>
Gestão de processos relativos ao produto .....	45
Gestão de processos de apoio .....	47
Gestão de processos relativos aos fornecedores .....	48
Gestão econômico-financeira .....	49

<b>Resultados</b> .....	52
Resultados relativos aos clientes e ao mercado .....	52
Resultados econômicos-financeiros .....	52
Resultados relativos as pessoas .....	52
Resultados relativos aos fornecedores .....	52
Resultados dos processos relativos ao produto .....	53
Resultados relativos à sociedade .....	56
Resultados dos processos de apoio e organizacionais .....	56
<b>Glossário</b> .....	56

---

# Relatório de Gestão da Embrapa Tabuleiros Costeiros - 2004

---

## Descrição da organização

### Instituição, propósitos e porte da organização

O Centro de Pesquisa Agropecuária dos Tabuleiros Costeiros (Embrapa Tabuleiros Costeiros) é uma Unidade Descentralizada (UD) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A Empresa começou a desenvolver seus trabalhos em Sergipe no dia 13 de junho de 1975, com a criação da Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE) de Quissamã, no município de Nossa Senhora do Socorro.

Sua finalidade era promover, planejar, supervisionar, coordenar e executar atividades de pesquisa e experimentação agropecuária, visando a geração de tecnologias para produtos de interesse local e a adaptação de tecnologias geradas pelos Centros Nacionais da Embrapa.

A UEPAE de Quissamã foi responsável por trabalhos com pecuária de leite e de corte, citros, milho, feijão, arroz, mandioca e coco. Em 1979, a Unidade foi transferida para Aracaju e passou a se chamar UEPAE de Aracaju. Seis anos depois, em 1985, a Unidade recebeu a denominação de Centro Nacional de Pesquisa de Coco (CNPCo).

No início da década de 90, a Embrapa passou por um processo de modernização geral, com a incorporação de novas demandas, desafios, valores, conceitos, e premissas colocadas pela sociedade. Dentro desse contexto, o CNPCo foi extinto no dia 1º de abril de 1993 transformando-se no Centro de Pesquisa Agropecuária dos Tabuleiros Costeiros (Embrapa Tabuleiros Costeiros).

A missão da Embrapa Tabuleiros Costeiros é *"Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural dos tabuleiros costeiros, baixada litorânea e áreas adjacentes, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias em benefício da sociedade brasileira"*

"A empresa atua na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação agropecuária".

A Embrapa Tabuleiros Costeiros detém 2,25% da força de trabalho da Embrapa e consome 1,5 % dos recursos totais destinadas à Embrapa. A Embrapa Tabuleiros Costeiros possui Campos Experimentais em 5 municípios do Estado de Sergipe, 1 Área experimental em Penedo e 1 Unidade de Execução de Pesquisa (UEP) em Rio Largo, Alagoas, mantém parcerias com mais de 30 instituições, empresas, produtores e universidades.

Para execução de suas atividades, além dos Campos e Áreas Experimentais e da UEP a empresa conta com 12 laboratórios: controle biológico, cultura de tecidos, entomologia, análise foliar e fertilidade dos solos, fisiologia vegetal, fitopatologia, geotecnologias aplicadas, melhoramento de solos, melhoramento genético, nutrição animal, sanidade animal e sementes.

### Produtos e processos

Como principais produtos gerados pela Embrapa Tabuleiros Costeiros, destacamos:

- metodologias científicas;
- cultivares, principalmente de milho;
- publicações técnico-científicas;

Como principais processos finalísticos têm-se:

- gestão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I);
- comunicação empresarial;
- transferência de tecnologia;
- execução de projetos de PD&I;

Dentre os processos de apoio destacam-se:

- gestão de campos experimentais e laboratórios;
- gestão de pessoas;
- gestão da informação;
- gestão dos recursos orçamentários;

## Força de trabalho

A força de trabalho da Embrapa Tabuleiros Costeiros é constituída de empregados, servidores terceirizados, estagiários, bolsistas, denominados colaboradores.

A Figura 1 mostra a distribuição dos empregados por nível de escolaridade. A Tabela 1 mostra o perfil da força de trabalho da Unidade.

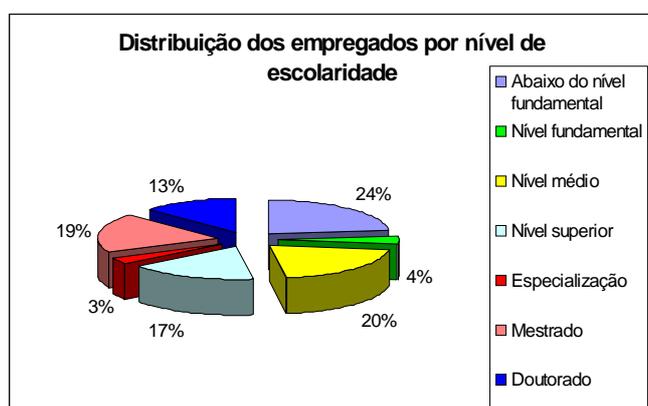


Fig. 1. Distribuição dos empregados por nível de escolaridade.

	Atividade		
	Pesquisa	Suporte a Pesquisa	Total
Empregados	50	122	172
Estagiários	58	11	69
Cedidos*	10	-	10
Vigilantes/ Limpeza	-	28	28
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>161</b>	<b>279</b>

\*Empregados públicos estaduais cedidos pela EMDAGRO – Empresa de Desenvolvimento Agropecuário do Estado de Sergipe.

## Clientes, mercados e concorrência

Os principais públicos da Embrapa Tabuleiros Costeiros são produtores e empresários rurais, técnicos, comunidade científica, instituições governamentais e estudantes de graduação e pós-graduação. A Tabela 2 mostra a distribuição dos produtos e serviços e os principais parceiros para cada público alvo da empresa.

Tabela 2. Principais produtos e serviços x público-alvo

Produtos e Serviços	Público-alvo
Dias de Campo Unidades Demonstrativas	OEPA'S e Sec. de Agricultura, Produtores Rurais
Publicações Científicas	Universidades Institutos de Pesquisa
Publicações Técnicas	Produtores Rurais e Empresas
Cultivares	Produtores Rurais
Eventos Técnico- Científicos (Cursos, Simpósios, Congressos)	Produtores Rurais, Estudantes, Empresas, Universidades e Institutos de Pesquisa

Embora a área de cobertura territorial da Embrapa Tabuleiros Costeiros esteja restrita aos tabuleiros costeiros, baixada litorânea e áreas adjacentes do Nordeste brasileiro, também são geradas tecnologias, produtos e processos (TPP) a nível nacional, como por exemplo as tecnologias relacionadas a cultura do coqueiro.

Como principais necessidades dos clientes destacam-se a prontidão no atendimento das demandas, a qualidade das soluções técnicas, a facilidade de comunicação e transferência das tecnologias.

## Fornecedores e insumos

Os principais fornecedores da Embrapa Tabuleiros Costeiros compreendem as empresas de fornecimento de serviços básicos como telefonia, energia, água, combustível, segurança e limpeza, assim como de produtos e serviços ligados a área fim da empresa como reagentes, formicidas, fungicidas, adubos e fertilizantes.

A Tabela 3 mostra a distribuição das despesas com os principais fornecedores da Embrapa Tabuleiros Costeiros.

Tabela 3. Quadro demonstrativo dos principais fornecedores de insumos dos processos finalísticos em 2004

<i>Empresas</i>	<i>Produtos</i>	<i>Recursos (R\$)</i>
Agrovel e JC Barreto Fertilizantes	Adubo e fertilizantes	20.000,00
SD Teixeira e Multilab Ltda	Reagentes	26.000,00
Gráfica J. Andrade e Nossa Gráfica	Publicações	10.000,00

A oferta de mercado limitada da região do estado de Sergipe configura uma limitação no relacionamento com fornecedores de alguns itens específicos de laboratório. Outras dificuldades são encontradas no cumprimento da lei 8.666 que trata do processo licitatório.

## Sociedade

A Embrapa Tabuleiros Costeiros possui estreita relação com as comunidades próximas aos seus experimentos. Esta aproximação justifica-se pela natureza das pesquisas realizadas nestas localidades, que são, predominantemente, de segurança alimentar e de agricultura familiar.

Cada comunidade apresenta uma demanda distinta em função da vocação agrícola da região onde se encontram instaladas. No município de Estância, SE, a Unidade firmou parceria com a Escola Agrícola para capacitar os agricultores de assentamentos.

Os impactos socioeconômicos das ações da Embrapa sobre estas comunidades estão sendo avaliados.

## Relacionamento com outras partes interessadas

Constituem partes interessadas dos negócios da Embrapa Tabuleiros Costeiros, além dos clientes, fornecedores, comunidades e sociedade, o governo federal como o principal financiador da empresa, os órgãos fomentadores da pesquisa como o CNPq, as Fundações de Apoio a Pesquisa estaduais e FINEP, os bancos financiadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação como o Banco do Nordeste e Banco Mundial.

## Concorrência e ambiente competitivo

### Ambiente competitivo

A Embrapa Tabuleiros Costeiros concorre indiretamente com empresas e instituições de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) que atuam nos biomas dos tabuleiros costeiros e áreas adjacentes.

A maioria das empresas concorrentes é de natureza pública nacionais como a EDBA e CEPLAC na Bahia, IPA em Pernambuco, EMEPA na Paraíba, EMPARN no Rio Grande do Norte, UFAL em Alagoas, UFS e DEAGRO em Sergipe.

Estas empresas, apesar de serem concorrentes, atuam como parceiras da Embrapa Tabuleiros Costeiros em projetos de PD&I e de transferência de tecnologia.

Atualmente a empresa tem se diferenciado de maneira distinta de acordo com o ramo de atividade. Nas pesquisas sobre a cultura do coqueiro somos referência nacional na área de controle biológico das pragas do coqueiro, sobre a cultura do milho somos referência no Nordeste através do desenvolvimento e lançamento de novas cultivares de milho adaptadas à região.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros tem procurado acompanhar as mudanças nos cenários de pesquisa agropecuária. Atualmente a principal mudança é a inclusão da agricultura familiar e da segurança alimentar no programa do governo federal de desenvolvimento nacional.

Como forma de adaptação a esta mudança de cenário a Embrapa Tabuleiros Costeiros decidiu ampliar sua região geográfica de atuação, incluindo as áreas adjacentes aos tabuleiros costeiros.

### Desafios estratégicos

A Embrapa Tabuleiros Costeiros está diante de vários desafios estratégicos advindos de novas políticas governamentais e diretrizes organizacionais, destacam-se:

- Atuar uniformemente numa área de abrangência extensa e com variados perfis socioeconômicos e geoambientais;
- Adaptar-se a uma nova estrutura de gestão compartilhada e baseada em processos;

- Captar recursos externos via projetos de pesquisa e transferência num ambiente cada vez mais competitivo;

## Aspectos relevantes

São fatores restritivos a gestão financeira da Embrapa Tabuleiros Costeiros a irregularidade na liberação de recursos pelo governo federal, o contingenciamento dos recursos destinados à pesquisa e manutenção da empresa também pelo governo federal.

O governo federal vem diminuindo a cada ano o volume de recursos destinados a manutenção da infraestrutura da empresa. Neste momento, procura-se embutir nos projetos de pesquisa enviados aos organismos financiadores estes custos com manutenção e gestão.

## Histórico da busca pela excelência

- 1996 Implantação do Sistema de Avaliação das Unidades da Embrapa (SAU) – benchmarking interno.
- 1999 Adoção de técnicas de análise e melhoria de processos (AMP)
- 2000 Implantação do Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no Balanced Scorecard (BSC)
- 2001 Unidade recebe prêmio institucional de melhor equipe (categoria AMP) - Embrapa.
- 2002 A Unidade altera o seu regimento interno, ajustando sua estrutura para suportar a Gestão por Processos.
- 2004 Adesão ao Projeto de Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI, participando efetivamente do ciclo 2004 (com apresentação do RG 2003 para avaliação).
- 2004 Elaboração do III Plano Diretor da Unidade através do Planejamento Estratégico e Participativo.

2005 Adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

2005 Adesão ao Programa de Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI.

2005 Unidade recebe prêmio Institucional como a 3ª melhor equipe nacional na categoria AMP.

## Siglas organograma

### *Embrapa Tabuleiros Costeiros*

- CAE – Comitê Assessor Externo
- UEP – Unidade de Execução de Pesquisa
- CPD – Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento
- CCN – Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios
- CAA – Chefia Adjunta de Administração
- CTI – Comitê Técnico Interno
- CLP – Comitê Local de Publicações
- CLPI – Comitê Local de Propriedade Intelectual
- ANT – Área de Negócios Tecnológicos
- ACE – Área de Comunicação Empresarial

### *Embrapa Sede*

- AUD – Auditoria Interna
- CAN – Conselho Assessor Nacional
- CF – Conselho Fiscal
- SGE – Secretaria de Gestão e Estratégia
- GPR – Gabinete da Presidência
- SPD – Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento

DTI – Departamento de Tecnologia da Informação

ACS – Assessoria de Comunicação Social

DAF – Departamento de Administração e Finanças

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas

DRM – Departamento de Recursos Materiais

AJU – Assessoria Jurídica

ASP – Assessoria Parlamentar

DE – Diretoria Executiva

## Organograma

A Embrapa Tabuleiros Costeiros está organizada de acordo com o organograma da Figura 2.

O organograma da Figura 3 ilustra a posição da Embrapa Tabuleiros Costeiros na estrutura corporativa da organização.

Cada Unidade Descentralizada da Embrapa (UD) é dirigida por um Chefe Geral (CGE), escolhido através de processo público de seleção, e seus Chefes Adjuntos. A CGE é assessorada, principalmente, pelo Comitê Assessor Externo (CAE) que é presidido pelo Diretor Executivo (DE) da Unidade e constituídas de membros proeminentes das partes interessadas.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros possui três Chefias Adjuntas: Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD), Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios (CCN) e Chefia Adjunta de Administração (CAA), todas ligadas diretamente à CGE.

O Comitê Técnico Interno (CTI) e o Comitê Local de Publicações (CLP) são colegiados ligados à CPD. A programação de pesquisa é gerenciada diretamente pela CPD com o auxílio do CTI. As matérias relativas a propriedade intelectual são tratadas no Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI) ligadas à CCN.

A Tabela 4 mostra quais são os responsáveis e número de empregados por área ou setor da Unidade. Por exemplo, na CGE são dois empregados o Chefe

Geral e sua secretária. No CTI, o Secretário Executivo do CTI e sua secretária. Em Penedo e Rio Largo, todos os empregados lotados nessas localidades, incluindo o supervisor.

A coordenação de pesquisa da UEP gerencia a equipe de pesquisa e administração localizada na Universidade Federal de Alagoas, Rio Largo, Alagoas. Esta UEP concentra suas pesquisas sobre a cultura da cana-de-açúcar.

As ações de negócios e comunicação são gerenciadas através das Áreas de Negócios tecnológicos (ANT) e Comunicação Empresarial (ACE), respectivamente.

**Tabela 4.** Responsáveis e número de empregados por área ou setor da Unidade.

Setor/ Área	Responsável	Nº Emp
CGE	Edmar Ramos de Siqueira	2
CAA	Tereza Cristina de Oliveira	2
CPD	Edson Diogo Tavares	35
CCN/CLPI	Edson Luis Bolfe	1
UEP	Santiago	17
Assessoria	Edmar Ramos de Siqueira	2
CTI	Edson Diogo Tavares	2
CLP	Edson Diogo Tavares	1
ANT	Edson Patto Pacheco	4
ACE	Emanuel R.C. Donald	4
TI	Maurício V.s de S. Barreto	5
RH	Edgard M. S. Neto	6
CCPM	Rivaldo R. dos Santos	6
OCF	Alberto Teixeira Nery	5
MI	João Q. de Moura Filho	9
SVT	Hugo José Pereira de Oliveira	5
Lab.	Tereza Cristina de Oliveira	18
Campos Experimentais	Tereza Cristina de Oliveira	32
Penedo	Luis Carlos Galindo Barros	13
INSS	Edmar Ramos de Siqueira	3
TOTAL		172

Todos os macroprocessos administrativos são coordenados pela CAA. Para alguns desses processos é designado um supervisor para coordenação da equipe.

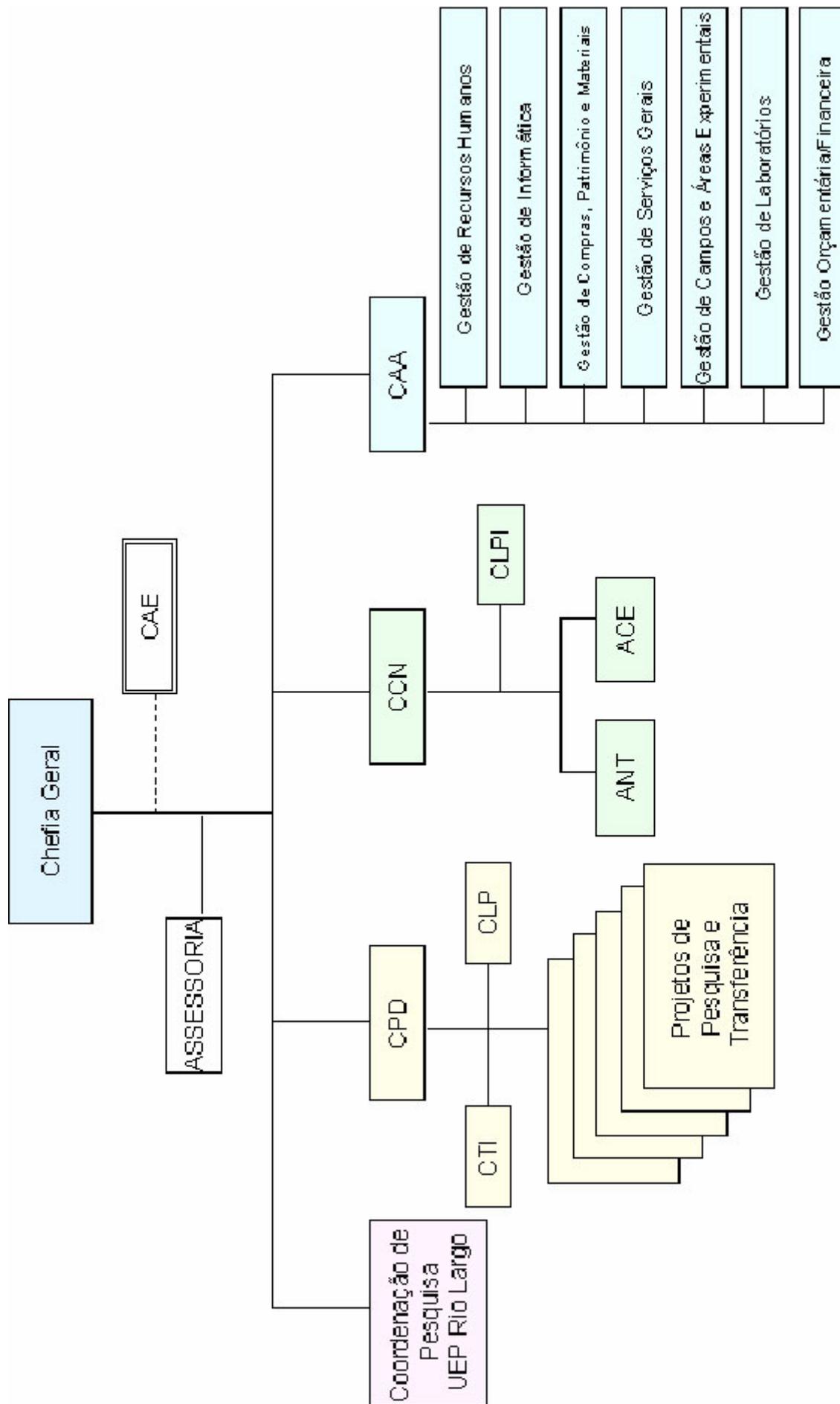


Figura 2. Organograma da Empresa Tabuleiros Costeiros.

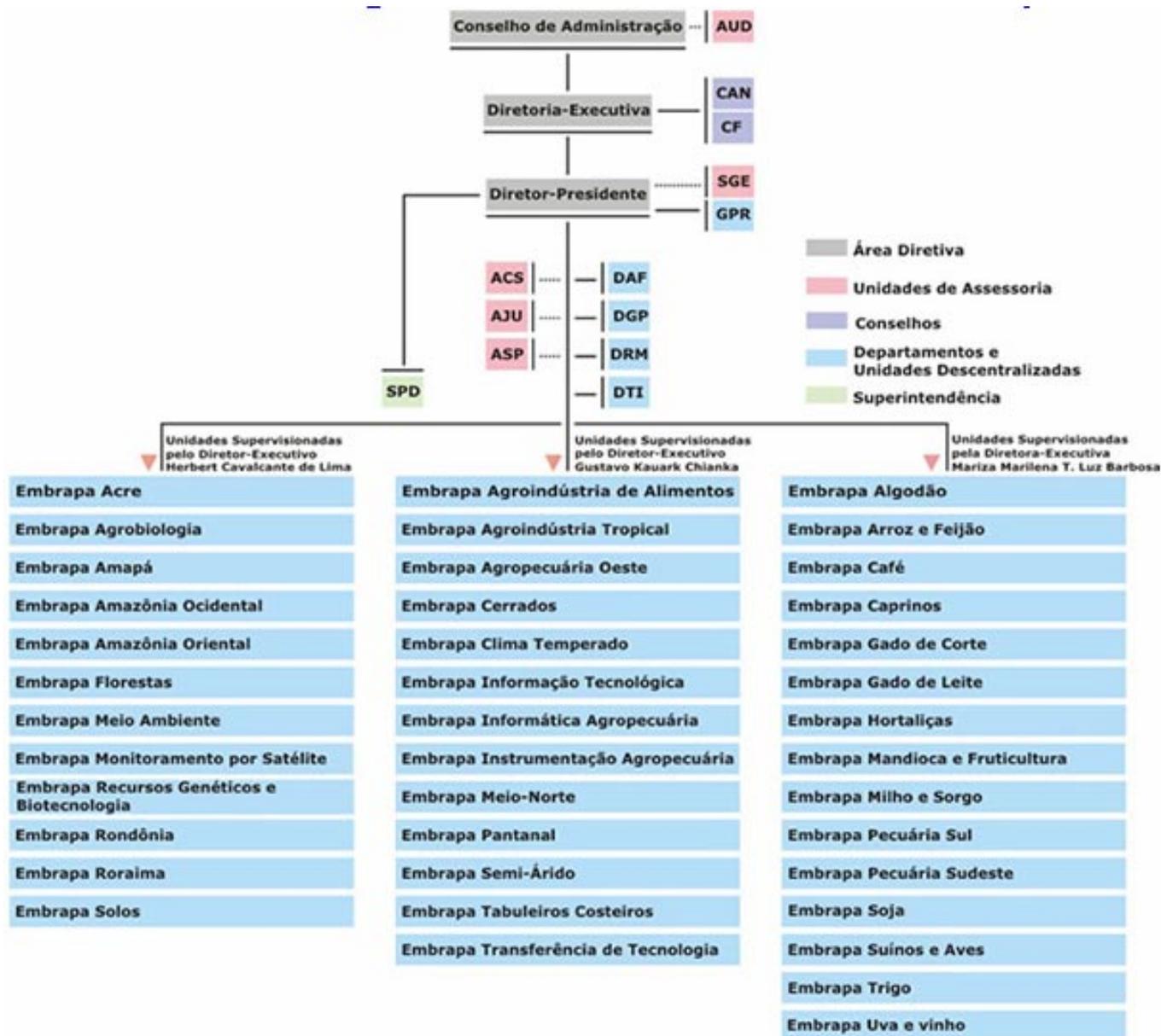


Figura 3. Organograma da Embrapa.

## Liderança

### Sistema de liderança

#### **Definição, execução e controle das práticas de gestão**

A liderança na Embrapa Tabuleiros é exercida de forma participativa, buscando identificar demandas externas através da interação freqüente com parceiros e incentivo da gestão compartilhada com os gestores de todos os níveis da empresa. As principais decisões técnico-científica passam primeiramente pelo Comitê Técnico Interno (CTI), Chefias e, quando for o caso, o Comitê Assessor Externo (CAE). As reuniões do CTI acontecem com periodicidade mensal. Administrativamente as principais decisões são tomadas em reuniões mensais entre as Chefias Adjuntas e os supervisores dos processos internos.

As comunicações das decisões são realizadas de acordo com o tipo de decisão, em geral são publicadas no Boletim de Comunicações Administrativa (BCA) da Embrapa, via memorandos internos ou através da Internet e Intranet locais, e por meio de correio eletrônico e murais. Todas as comunicações por estes meios possuem periodicidade, aproximadamente, semanal e alcançam todos os empregados.

A Chefia Geral interage com todas as partes interessadas por meio de:

- visitas dos parceiros, e fornecedores à empresa;
- seminário e congressos técnicos organizados pela empresa;
- reuniões técnicas dentro e fora da empresa;
- eventos administrativos como processos licitatórios e leilões;
- oficinas de detecção de demandas abertas para a sociedade;

Em 2004 foram realizadas várias visitas de parceiros e fornecedores, 20 seminários e congressos, 15 reuniões técnicas, 2 leilões, 2 reuniões com o CAE e uma oficina de detecção de demandas externas.

A Chefia Geral tem procurado criar um ambiente propício para a busca da excelência das práticas de gestão através de diversas ações como:

- elaboração participativa do Plano Diretor da Unidade (PDU) para os anos de 2004-2007, através de oficinas de trabalho envolvendo todos os empregados;
- inclusão da Embrapa Tabuleiros Costeiros no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI;
- adoção de uma política ostensiva de melhoria dos processos internos. Em 2004 foram analisados e

- melhorados 6 processos internos;
- adoção da gestão participativa;
- promoção de palestras semestrais com consultores externos sobre novas práticas de gestão;
- capacitação das lideranças.

As competências de liderança são estabelecidas a partir da análise de desempenho dos supervisores no ano anterior. São competências de liderança da Embrapa Tabuleiros Costeiros: comunicação, disponibilidade, superação de conflitos, cooperação, responsabilidade, ética, espírito de equipe e eficiência.

As lideranças da empresa são avaliadas duas vezes ao ano sob dois aspectos: comportamental e cumprimento de metas. A verificação dos critérios de liderança é diretamente analisada na avaliação comportamental. Esta avaliação é realizada por clientes e membros das equipes. Ver critério 6 para mais detalhes sobre os mecanismos de avaliação individual.

#### **Aprendizado**

O sistema de liderança é avaliado continuamente dos canais abertos aos empregados da Unidade para proporem sugestões e críticas. As reuniões semanais, mensais e semestrais com os supervisores também constituem um mecanismo de análise do sistema de liderança.

A Chefia Geral se reúne semanalmente com seus adjuntos e assessores. Mensalmente com toda as Chefias e supervisores e semestralmente com todos os empregados.

Os supervisores dos processos administrativos procuram reunir seus colaboradores, uma vez por semana, para comunicar as decisões tomadas nas reuniões entre os supervisores e as Chefias.

O principal indicador deste item é o grau de satisfação dos empregados com sua liderança.

A avaliação do sistema de liderança foi realizada, em 2004, através da aplicação de um questionário de avaliação do ambiente interno. Através deste foi possível detectar pontos a serem melhorados assim como o grau de satisfação com o sistema de liderança da Unidade.

A sistematização da análise da liderança, anualmente, dentro do contexto de análise de clima organizacional foi uma das melhorias identificadas através dos mecanismos de aprendizado deste item.

## Cultura da Excelência

### ***Definição, execução e controle das práticas de gestão***

Os valores e diretrizes da Embrapa Tabuleiros Costeiros relativos aos anos de 2004-2007 foram definidos através de três oficinas de trabalho com todos os empregados, grupos de estudos específicos e por uma comissão de avaliação estratégica (CAVE) cuja função foi de coordenar o processo de realinhamento estratégico da empresa com base nos novos cenários políticos e econômicos da agricultura e pecuária no Brasil e através da participação pró-ativa de todos os empregados da Unidade e de representantes de todas as partes interessadas.

O IV Plano Diretor da Embrapa (PDE) construído a partir de uma análise macro do cenário agropecuário brasileiro e mundial foi a base e o ponto de partida para a definição dos valores e diretrizes da Unidade.

São valores da Embrapa Tabuleiros Costeiros:

- *Aprendizagem organizacional - Desenvolvemos métodos de trabalho que estimulem a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos, aumentando a capacidade de aprimoramento institucional.*
- *Ética e transparência - Estamos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano e todos os grupos da sociedade.*
- *Perspectiva global e interdisciplinaridade - Encorajamos e promovemos uma perspectiva interdisciplinar em relação aos desafios do espaço rural e do agronegócio e na busca por soluções de caráter global.*
- *Pluralidade e respeito à diversidade intelectual - Buscamos atuar dentro dos princípios do respeito à diversidade de idéias e de métodos de trabalho.*
- *Responsabilidade social - Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuímos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais e promoção da equidade.*
- *Rigor científico - Pautamos as ações de pesquisa e desenvolvimento -(P&D) pelo método científico, pela qualidade e imparcialidade de procedimentos em todas as etapas do processo.*
- *Valorização do conhecimento e autodesenvolvimento - Investimos na capacitação de nossos profissionais e incentivamos a iniciativa para o autocrescimento e valorização de competências e talentos.*

As diretrizes estratégicas da Embrapa Tabuleiros Costeiros estão organizadas nos seguintes grupos: pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), transferência de conhecimento e tecnologia, gestão de pessoas, modelo e gestão organizacional, recursos financeiros e infra-estrutura.

A disseminação dos valores das diretrizes estratégicas acontece de diferentes formas e níveis. Primeiro, os valores e diretrizes são publicados no PDU e encaminhados para os empregados e colocado a disposição na biblioteca da empresa. Uma outra forma de disseminação é através da elaboração de quadros ilustrados contendo a missão, valores e visão da empresa que são dispostos nas várias dependências da Unidade. O PDU também está disponível na Intranet local. Pelo menos duas vezes ao ano a Chefia Geral faz uma reunião com todos os empregados para falar sobre os valores e diretrizes da empresa.

Os padrões de trabalho são estabelecidos através de reuniões entre a Diretoria Executiva da Embrapa e a Chefia Geral da Unidade entre a Chefia Geral e as Chefias Adjuntas e entre as Chefias Adjuntas e seus supervisores. Os padrões são documentados através de Instruções de Serviços (IS), Instruções Normativas (IN), Memorandos Circulares (MC), manuais de procedimentos etc. A verificação global do cumprimento dos padrões é realizada por meio do acompanhamento dos indicadores do Plano Anual de Trabalho da Unidade (PAT) e das metas do PDU. Os principais critérios para estabelecimento dos padrões de trabalho são:

- Foco no público-alvo -> Indicadores de transferência e comunicação;
- Inovação -> Tecnologias, produtos e processos patenteados;
- Desenvolvimento científico -> Artigos publicados em periódicos.

As práticas gerenciais e os padrões de trabalho são avaliados de diferentes formas, ver Tabela 5.

### ***Aprendizado***

As necessidades de inovações nas práticas de gestão são detectadas durante as avaliações críticas realizadas nas reuniões de trabalho mensais, com todos os supervisores, e semestrais, com todos os empregados. Os indicadores de desempenho globais são então analisados para verificação dos resultados quantitativos e qualitativos. Caso o processo de gestão já tenha sido estudado serão analisados os indicadores de desempenho do processo. Portanto, caso seja necessário serão tomadas as devidas providências em

reunião ou criada uma comissão de análise e melhoria do processo de gestão.

Tabela 5. Formas de avaliação das práticas gerenciais e padrões de trabalho.

<i>Tipo avaliação</i>	<i>Mecanismo</i>	<i>Periodicidade</i>
Individual gerencial	Avaliação complementar	bianual
Individual gerencial	PARTI	Anual
Geral qualitativa	Reuniões entre supervisores	Mensal
Geral qualitativa	Pesquisa através de questionário	Anual
Geral quantitativa	SISPAT	Anual
Geral quantitativa	Metas PDU	Anual

Em 2004 foram detectadas duas oportunidades de melhoria para o sistema de liderança através dessas reuniões. A implantação do sistema de rodízio de supervisores em alguns setores, procurando capacitar e identificar novas lideranças. Implantaram os sistema de rodízio, no início de 2005, os setores de informática e de compras, patrimônio e materiais.

A definição de um calendário de reuniões entre a Chefia Geral (CGE) e demais empregados e partes interessadas foi outra inovação implementada em 2005.

### **Análise crítica do desempenho global** *Definição, execução e controle das práticas de gestão*

A partir de 2004 a análise crítica do desempenho global passou a ser realizada para os ambientes interno e externo. Internamente foram realizadas várias reuniões com todos os supervisores e chefes para uma análise crítica do desempenho global da empresa ao longo do ano.

As informações quantitativas do Plano Anual de Trabalho (PAT) foram analisadas através da comparação entre o planejado e o realizado durante o ano. A Tabela 6 mostra os principais indicadores de desempenho adotados pela Embrapa. Na análise interna todos os indicadores do PAT são considerados.

As informações qualitativas constituem os relatórios de análise e melhoria de processos, de responsabilidade social e cidadania, cumprimento das metas técnicas e avaliação de impacto sócio-econômico-ambiental das tecnologias geradas pela Unidade.

A comunicação da síntese sobre o desempenho global é realizada através de reuniões da Chefia Geral com todos os empregados.

A síntese do desempenho global é documentada e disponibilizada na Intranet local para todos os empregados de forma a subsidiar a elaboração do PAT do ano seguinte. Assim, o acompanhamento das ações decorrentes da análise global é realizada através dos mecanismos de acompanhamento do PAT. São eles: SISPAT, o SAAD-RH e o SISPEM.

Tabela 6. Amostra dos indicadores de desempenho da Unidade.

<i>Categoria</i>	<i>Indicadores (por ano)</i>
Plano Anual de Trabalho (PAT)	Nº de artigos publicados
	Nº de artigos na mídia
	Nº de software desenvolvidos
	Nº de dias de campo realizados
PAT - Qualitativas	Nº de palestras proferidas
	Análise e Melhoria de Processos
	Ações Sociais
Plano Diretor da Unidade (PDU)	Plano de Melhoria da Gestão
	Nº de novas parcerias
	Índice de clima organizacional
	%de melhorias na infra-estrutura
	Índice de captação de recursos
	Cumprimento das metas dos objetivos estratégicos

O SISPAT é um sistema de acompanhamento do cumprimento das metas do PAT da Unidade. O SAAD-RH é o sistema de acompanhamento das atividades individuais de todos os empregados da Unidade. O SISPEM é o sistema responsável pela avaliação das equipes de pesquisa e suporte da Unidade.

### **Aprendizagem**

As reuniões semestrais entre Chefia, supervisores e empregados são usadas para a análise crítica do desempenho global, tendo como principal indicador o Índice de Desempenho Institucional (IDI) da Unidade.

O IDI é usado para a comparação de desempenho entre as 37 Unidades Descentralizadas da Embrapa.

Compõe o IDI os indicadores de receita própria, eficiência relativa, produtividade em relação ao ano anterior, parcerias, cumprimento de prazos, eficiência na análise e melhoria de processos, avaliação de impactos sociais, econômicos e ambientais e metas técnicas.

Em 2004 foi detectada a ausência de referenciais comparativos externos. Foi então elaborado um plano

de ação para a adoção de indicadores de desempenho que possibilitassem este tipo de comparação. Como consequência a Unidade passou a adotar os indicadores da ABIPTI como ferramenta de *benchmark*.

## Estratégias e Planos

### Formulação das estratégias

#### *Definição, execução e controle das práticas de gestão*

Os objetivos e diretrizes estratégicas da Embrapa Tabuleiros Costeiros são definidos através do Plano Diretor da Unidade (PDU) que é atualizado de quatro em quatro anos, com possibilidades de ajustes entre um ano e outro.

Em 2004, foi construído o III PDU da Unidade para os anos de 2004-2007. Essa construção foi baseada num planejamento estratégico e participativo que procurou identificar as demandas de todas as partes

interessadas. Inicialmente foi criada a Comissão de Avaliação Estratégica (CAVE) com a finalidade de coordenar todo o processo de elaboração do PDU. A CAVE tomou como parâmetros iniciais o IV Plano Diretor da Embrapa (PDE) e o livro Cenários 2002-2012.

Foram realizadas 3 oficinas com todos os empregados da Unidade. Uma para sensibilização sobre a importância do planejamento, outra para levantamento das demandas internas através da aplicação de questionários e a última para validação dos resultados dos processos anteriores, como ilustrado na Figura 4.

Paralelamente às oficinas foram aplicados três tipos de questionário: um para avaliação do ambiente interno com questões relativas a motivação, clima organizacional, processos internos e gestão; outro questionário para levantamento da programação de pesquisa do Centro e o último para levantamento das demandas externas.

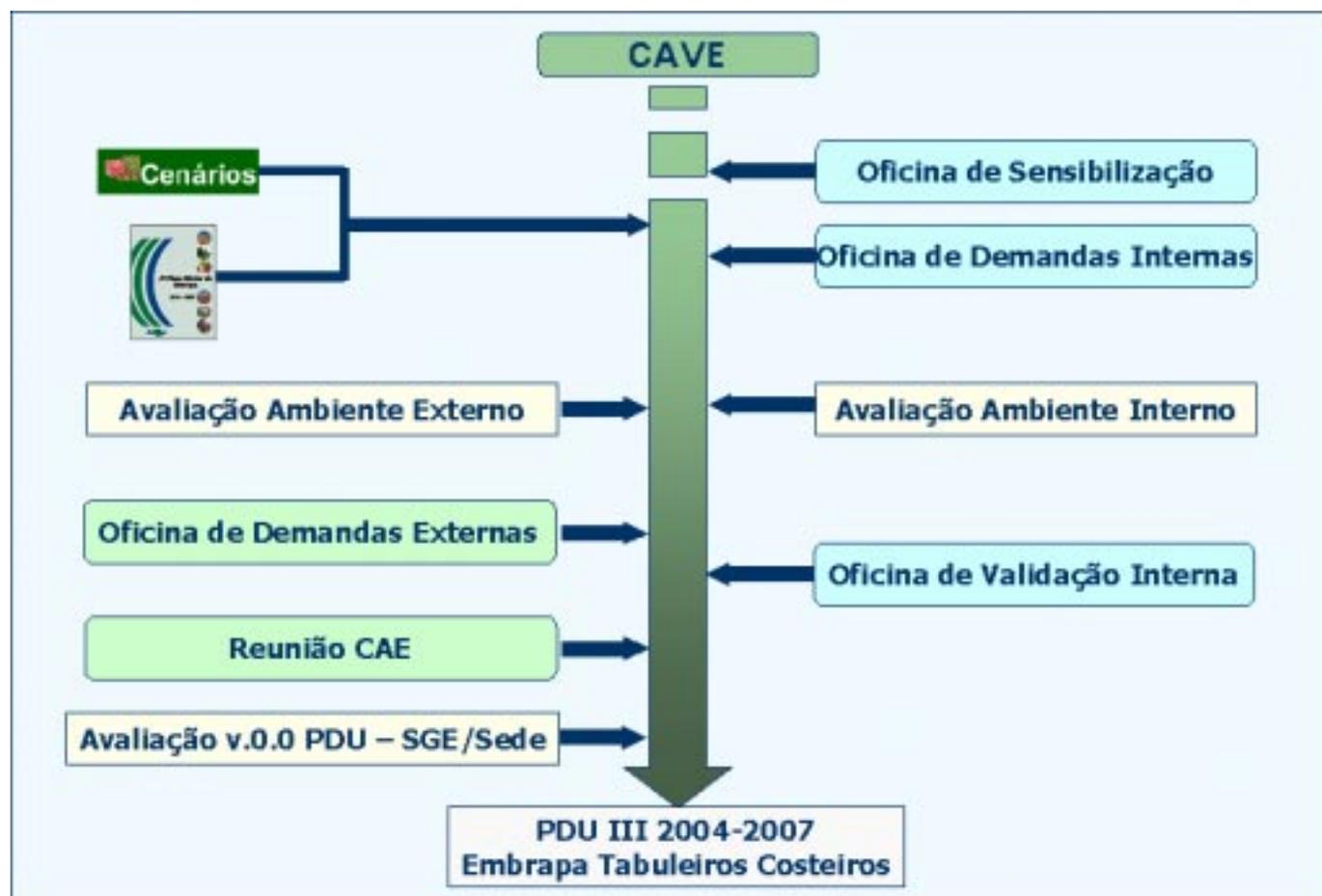


Figura 4. Esquema do fluxo de atividades para elaboração do III PDU da Embrapa Tabuleiros Costeiros.

O cenário interno foi avaliado a partir de aplicações de questionários de diagnóstico do clima organizacional, processos operacionais e gerenciais e da programação de pesquisa. O cenário externo foi avaliado através da análise do documento (Cenários 2002-2012) e da aplicação de questionários junto aos clientes e parceiros procurando identificar lacunas na programação de pesquisa e transferência de tecnologia.

As diversas partes interessadas foram ouvidas em três momentos. Durante a aplicação do questionário de levantamento de demandas externas, uma oficina para prospecção de demandas externas, onde os resultados do questionário foram discutidos numa outra reunião, aberta à sociedade, com o CAE. Por último, para validar as estratégias, objetivos e metas estabelecidos.

Uma versão 0.0 foi encaminhada à Secretaria de Gestão Estratégica da Sede da Embrapa para avaliação. Todos os ajustes foram feitos e a Embrapa Tabuleiros Costeiros já encaminhou a versão final do III PDU para a aprovação da Diretoria Executiva.

Todo o processo durou aproximadamente 1 ano, iniciando-se em março de 2004 e finalizando em abril de 2005.

O principal meio de levantamento das necessidades das partes interessadas é o CAE. Fazem parte do CAE representantes do (a):

- Sindicato dos Produtores de Coco do Brasil;
- Associação Brasileira de Recursos Hídricos;
- Universidade Federal da Bahia;
- Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra;
- Associação dos Citricultores de Sergipe;
- Fundação de Amparo a Pesquisa de Sergipe;
- Diretoria Executiva da Embrapa;
- Produtores Rurais;
- IBAMA;
- CODEVASF;
- Sindicato da Indústria do Açúcar e do Alcool de Alagoas;

O CAE reúne-se regularmente e possui regimento interno para o seu funcionamento, que prevê a realização de uma audiência pública por ano para expandir o alcance da participação das partes interessadas no planejamento global da Unidade;

Políticas públicas globais e locais, oferta de recursos financeiros, mercado, condições climáticas são fatores externos que influenciam a agenda da Unidade no longo prazo. O que permite a inclusão desses diversos fatores no PDE da Embrapa e no PDU da

Unidade através do planejamento estratégico e participativo de quatro em quatro anos.

Todavia, durante o período de vigência do PDU fatos podem ocorrer de forma a forçar o realinhamento através de mecanismos de aprendizagem. Assim, todos os anos são realizadas pelo menos duas reuniões entre Chefes Gerais da Embrapa para discutir esse realinhamento e discutir mudanças nas estratégias da Embrapa de acordo com as novas exigências do governo, mercado ou sociedade.

Este realinhamento é materializado em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, e transferência de tecnologia.

No III PDU as necessidades operacionais receberam uma atenção especial. Todos os processos operacionais estratégicos foram incluídos no Plano Diretor juntamente com metas para o período de 2004-2007. A Tabela 7 mostra alguns processos operacionais estratégicos e suas metas.

As reuniões de análise crítica do desempenho global são realizadas duas vezes ao ano. Participam das reuniões as Chefias, os supervisores e toda força de trabalho. As decisões são comunicadas a todos os empregados através de palestras do Chefe Geral. Os pontos críticos são avaliados e inseridos no Plano de Melhoria da Gestão (PMG). A necessidade de integração dos processos administrativos (processo de gestão organizacional) foi identificado em uma destas reuniões de análise crítica do desempenho global.

Tabela 7. Processos operacionais estratégicos e suas metas incluídos no III PDU.

<i>Processo</i>	<i>Meta</i>
Comunicação Empresarial	Instituir e distribuir um jornal periódico da Unidade na sua área de abrangência.
Gestão de Pessoas	Elevar o grau de escolaridade dos empregados em todos os níveis e reduzir em 20% o número de empregados com escolaridade abaixo do nível fundamental
Infra-estrutura	Ampliar e recuperar 100% da rede local de informática da Unidade. Integrar 50% dos processos de gestão administrativa prioritários em parcerias com o Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) e outras Unidades Descentralizadas.
Gestão Organizacional	

As informações utilizadas na formulação das estratégias foram baseadas em questionários aplicados no mesmo período de formulação das mesmas, o livro Cenários foi publicado em 2003 e todas as oficinas e reuniões também foram realizadas em 2004 o que garante a atualidade e integridade das informações.

A coerência entre as estratégias formuladas e as necessidades das partes interessadas é assegurada através da publicidade que se dá às mesmas através da comunicação das estratégias formuladas para as partes interessadas por meio de reuniões e correspondências e publicação do PDU. A Tabela 8 apresenta algumas estratégias e as condições para o seu êxito.

As estratégias estão condensadas no III PDU da Embrapa Tabuleiros Costeiros. Este PDU foi disponibilizado na Intranet e é publicado e encaminhado para todas as partes interessadas. Durante todo o processo de construção do III PDU as versões preliminares sempre foram colocadas à disposição para críticas e sugestões através da disponibilização pela Intranet, correspondência, apresentações dos resultados preliminares por meio de palestras etc.

**Tabela 8.** Estratégias e as condições para o seu êxito.

<i>Estratégia</i>	<i>Condições para o seu êxito</i>
Desenvolver conhecimentos, tecnologias e processos que contribuam para a superação de problemas de manejo de solo e água nas culturas de cana-de-açúcar, coco e citros visando o uso eficiente de recursos.	Diminuir a escassez dos conhecimentos sobre as limitações e o manejo de solos, água e nutrientes nas culturas do coco, cana-de-açúcar e citros em sistemas de sequeiro e irrigado nos tabuleiros costeiros.
Viabilizar soluções científicas, tecnológicas e institucionais, numa perspectiva territorial, que contribuam para a inclusão social.	Agregar novas competências à Embrapa Tabuleiros Costeiros.
Implementar ações de caracterização, zoneamento e monitoramento dos recursos naturais e do seu uso nos tabuleiros costeiros, baixada litorânea e áreas adjacentes.	Estabelecer novas parcerias que atendam a necessidade de aumento da capilaridade das ações de pesquisa nesta área.

### **Aprendizado**

Após cada evento de planejamento a Chefia Geral reúne-se com Chefes e assessores para avaliação dos

resultados. São indicadores do processo de formulação das estratégias: percentual de participação dos empregados nas reuniões e oficinas de trabalho; percentual de participação das partes interessadas. Esta prática iniciou-se em 2004 e continua a ser executada em 2005.

Como resultados e ações de melhorias implantadas destacam-se: realização das reuniões dentro da própria Unidade; aplicação de questionários de avaliação das reuniões para verificar o grau de entendimento, qualidade das exposições e coleta de sugestões.

Uma inovação significativa no planejamento da Unidade e implantada em 2004 foi a elaboração do Plano de Melhoria da Gestão (PMG) a partir das oportunidades de melhoria detectadas através dos relatórios de avaliação do relatório de gestão de 2003.

### **Desdobramento das estratégias**

#### ***Definição, execução e controle das práticas de gestão***

O processo de desdobramento das estratégias iniciou-se após o término do processo de planejamento estratégico e participativo. Que ocorreu no início de 2005.

O desdobramento das estratégias foi amparado em dois documentos: o III PDU e o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) 2005. O PMG 2005 foi construído com base nas avaliações do RG 2003 da Unidade pela ABIPTI e pela SGE/Sede/Embrapa. Nas avaliações foram identificadas oportunidades de melhoria que exigiam ações estratégicas para correção em 2005.

Em março de 2005 foi realizada uma reunião de planejamento de gestão onde foram apresentados o desempenho global da Unidade, as oportunidades de melhoria detectadas a partir do RG 2003, as possíveis ações corretivas e as diretrizes estratégicas do PDU para a área de gestão. A Figura 5 mostra o fluxo de atividades desenvolvidas no processo de desdobramento das estratégias.

As metas de gestão da Unidade também são influenciadas pelas demandas da Diretoria Executiva (DE) da Embrapa que impõe limites mínimos para as metas do Plano Anual de Trabalho (PAT).

Todos os empregados participaram da reunião. Foram formados grupos de trabalho a partir das equipes setoriais (informática, patrimônio, pesquisa, campos experimentais, laboratórios). Cada grupo elaborou um

plano de ação para resolver as demandas do PMG e do PDU.

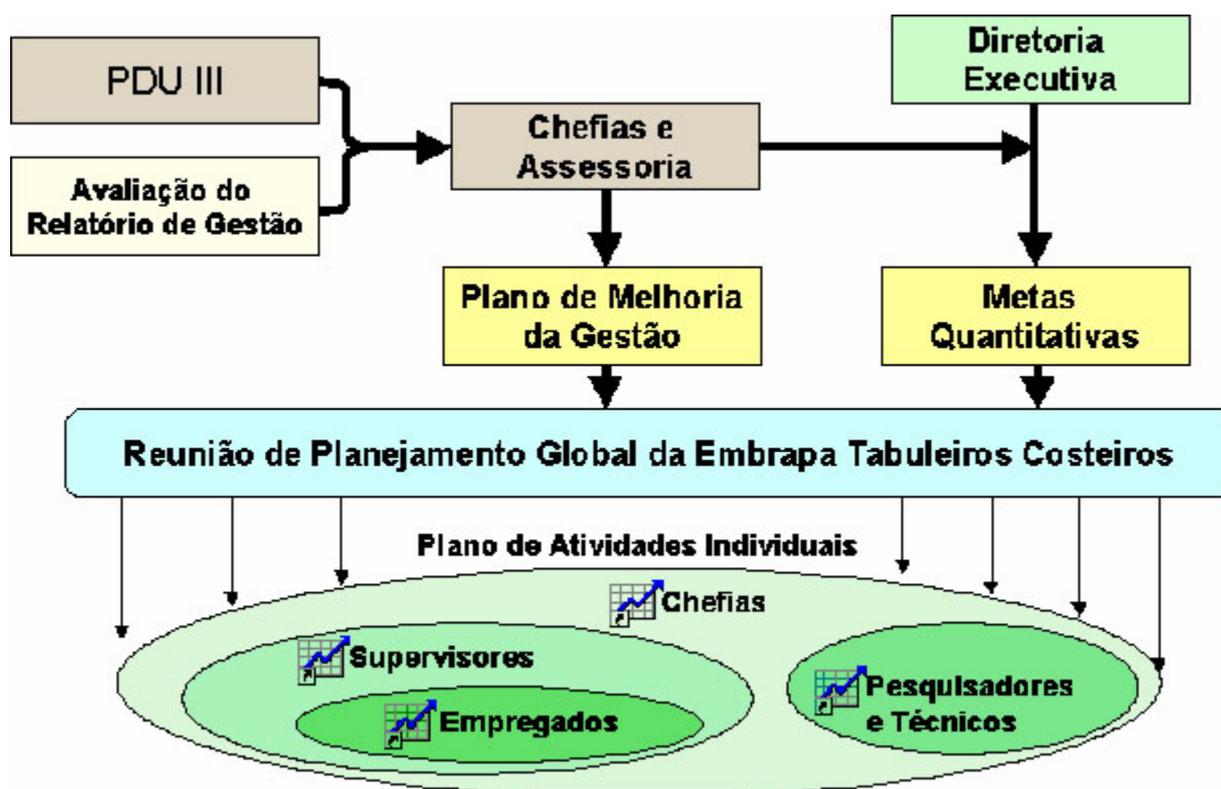
Na Tabela 9 estão descritas algumas estratégias, os seus planos de ação de curto e longo prazo e o volume de recursos necessários para a sua execução.

O envolvimento individual dos colaboradores nos planos de ação da empresa acontece no momento de elaboração do Plano de Atividades de Trabalho Indivi-

dual (PARTI) de cada empregado. Como os Planos de Ação estão separados por áreas/setores ou processos, cada membro da equipe que executa o processo ou compõe a área/setor definirá, em conjunto com o seu supervisor, como ele contribuirá para o atendimento da meta do Plano de Ação. Este processo é realizado em cadeia, primeiro os Chefes elaboram o seu PARTI, em seqüência os supervisores e pesquisadores e finalmente os empregados diretamente ligados ao operacional.

**Tabela 9.** Planos de curto e longo prazos.

<i>Estratégia (PDU)</i>	<i>Planos de Ação 2005</i>	<i>Recursos (R\$)</i>
Melhoria da Gestão	Estabelecimento de um calendário anual de reuniões para análise crítica nos níveis de alta e média direção.	5.000,00
Valorização dos Empregados	Realizar análise de clima organizacional	10.000,00
<i>Estratégia (PDU)</i>	<i>Planos de Ação 2006-2007</i>	<i>Recursos (R\$)</i>
Atuar mais agressivamente nas áreas de cultivo de cana-de-açúcar.	Formar grupo de pesquisa para elaboração de projetos com cana-de-açúcar.	1.000,00
Atuar sob a perspectiva de território	Realizar dois estudos de diagnóstico sobre dinâmica territoriais dos tabuleiros costeiros, baixada litorânea e áreas adjacentes.	20.000,00



**Fig. 5.** Esquema do desdobramento das estratégias na Embrapa Tabuleiros Costeiros.

Durante a elaboração do PMG foi definido o custo de cada ação estratégica. Todavia, o orçamento da Unidade não costuma ser definido no início do ano, pois está diretamente vinculado aos orçamentos dos projetos de pesquisa da Unidade aprovados no Sistema Embrapa de Gestão (SEG). Portanto, todo o recurso para execução dos planos de ação gerenciais é retirado do orçamento global dos projetos de pesquisa. A Chefia Geral assegura a melhor partição dos recursos entre a pesquisa e a gestão.

A comunicação inicial dos planos de ação ocorre no momento de divulgação das metas gerais da Unidade pela Chefia Geral em reunião específica para esse fim. Num segundo momento, o supervisor do empregado conversará pessoalmente com o seu subordinado para definir como o mesmo contribuirá para a execução do Plano de Ação (elaboração do PARTI).

Destacam-se outros métodos de disseminação dos Planos de Ação:

- Oficinas de trabalho com os empregados (bianaual);
- Reuniões (mensais ou semanais);
- Intranet local (diária);
- Periódico interno – Tabuleiros Costeiros Informa (mensal).

O acompanhamento da execução dos Planos de Ação é realizado em duas etapas. Na primeira, os chefes e supervisores avaliam o cumprimento dos planos de ação durante o processo de acompanhamento das atividades individuais através do sistema SAAD-RH. Na segunda, o acompanhamento é realizado durante as reuniões de avaliação de desempenho global. Nesta fase a assessoria efetua um levantamento das metas cumpridas até o momento das reuniões.

A Unidade adotou o *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta de acompanhamento do cumprimento das metas relativas aos objetivos e diretrizes estratégicas da Embrapa Tabuleiros Costeiros. O BSC é usado na Unidade desde 2000.

### Aprendizado

Durante uma das reuniões de avaliação global da Unidade no início de 2005 verificou-se a necessidade de implementação de um sistema de informação que auxiliasse o acompanhamento do cumprimento das metas de gestão da Unidade. São indicadores desse sistema o percentual de cumprimento das metas PDU e do PMG. A Figura 6 mostra o “painel de bordo” desenvolvido para suprir essa necessidade.

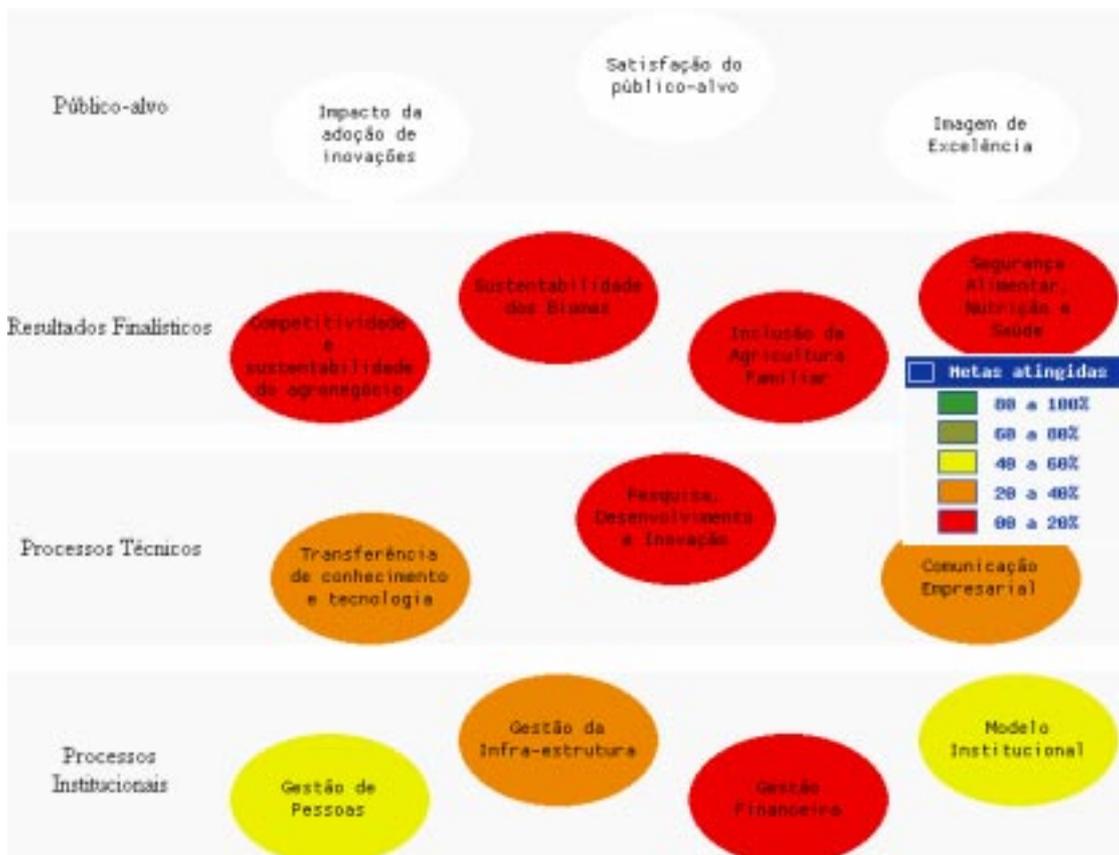


Fig. 6. Painel de Bordo baseado no Mapa Estratégico da Embrapa Tabuleiros Costeiros.

## Planejamento da medição do desempenho

### *Definição, execução e controle das práticas de gestão*

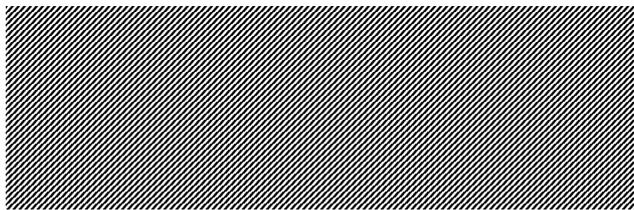
A Unidade utiliza dois sistemas de medição do desempenho global. O Sistema de Avaliação de Unidades (SAU), desde 1998, da Embrapa e o *Balanced Scorecard*, desde 2000.

O SAU tem como objetivo principal a comparação em

termos quantitativos e qualitativos das 37 Unidades da Embrapa distribuídas pelo País. A Tabela 10 mostra os indicadores de desempenho agrupados nas categorias quantitativo e qualitativo.

Anualmente são definidas as metas para cada um dos indicadores definidos pela Diretoria Executiva em conjunto com a Chefia Geral da Unidade. O acompanhamento é realizado semestralmente através do sistema SISPAT, acessível através da Intranet corporativa.

**Tabela 10.** Indicadores do Sistema de Avaliação das Unidades (SAU)

<i>Tipo</i>	<i>Grupo/Indicador</i>	<i>Indicadores</i>
Quantitativos	Produção técnico-científica	Artigo em Anais Congresso/Nota Técnica Artigo em periódico Indexado Capítulo em Livro Técnico Científico Orientação Teses Pós-Graduação Resumo em Anais Congresso
	Produção publicações técnicas	Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento Circular Técnica Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas Organização/Edição de Livros Série Documentos (Periódicos) Artigos de Divulgação na Mídia
	Desenvolvimento de tecnologias	Base de Dados Monitoramento/Zoneamento Metodologia Científica Prática/Processo Agropecuário Software Cultivar Testada /Indicada
	Transferência de tecnologia	Curso Oferecido (Horas) Dia de Campo Matéria Jornalística Organização de Eventos Palestra (horas) Unidades Demonstrativo e de Observação Folder Produzido Vídeo Produzido
	Receita Própria	Receita Direta Receita Indireta
Qualitativos	Melhoria de Processos Ações de Parceria Melhoria da Gestão Ações de Cidadania e Responsabilidade Social Avaliação de Impacto	

O Plano Diretor da Unidade define quais são os objetivos estratégicos da Embrapa Tabuleiros Costeiros e quais as metas vinculadas a cada um deles. Esses objetivos estão agrupados por perspectiva, de acordo com o BSC, conforme a Figura 6. Cada grupo de objetivos estratégico do PDU corresponde a um objetivo estratégico do Mapa Estratégico conforme Tabela 11.

Através do Mapa Estratégico são acompanhadas as execuções das metas de gestão da Unidade desde 2000.

Os indicadores estão agrupados por categoria, como no caso dos indicadores do SAU, e por processos no caso dos indicadores vinculados aos objetivos estratégicos. A Tabela 12 mostra os indicadores para alguns processos selecionados.

A relação de causa e efeito dos indicadores pode ser observada pelo Mapa Estratégico (Figura 6) onde o bom desempenho dos objetivos estratégicos (OE's) da perspectiva Processos Institucionais influenciam os OE's da perspectiva Processos Técnicos.

Tabela 11. Correspondência entre objetivos estratégicos do PDU e do Mapa Estratégico

<i>PDU</i>	<i>Mapa Estratégico</i>
Objetivo Estratégico 1	Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio
Objetivo Estratégico 2	Segurança Alimentar, Nutrição e Saúde
Objetivo Estratégico 3	Inclusão da Agricultura Familiar
Objetivo Estratégico 4	Sustentabilidade dos Biomas
Diretriz Estratégica - PDI	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
Diretriz Estratégica - Transferência de Conhecimento e Tecnologia	Transferência de Conhecimento e Tecnologia
Diretriz Estratégica - Diretriz Estratégica - Gestão de Pessoas	Comunicação Empresarial
Diretriz Estratégica - Modelo Organizacional	Gestão de Pessoas
Diretriz Estratégica - Gestão Organizacional	Modelo Organizacional
Diretriz Estratégica - Recursos Financeiros	Gestão Organizacional
Diretriz Estratégica - Infra-estrutura	Recursos Financeiros
	Infra-estrutura

Dentro desta os OE's de Comunicação e Transferência dependem e atuam diretamente sobre o OE Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, que por sua vez atua

sobre os resultados dos OE's da perspectiva Resultados Finalísticos que atuam sobre os OE's do Público – alvo.

Conseqüentemente a mesma relação de causa-efeito observar-se-á para os indicadores de cada OE.

Tabela 12. Processos e seus indicadores de desempenho.

<i>Processo</i>	<i>Indicador</i>
Atendimento a Clientes	Tempo de atendimento
Finanças	Volume de captação de recursos via royalties
Pessoas	Grau de motivação dos empregados
Infra-estrutura	% de renovação da frota de veículos

As metas de curto prazo (um ano) são estabelecidas de acordo com a avaliação da Unidade no ano anterior e com os resultados dos referenciais comparativos utilizados. As metas de longo prazo são estabelecidas durante o processo de construção do Plano Diretor da Unidade eleva em consideração aspectos internos e externos conforme colocado no item 2.1. A Tabela 13 destaca as metas de curto e longo prazo dos principais indicadores.

Tabela 13. Metas de curto e longo prazo dos principais indicadores.

<i>Indicador</i>	<i>Meta* curto prazo (2005)</i>	<i>Meta longo prazo (2007)</i>
Cultivar	37	80
Motivação dos empregados	40% motivados	80% motivados
Organização de eventos	25	85

\*As metas de longo prazo estão registradas no PDU e de curto prazo no PAT e PMG.

Os indicadores de desempenho e as metas são apresentados à força de trabalho nas formas abaixo:

- Intranet corporativa e local (diariamente);
- Reuniões de planejamento (duas vezes ao ano)
- Reuniões com o CAE (duas vezes ao ano)

## **Aprendizado**

As avaliações do planejamento da medição do desempenho são realizadas através de reuniões, semestrais, coordenadas pelo Chefe Geral, com todos os Chefes e supervisores da Unidade. Como indicador deste processo adota-se o grau de satisfação dos chefes e supervisores em relação aos processos de medição do desempenho (SAU e BSC).

Dentre as inovações emanadas dessas reuniões pode-se destacar o desenvolvimento de um sistema de informação para o Mapa Estratégico da Unidade (painel de bordo), a inclusão dos indicadores do SAU no painel de bordo e vinculação dos objetivos estratégicos do Mapa Estratégico com os processos principais da Unidade.

## **Clientes**

### **Imagem e conhecimento de mercado**

#### ***Definição, execução e controle das práticas de gestão***

A Unidade tem uma gama de segmentos de clientes e mercados. A identificação desses clientes é feita por meio do cadastramento das pessoas que procuram a Unidade - pessoalmente, via Portal, e-mail ( Serviço de Atendimento ao Cidadão- SAC), telefone ou correspondências - pelo conhecimento dos sistemas de produção existentes na ecorregião ou através da obtenção de cadastros de associações e cooperativas da região . Após a identificação, os clientes são classificados em grupos, de acordo com os sistemas produtivos de seu interesse, com a atividade desenvolvida, com a região e com o grau de envolvimento com a Unidade. Essa classificação permite a elaboração de um cadastro geral de clientes da Embrapa Tabuleiros Costeiros.

Os mercados são definidos de acordo com a vocação da região, com os sistemas de produção em uso, com as políticas do Governo para a região e pelos resultados obtidos pela pesquisa com a introdução de novas culturas ou novas tecnologias, indicativos da potencialidade de novos mercados.

Esta prática vem sendo utilizada desde o ano de 2000, sendo disseminada pelos diversos canais de comunicação existentes na Unidade:

- Portal;
- Intranet;
- SAC;
- contatos pessoais;
- telefone;
- eventos de transferência de tecnologia e técnicos;

- matérias na imprensa.

As necessidades dos clientes, atuais e potenciais, e ex-clientes são levantadas identificando as demandas apresentadas nos contatos realizados, pela tendência e comportamento do mercado ou política do Governo para a região. A crescente preocupação dos consumidores com a qualidade dos produtos levou a Unidade a promover a elaboração de normas técnicas para a produção integrada de coco e de citros, antecipando-se à manifestação de interesse dos produtores, visando desenvolver tecnologias para a produção de produtos mais saudáveis, de acordo com a demanda do mercado. O interesse por materiais mais produtivos e adaptados às condições locais tem norteado os trabalhos de melhoramento com a cultura do milho, resultando no desenvolvimento de materiais mais produtivos ou mais superprecoces, de acordo com a demanda apresentada pela região. Outro procedimento adotado é a revisão periódica da programação de pesquisa, adequando-a a conjuntura atual e às tendências do futuro, feita com a participação dos principais clientes, parceiros e da comunidade.

Esta prática vem sendo adotada desde o ano 2000, sendo disseminada pelos diversos canais de comunicação existentes na Unidade (Portal, SAC, contatos pessoais, telefone), mas principalmente, através do contato direto com os produtores e suas associações, nos eventos de transferência de tecnologia.

O cliente da Embrapa Tabuleiros Costeiros pode apresentar as suas sugestões ou críticas referentes à qualidade do atendimento que lhe foi dispensado ou ao tipo de serviço que gostaria de receber, utilizando os diversos canais que lhe são disponibilizados. O Portal dispõe de um elo específico – Sugestões, o SAC pode ser acionado ou o cliente pode dirigir-se à própria chefia da Unidade, através do telefone (0xx79) 3226-1300 ou pelo e-mail [chgeral@cpatc.embrapa.br](mailto:chgeral@cpatc.embrapa.br)

A Unidade promove, anualmente, a realização de dias de campo, cursos, palestras, seminários e eventos técnico-científicos, implanta unidades demonstrativas para divulgação de seus produtos e tecnologias e participa de feiras e exposições em diversas regiões do país. Estes eventos promovem a interação direta entre os clientes e os técnicos da Unidade, identificando as principais necessidades, agilizando a divulgação e a transferência da tecnologia e permitindo a troca de experiências. A Unidade também edita e promove a venda de publicações técnicas, mantém estreito relacionamento com a mídia e dispõe do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), via internet, à disposição dos seus clientes e da sociedade em geral, para

atendimento de consultas, vendas de publicações e produtos, e informações gerais.

Esta prática vem sendo adotada desde o ano de 1995, sendo disseminada através dos diversos canais de comunicação existentes na Unidade e, principalmente, pelo do contato direto com os produtores e suas associações, nos eventos de transferência de tecnologia e por meio de matérias na imprensa.

Foram implantadas estratégias de comunicação para a potencialização do relacionamento da Unidade com o ambiente externo, visando não só à satisfação das demandas, necessidades e expectativas de seus clientes e parceiros, mas também à divulgação da imagem e do valor estratégico da instituição para o público em geral. Para atingir esses objetivos, a Embrapa Tabuleiros Costeiros decidiu:

- inovar, ampliar e modernizar os métodos e instrumentos de comunicação com os diversos públicos de modo a estimular a interação entre a Unidade e seus clientes (SAC, Portal, jornal, dia de campo na TV);
- ampliar a produção de informação qualificada, voltada para uma visão moderna do agronegócio e para as demandas, expectativas e necessidades dos diferentes públicos de interesse.

O número de atendimentos realizados (via correspondências, telefone e visitas pessoais), o número de publicações vendidas, a quantidade de sementes comercializada pela Unidade e o índice de reclamações dos usuários do SAC são os principais indicadores utilizados para medir a imagem da instituição e o conhecimento dos clientes acerca dos seus produtos e serviços

O trabalho da Embrapa Tabuleiros Costeiros de se preparar para ser excelente no relacionamento com os seus clientes começou, efetivamente, em 1998, quando implantou o Processo de Melhoria do Atendimento ao Cliente, dedicando especial atenção aos atendimentos por telefone, por carta, por e-mail e pessoalmente.

### ***Aprendizado***

Em função das sugestões apresentadas espontaneamente pelos clientes e considerando os resultados das pesquisas do nível de satisfação de clientes e da avaliação do atendimento ao cliente realizado periodicamente pela Assessoria de Comunicação Social da Embrapa, em Brasília, englobando todas as Unidades, a Embrapa Tabuleiros Costeiros promoveu:

1. a reformulação de seu Portal, onde estão disponibilizadas informações gerais e as publicações técnicas;
2. um novo atendente foi colocado no Posto de Vendas;
3. novas publicações foram editadas;
4. o pessoal da Portaria recebeu informações básicas sobre a Unidade;
5. o Posto de Vendas foi melhor localizado e recebeu um maior número de publicações de sementes e outros produtos para venda;
6. as publicações passaram a receber uma melhor embalagem para postagem;
7. o catálogo de publicações foi reformulado;
8. novas linhas telefônicas foram disponibilizadas, com ramais diretos em todas as salas;
9. foi ampliado o número de materiais informativos para distribuição;
10. o SAC passou a ter um responsável, com prazo determinado para proceder ao atendimento às consultas recebidas.

O comportamento e a tendência do mercado também determina que a Unidade promova inovações, principalmente na sua programação de pesquisa. Podem ser citados os casos da elaboração das normas técnicas para a produção integrada de citros e coco e o melhoramento do milho, onde a política de incentivo à agricultura familiar, notadamente na região semi-árida nordestina, levou a Unidade a concentrar os seus esforços para o desenvolvimento de um material superprecoce, adaptado àquelas condições, surgindo, daí, o milho BRS Caatingueiro.

### **Relacionamento com Clientes**

#### ***Definição, execução e controle das práticas de gestão***

Os clientes são classificados em grupos, de acordo com os sistemas produtivos de seu interesse, com a atividade desenvolvida, com o nível de tecnologia empregado, com a região de origem e com o grau de envolvimento com a Unidade. De acordo com essa classificação, são determinados e disponibilizados os canais mais apropriados para o relacionamento da Unidade com os mesmos.

Para agilizar o atendimento, todas as consultas enviadas à Unidade, via e-mail, são recebidas e atendidas pelo SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão (sac@cpatc.embrapa.br). O SAC está localizado na Área de Comunicação Empresarial e dispõe de pessoal habilitado a fazer rapidamente esse atendimento, com o apoio do corpo técnico da Unidade, quando necessário. O SAC centraliza também o atendimento pessoal, por telefone e por correspondên-

cia. Em 2001, foram atendidas pelo SAC 1076 consultas por correspondência. O endereço, telefone, fax e e-mail da Unidade são disponibilizados nas publicações e divulgados na internet, em entrevistas, em revistas e jornais, e em materiais informativos distribuídos em palestras, congressos e outros eventos.

O Posto de Vendas, localizado na entrada do Centro, é outro importante canal de relacionamento com os clientes. Nele são encontradas publicações técnicas desta e de outras Unidades da Embrapa, e produtos desenvolvidos pela pesquisa (sementes de milho, de nim, de moringa e de coco, mudas diversas e curadermite). Quando da participação da Unidade em feiras e exposições, congressos e outros eventos, o posto é montado nesses locais para melhor atendimento aos clientes e para a divulgação dos produtos e serviços da Unidade.

Os eventos realizados para transferência de tecnologia, como dias-de-campo, unidades demonstrativas, cursos, visitas, seminários e palestras e a participação da Unidade em exposições e feiras são outros canais de acesso para que os clientes tomem conhecimento das ações desenvolvidas, solicitem informações técnicas ou apresentem sugestões ou reclamações. Nessas ocasiões, normalmente são distribuídos aos participantes materiais informativos impressos com informações técnicas e indicações de como acessar a Unidade.

A programação de eventos técnicos está disponibilizada no Portal da Unidade, podendo também ser solicitada através do SAC.

Atenta aos processos de modernização dos meios de comunicação, a Unidade, para disponibilizar de forma rápida e eficiente as informações, criou o seu Portal [www.cpatc.embrapa.br](http://www.cpatc.embrapa.br). Nela, podem ser obtidas informações sobre:

- A Unidade: **Histórico e abrangência. Missão e Objetivos. Localização.**
- Pesquisa: **Relação de pesquisadores. Área de atuação. Principais trabalhos publicados.**
- Produtos: **Publicações técnicas. Sementes e mudas. Curadermite.**
- Serviços: **Base de dados on-line. Prestação de consultorias. Cursos e treinamentos.**
- Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC): **atendimento a consultas técnicas. Informações gerais ao cidadão.**
- Eventos: **Programação anual de eventos.**
- Artigos Técnicos: **Artigos sobre variados assuntos.**

• Licitação: **Processos licitatórios em andamento.**

• Notícias em Geral.

• Sugestões sobre o Portal.

Para os clientes interessados na cultura do coqueiro, de todo o país, o Dia de Campo na TV, as publicações técnicas editadas pela Unidade e a internet são importantes canais de comunicação. Para os pequenos produtores rurais das áreas de assentamentos, os eventos de transferência, como as unidades demonstrativas e os dias de campo tradicionais, são os canais mais utilizados. O SAC, telefone, correspondências e atendimento pessoal são direcionados a todos os grupos interessados. Para atingir a grandes públicos, a participação da Unidade em feiras e exposições é o canal mais indicado. A Tabela 14 mostra os canais de relacionamento e o seu público-alvo.

Canal de relacionamento	Público-alvo
SAC	Atendimento e o seu público-
Portal	Sociedade
Atendimento Pessoal	
Correspondência	
Dia de Campo na TV	Produtores
Jornal Institucional	Sociedade e Parceiros
Dia de Campo	
Palestra	
Visita	Pesquisadores, técnicos, produtores
Unidade Demonstrativa	
Seminário	
Reunião	
Workshop	Pesquisadores, técnicos, produtores
Simpósio	
Congresso	
Matérias Jornalísticas	Sociedade
Publicações Técnicas	Produtores e Técnicos
Posto de Vendas	Sociedade
Exposição e feiras	Produtores e Técnicos

Alguns dos canais vêm sendo utilizados desde a criação da Unidade. Os mais modernos, como o SAC, Portal, dia de campo na TV, são mais recentes. Os canais são utilizados de acordo com os grupos que se deseja atingir

A apresentação de reclamações ou sugestões dos clientes, dá-se, formalmente, principalmente por meio do SAC, e informalmente, no atendimento pessoal ou telefônico e nos eventos de transferência de tecnologia.

As reclamações ou sugestões formais podem ser recebidas via Ouvidoria da Embrapa, Chefia Geral da Unidade e supervisão da Área de Comunicação Empresarial (ACE), onde está localizado o SAC da Unidade.

As reclamações apresentadas são contabilizadas e servem de parâmetro para o indicador "Índice de

reclamações” (número de reclamações recebidas/total de atendimento efetuado).

As reclamações têm prioridade de atendimento e resolução, normalmente sendo esclarecidas no mesmo dia do recebimento. No caso de serem originadas de atendimento do SAC, faz-se o levantamento para verificar a causa determinante e a correção visando evitar a repetição da falha. O acompanhamento do cumprimento do prazo de atendimento pelo SAC é a medida mais eficaz para evitar a demora no atendimento e as reclamações dos clientes. No caso de informações consideradas incompletas pelos clientes, novas recomendações são apresentadas, com mais detalhes, recorrendo-se aos pesquisadores da área questionada.

No caso de produtos ou tecnologias, sugestões e reclamações, mesmo as informais, são analisadas pela ACE para ver a quem devem ser direcionadas e atendidas. Diversas medidas já foram tomadas pela Unidade em função das sugestões e reclamações dos seus clientes, sendo notório o caso do Ponto de Vendas da Unidade que teve a sua localização alterada, o responsável mudado e o estoque ampliado para melhor atender as sugestões e reclamações apresentadas pelos clientes da Unidade. A apresentação dos produtos comercializados pela Unidade também foi melhorada em função das sugestões apresentadas pelos clientes.

As reclamações recebidas via Chefia da Unidade e Ouvidoria da Embrapa são atendidas com cópia para os mesmos, para demonstrar a presteza, a agilidade e a qualidade no atendimento.

O resultado da análise das sugestões apresentado, a depender do caso, é discutido em reuniões técnicas com os pesquisadores e chefias para encontrar soluções adequadas para o caso; outras são incorporadas ao processo de atendimento, com reflexo na qualidade do serviço prestado. Este procedimento vem sendo adotado desde 1998.

A avaliação da satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços prestados e com os produtos adquiridos, é feita através de uma pesquisa realizada com o intervalo de dois anos, sob a coordenação da Assessoria de Comunicação Social- ACS.

Do cadastro de clientes da Unidade é retirada uma amostra representativa, observando os diversos perfis. Esses clientes recebem um questionário para preenchimento, com questões relativas ao relacionamento com a Unidade, ao grau de satisfação para

cada aspecto apresentado e ao grau de satisfação do cliente com a experiência geral com a Unidade.

A participação dos clientes na fase de avaliação dos produtos ou tecnologias que estão sendo desenvolvidos é também muito importante para a definição do seu lançamento. Testes de validação e unidades de observação são implantados no meio real, onde os futuros usuários vão conhecer todos os aspectos da tecnologia, sugerir os ajustes necessários e ajudar na decisão de efetuar ou não o lançamento da nova tecnologia.

Paralelamente ao desenvolvimento da pesquisa de avaliação da satisfação do cliente, a ACS também desenvolve uma pesquisa para determinar como estão se processando nas Unidades as práticas relativas ao relacionamento com o cliente.

Uma empresa especializada é contratada para fazer o papel do cliente e efetua ligações telefônicas, envia cartas e e-mails às Unidades, solicitando informações, como se fosse um verdadeiro cliente. A quantidade de contatos mantidos varia conforme o número de empregados de cada Unidade. Em cada contato, o avaliador julga algumas características fundamentais, conforme o padrão de atendimento estabelecido pela Empresa, e os classifica em uma escala com três graduações: Ideal (3), Aceitável (1) e Inaceitável (0). Para o atendimento telefônico são avaliados aspectos ou atributos relacionados com o atendimento inicial, com a exposição do problema e com a resposta ou solução do problema. Para os atendimentos por carta e e-mail, são avaliadas as dimensões relacionadas com o prazo de atendimento e a análise da resposta. Com os resultados, são determinados o Índice de Performance da Unidade por Atendimento, o Índice de Performance Geral do Atendimento ao Cliente na Unidade e para posicionar o desempenho de cada Unidade em relação a todas as outras e à média geral, é feito o Ranking das Unidades.

Pretende-se obter melhores e mais confiáveis informações para aumentar a probabilidade de que os clientes recomendem a Embrapa Tabuleiros Costeiros e seus produtos. A partir de 2005, com a amplitude nas vendas da Unidade, far-se-á um acompanhamento mais estreito, visitando os locais de utilização dos produtos e levantando, em campo, os problemas sentidos e a satisfação dos clientes com os produtos adquiridos, procurando comparar com os resultados obtidos pelos concorrentes (no caso das sementes de milho). Também a partir de 2005, será feita uma pesquisa para determinar o grau de satisfação dos clientes da Embrapa Tabuleiros Costeiros com esses produtos.

## Sociedade

### Responsabilidade socioambiental

#### *Definição, execução e controle das práticas de gestão*

A sociedade preocupa-se cada vez mais com a qualidade de vida, retratada principalmente em termos de qualidade do ambiente, da educação e da saúde. A questão ambiental tem sido enfocada devido a consequência da extensão em que a humanidade se apropria dos recursos naturais, as vezes, muito além da capacidade regenerativa, com efeito na: atmosfera, clima, litosfera e pedosfera, solo, biosfera, população humana, economia e energia.

O ambiente está atingindo um grau de fragilidade onde as atividades humanas estão alterando os sistemas e os ciclos naturais em escala sem precedentes

A Embrapa desde a sua criação em 1973, tem buscado harmonizar as demandas da sociedade por produção de alimentos, desenvolvimento econômico e geração de empregos e renda, com a sustentabilidade dos processos de produção agropecuária. E a Embrapa Tabuleiros Costeiros sendo uma de suas Unidades descentralizadas incorporou em sua missão o princípio da sustentabilidade, motivando seus pesquisadores a elaborarem projetos que visem minimizar os impactos ambientais, sociais e econômicas.

A sociedade tem exigido das atividades agrícolas uma compatibilidade com a preservação ambiental e a conservação dos ecossistemas. E acompanhando esse cenário a liderança da Unidade direciona a programação de pesquisa para buscar respostas às questões ambientais, a exemplo de:

1. Melhoramento genético: obtenção de cultivares mais produtivas, resistentes a pragas e doenças;
2. Controle biológico de pragas e doenças, Inoculação de sementes, Plantio direto;
3. Preservação da biodiversidade: implantação e conservação de bancos de germoplasmas de espécies vegetais e animais;
4. Sistemas de produção orgânica e hortaliças, Sistemas agroflorestais;
5. Utilização de resíduos da agroindústria na alimentação animal.

Como se observa a Unidade está tratando a questão ambiental pelo lado do impacto positivo da obtenção

de seus resultados, sem ter iniciado ainda os estudos da avaliação dos impactos negativos de suas tecnologias.

A Unidade desenvolve a metodologia científica em seus projetos visando atingir metas que possam reduzir ou eliminar os impactos ambientais da atividades agrícolas. Desse modo, quando o melhoramento genético obtém cultivares mais produtivas e resistentes a pragas e ou doenças está contribuindo para evitar incorporação de novas áreas e redução de aplicação de agrotóxicos no meio ambiente. Quando persegue a meta de combater pragas por meio do controle biológico está reduzindo o uso de defensivos e por consequência o transporte, reduzindo o consumo de combustíveis derivados do petróleo. Quando estuda a inoculação de sementes está reduzindo a aplicação de nitrogênio evitando a contaminação dos mananciais. Quando atua na prospecção, coleta e caracterização de germoplasma esta mantendo a biodiversidade.

A Unidade já vinha atuando em algumas dessa pesquisas, no entanto a direção que assumiu em 2004 vem dinamizando a discussão sobre a prioridade de uma programação de pesquisa levando em consideração a questão ambiental, assim procedeu a revisão de seu Plano Diretor de forma participativa onde se consolidou na sua missão o critério da sustentabilidade.

A questão ambiental tem sido disseminada através de reuniões entre pesquisadores interinstitucionais, em workshops como o que abordou o uso sustentável dos recursos hídricos, em mesas redondas onde se discutiu o clima e solos dos tabuleiros costeiros, em artigos em revistas e jornais, em programação voltada para os estudantes da rede estadual.

Os impactos e respectivas informações relevantes associadas aos produtos, processos e instalações são comunicados à sociedade através de palestras, participação em exposições agropecuárias, dias de campo, da imprensa escrita, falada e televisada, folderes, artigos, cartas, e-mails. A partir de 2003 se intensificou o trabalho de divulgação, organizando a equipe pelo reforço de pessoal de marketing, de jornalistas e estagiários em *design* gráfico. Esta prática é disseminada através do envolvimento de pesquisadores, técnicos especialistas e jornalistas nos eventos, abrindo as portas da Unidade para visitantes, estudantes, produtores rurais e participando de parcerias com instituições voltadas para a educação ambiental.

As pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e contratuais são

tratadas de forma preventiva, sensibilizando o corpo técnico para o atendimento das demandas contratadas e o acompanhamento dos prazos e legislação pertinente. Esta prática vem sendo aplicada desde a criação da Unidade.

A Chefia Geral organizou comitês para acompanhar editais, normas e legislação a exemplo do Comitê Técnico Interno, Comitê Local de Propriedade Intelectual que assessoram a gestão na administração da pesquisa, acompanhando e se comunicando com os pesquisadores no atendimento de possíveis pendências.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros promove ações que envolvem a preservação dos ecossistemas, a conservação de recursos não renováveis e a minimização do uso de recursos renováveis com vistas ao desenvolvimento sustentável por meio de pesquisas sobre sistemas de produção agrossilvipastoris, onde diferentes espécies são exploradas numa mesma área, reduzindo a exploração de novas áreas, evitando derrubada de árvores, erosão de solos descobertos, pesquisando plantas oleíferas como a mamona, o coqueiro e o algodão com vistas a produção do biodiesel. E da cana-de-açúcar para produção do álcool. E através do melhoramento genético aumentando a produtividade, gerando a produção de alimentos em áreas cada vez menores, preservando o meio ambiente através da redução da abertura de novas fronteiras agrícolas.

Esta prática se intensificou nos últimos anos com a cobrança cada vez maior da sociedade pela obtenção de alimentos por meio da produção mais limpa e das prioridades do novo governo pela produção de biocombustíveis.

A disseminação é realizada pela divulgação de editais de programas de pesquisa, discussão de pesquisadores e formulação de projetos de pesquisa.

As pessoas da força de trabalho, fornecedores e outras partes interessadas são conscientizadas e envolvidas em questões relativas à responsabilidade social e ambiental através de atividades de redução do impacto negativo, como no armazenamento de insumos tóxicos em depósitos apropriados conforme a legislação, na utilização de equipamentos de proteção individual e no fortalecimento do exercício da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e mais recentemente na coleta seletiva do lixo da Unidade, além de participar de campanhas educativas e de projetos de educação ambiental. Em relação aos fornecedores a equipe que trabalha com agricultura orgânica se

preocupa em incentivar os produtores de esterco para a não utilização de herbicidas em suas pastagens, e no incentivo para a comercialização de produtos alternativos para o combate as pragas como óleos vegetais, extratos de plantas, e na sensibilização e envolvimento de produtores assentados do programa de reforma agrária para a realização de pesquisa participativa nas questões ambientais.

Na questão social- alguns empregados se reuniram e abraçaram uma campanha solidária a partir da contribuição mensal de um ticket alimentação, hoje valendo R\$12,00, os quais são convertidos em alimentos e distribuídos com orfanatos. Essa campanha recebe o apoio da chefia através do recolhimento em folha e liberação de alguns colaboradores para realizar as compras e distribuição dos alimentos. Adicionalmente são feitas campanhas no dia das crianças e no Natal para angariar brinquedos e distribuição de lanches entre as crianças beneficiadas.

A Unidade também faz parte do Comitê de Entidades no Combate à Fome e Pela Vida -COEP, tendo participado de campanhas de recolhimento de livros roupas e calçados usados para distribuição em comunidades carentes. Além dessas atividades a chefia tem estimulado e liberado seus empregados para participarem de caminhadas a exemplo, da água e do coração.

A Unidade contribui com diversas escolas no assessoramento a montagem de stands em feiras de ciências. Esta prática vem sendo aplicada nos últimos cinco anos e é disseminada através de contatos pessoais, convites formais, visitas às instalações da Unidade, parcerias com movimentos sociais, comunicação interna através e-mails, cartazes.

### ***Aprendizado***

A avaliação é feita por uma equipe multidisciplinar e interinstitucional e a elaboração das propostas é feita através de discussão em grupo onde ouvidas e analisadas as demandas da sociedade são priorizados os temas e reunidos os especialistas para a formulação dos projetos e identificação e comprometimento das parcerias.

### **Ética e desenvolvimento social**

#### ***Definição, execução e controle das práticas de gestão***

A Unidade entende que a promoção da ética envolve o fortalecimento institucional e que as regras de comportamento são essenciais para fortalecer a Unidade e os compromissos assumidos com a sociedade. O comprometimento de todos os empregados com a conduta ética está pautado no código de ética da

Embrapa que sendo uma empresa pública obedece aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A Unidade valoriza o ser humano e promove seus atos sem distinção ou discriminação de qualquer natureza, tratando seus concorrentes e comunidades interessadas em suas tecnologias como parceiros, onde a preocupação com a ética nos negócios e com os cuidados relacionados ao meio ambiente e à sociedade está inserida na sua cultura organizacional.

O comportamento ético das pessoas da força de trabalho é estimulado pelo desenvolvimento pessoal de seus integrantes, favorecendo a consciência crítica e a consolidação de valores éticos. Proporcionando o acesso a informações que propiciem a qualificação no trabalho, e ao acesso a oportunidades de crescimento intelectual e profissional.

Compromissos éticos estabelecidos:

- O bom relacionamento entre chefes e subordinados que conduzam a um ambiente de trabalho saudável e respeitoso;
- O sigilo das informações de ordem pessoal;
- O tratamento administrativo adequado às denúncias, reclamações e sugestões apresentadas aos diferentes canais disponíveis;
- A liberação de expressão de idéias, pensamentos e opiniões sem denegrir a imagem institucional da Embrapa ou prejudicar a reputação de outros empregados.

A ética é tratada na Embrapa desde sua criação, contudo foi a partir de 2004 que essa preocupação se consolidou com a decisão da Diretoria de aprovar o código de ética da Empresa para vigorar em todas as suas Unidades.

Essa prática foi disseminada inicialmente pela publicação do código no Boletim de Comunicação Administrativa, disponível na biblioteca e na intranet corporativa, em discussão em reuniões e por meio da sensibilização dos diferentes supervisores, onde é mostrado para a força de trabalho que a conduta de cada um deve ser compatível com os preceitos da lei e das normas da Embrapa.

A Unidade dispõe em sua estrutura administrativa de uma chefia adjunta de comunicação e negócios para a transferência de tecnologia, responsável pela programação de cursos, palestras, dias de campo, visitas técnicas, reuniões técnicas além de um serviço de atendimento ao cidadão que disponibiliza o serviço de e-mail e atendimento de consultas escritas e por telefone. Nestes eventos

é estreitado o contato com os diferentes públicos onde são levantadas as demandas dessas comunidades.

O grau de satisfação é medido por meio de uma pesquisa qualitativa onde se seleciona ao acaso diversos produtores que são escolhidos para participar da resposta a um questionário que é elaborado e coordenado pela área de comunicação social da sede da Embrapa.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros avalia sua imagem e zela por ela perante a sociedade através da inserção na mídia, pela demanda de cursos, consultorias, visitas, pela participação de seu quadro em colegiados, bancas examinadoras e pronunciamentos de autoridades ligadas ao mundo científico.

A direção da Unidade entende que a imagem de qualquer instituição resulta da conduta de seus integrantes, e considerando que a Embrapa já consolidou sua imagem de uma empresa de pesquisa comprometida pelo desenvolvimento agropecuário e florestal do país, reconhecida pela sociedade, trabalha no sentido que seus colaboradores se sintam motivados para darem o retorno que o país precisa.

Nestes últimos 10 anos a Embrapa vem modernizando sua gestão e aperfeiçoando a metodologia de avaliação de suas unidades, editando manuais, glossário e realizando auditorias internas. Esta prática é disseminada através dos diversos canais de comunicação existentes, contatos pessoais do quadro de dirigentes e pesquisadores e participação em eventos.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros mobiliza as suas competências para o fortalecimento da ação social, de modo a envolver e incentivar a sua força de trabalho e parceiros, com destaque para as seguintes ações:

- Recolhendo ticket alimentação, desde 1999, de voluntários que são convertidos em alimentos que são distribuídos com orfanatos. A distribuição de alimentos é feita naqueles orfanatos com maior dificuldade financeira;
- Participando do Comitê de Entidades no Combate à Fome e Pela Vida, desde 2000;
- Realizando campanhas entre os empregados para coleta de livros e agasalhos;
- Através do programa Embrapa & Escola, recebendo estudantes das escolas públicas e particulares para mostrar o trabalho da Unidade;
- Realizando capacitação por meio de cursos e seminários para pequenos produtores e assentados da reforma agrária sem nenhum custo para os

mesmos.

Recentemente, início de 2004, a chefia da Unidade implantou em parceria com a CARE-Cooperativa de Catadores de Lixo a coleta seletiva de lixo na Unidade, distribuindo receptores em vários locais da Sede.

Estas práticas são disseminadas por contatos pessoais, comunicados internos, exposição dos alimentos quando da distribuição e mensagens em rede interna.

A Unidade desenvolve suas atividades praticando atos considerados como sendo os melhores e mais justos, sem distinção ou discriminação de qualquer natureza, pautando suas ações na transparência e utilizando o instrumento da comunicação como ferramenta de trabalho no sentido de socializar as informações. A realização de concurso público para preenchimento do quadro efetivo e a concessão de estágio pela seleção curricular tem como principal objetivo evitar que minorias sociais sejam excluídas da força de trabalho. Esta orientação também é repassada para as empresas prestadoras de serviços à Unidade.

A Unidade também exige que seus eventuais colaboradores sejam inscritos na previdência social, dessa maneira impede a participação de menores em suas atividades. Esta prática é disseminada por memorandos internos e da divulgação das normas por meio da Intranet corporativa.

### **Aprendizado**

Em relação a ética a Unidade pauta suas ações de acordo com a legislação, o código de ética e as normas da Embrapa exercendo os princípios de gestão participativa e transparente, atraindo seus empregados para se tornarem colaboradores de suas atividades. Já na parte relacionada ao desenvolvimento social além das práticas filantrópicas desenvolvidas procura se somar a outros grupos para desenvolver projetos produtivos a exemplo da criação de ovinos por grupo de jovens, na área da antiga usina Catende, em Pernambuco, numa parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário. No alto sertão sergipano desenvolve o projeto de produção selecionada de sementes de milho em parceria com grupos de assentados do programa de reforma agrária objetivando a formação de bancos de sementes. No município de Estância desenvolve um projeto na Escola Agrícola voltado para a produção orgânica de hortaliças, numa parceria com a Universidade Federal de Sergipe e o Departamento de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe.

O objetivo é aprender com as experiências e

conhecimentos práticos, não só levando o conhecimento gerado, mas colaborando na validação de métodos e práticas utilizadas com eficiência pelos agricultores e produtores familiares.

## **Informações e Conhecimento**

### **Gestão das informações da organização** *Definição, execução e controle das práticas de gestão*

O Setor de Informática e Informação da Embrapa Tabuleiros Costeiros (SIN) é o interlocutor entre a política de informação da Empresa e as ações gerenciais, no tratamento das informações demandadas por supervisores de processos, gerentes de objetivos estratégicos e chefias. Para auxiliá-lo no acompanhamento, avaliação e controle das atividades ligadas à informação, a Unidade dispõe de uma Área de Comunicação Empresarial e de gerentes do objetivo estratégico Gestão da Informação, do MGE, responsáveis pela condução da política da informação da Unidade.

Após definição do processo pelos grupos de trabalho, os sistemas de informação são desenvolvidos pela equipe de desenvolvimento do SIN, que após testes operacionais, habilita os usuários em utilizá-los e, em seguida, disponibiliza os sistemas no servidor. A atualização dos sistemas é realizada sempre que o SIN desenvolve uma ferramenta de maior capacidade operacional.

A maioria das informações gerenciais da Embrapa Tabuleiros Costeiros é obtida por meio de sistemas corporativos informatizados, desenvolvidos ou providos pela Embrapa Sede, com base em indicadores de desempenho de eficácia e eficiência, utilizados para Instituições na área de Ciência e Tecnologia, com destaque para:

- v Sistema de Gerenciamento do Plano Anual de Trabalho – SISPAT, que armazena e disponibiliza as informações sobre a atuação das Unidades da Embrapa, com relação às metas anuais negociadas com a Diretoria Executiva, nos diferentes indicadores de desempenho abrangidos pelo sistema;
- v Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual – SAAD-RH, no qual o colaborador estabelece, junto ao seu supervisor imediato, o seu plano de trabalho, tendo em vista o cumprimento das metas da Unidade;
- v Sistema de Informações dos Recursos Humanos –

SIRH, que armazena todas as informações da vida funcional dos empregados;

v Sistema de Eventos da Embrapa – SIEVE, que armazena todas as informações referentes a capacitação dos empregados e terceiros.

v Sistema de Seleção de Pós-Graduação – SSP, no qual são armazenadas todas as informações dos candidatos ao processo de seleção do programa de Pós-Graduação;

v Sistema de Informação para Gerenciamento Integrado de Bases de Dados Documentais e Processos Bibliográficos da Embrapa – AINFO, que gerencia o patrimônio bibliográfico de empresas e permite consultas por palavras-chave;

v Sistema de Administração do PAM-Embrapa – SISPAM, que administra todas as despesas relativas ao plano de assistência médica da Embrapa.

As informações relativas à execução orçamentária/financeira dos projetos de P&D e Desenvolvimento Institucional são gerenciadas por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI. Outros sistemas de informação em uso na Unidade são: Sistema de Serviços de Terceiros - SST, Serviços Prestados por Pessoas Jurídicas - SIPJ, e Serviços Prestados por Pessoas Físicas - SIPP.

Por meio desses sistemas, as lideranças da Instituição acompanham o processo de elaboração e execução dos seus projetos de P&D, a vinculação dos mesmos com as metas negociadas com a DE e formalizadas no PAT, a participação dos empregados no atingimento dessas metas, os recursos orçamentários disponíveis para execução dos projetos de pesquisa e administrativos, dentre outras atividades.

Adicionalmente, outros sistemas internos, como o Sistema de Acompanhamento Orçamentário – SAO, o Sistema de Acompanhamento do Processo de Publicação - CLP on Line, o sistema de controle do Ponto de Vendas, sistema de consulta aos convênios do PAM, sistema gerenciador de conteúdo (intranet e portal), auxiliam os gerentes da Unidade na gestão de informações internas.

Os sistemas locais de informações são desenvolvidos basicamente a partir da Linguagem de Programação PHP e de Banco de Dados PostgreSQL.

Com base na análise das informações armazenadas nos diversos sistemas aqui relatados e na disponibili-

dade dos recursos, a gerência faz seu planejamento anual, elaborando o PAT, cuja execução é acompanhada e avaliada, ao final do ano. No acompanhamento, a gerência analisa o cumprimento das metas quando, pelos contatos individuais e/ou grupais com os empregados, faz ajustes, corrige possíveis desvios, mantendo o grupo informado sobre a gestão da Unidade.

Com o público externo, a Unidade mantém um canal de comunicação e divulgação de informações (serviços, produtos, biblioteca virtual, publicações, vídeos), através do seu portal na Internet (<http://www.cpatc.embrapa.br>), e do seu Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC ([sac@cpatc.embrapa.br](mailto:sac@cpatc.embrapa.br)). Internamente, as informações fluem via intranet (<http://intranet.cpatc.embrapa.br>) e correio eletrônico, além de outros meios convencionais.

No âmbito das informações disponibilizadas ao público externo, o principal indicador de desempenho é a natureza das demandas coletadas pelo SAC e o número de acessos ao Portal da Unidade na Internet. Internamente, o desempenho é medido pelas ferramentas estatísticas próprias que contabilizam o número de acessos à página da Unidade na Intranet. Os sistemas de informação locais possuem aplicações integradas, bancos de dados padronizados, diminuindo o risco de duplicidade de informações, a burocracia dos processos e tornando o acesso às informações mais eficientes.

O SIN, com o apoio da ACE, é o responsável em divulgar na Intranet, Portal e demais meios de comunicação interna e externa da Unidade, os sistemas de informações desenvolvidos e implantados, bem como a finalidade de cada um.

Periodicamente, são promovidos treinamentos para os empregados se capacitarem ou se atualizarem na utilização dos sistemas.

É atribuição do supervisor de informática a integração das informações contidas em todos os sistemas, corporativos e locais, assegurando que sejam desenvolvidos com mecanismos próprios que garantam a integridade e a confiabilidade das informações armazenadas e disponibilizadas. A alimentação dos dados é um procedimento simples para que seja feita da maneira mais eficaz e eficiente possível, atendendo às necessidades da liderança da Unidade, na gestão dessas informações.

O SIN realiza verificações constantes no servidor para detectar possíveis falhas que possam comprometer a segurança das informações armazenadas. Empregados devidamente treinados e cadastrados são responsáveis

em manter as bases de dados sempre atualizadas e somente eles têm acesso para alterar ou incluir informações.

Sempre que é implantado um sistema local de informações, o SIN convida os empregados interessados a se tornar usuários do sistema para cadastrarem senhas individuais. Quando o sistema é cooperativo, a Sede cria mecanismos de cadastramento de senhas por e-mail ou por intermédio do SIN.

### **Aprendizado**

No ano de 2004, a chefia da Unidade designou um grupo de empregados de várias áreas como responsável pela Análise e Melhoria do Processo do Sistema de Acompanhamento Orçamentário (SAO). Naquele momento, o SAO possibilitava apenas o acompanhamento do lançamento das despesas por subprojeto. Com as melhorias propostas pelo grupo, foi desenvolvido e implantado o Sistema de Gestão Orçamentária com capacidade de armazenar um maior número de informações e fornecer relatórios mais detalhados. A base de dados é alimentada diariamente por um empregado devidamente treinado. Sendo assim, a chefia tem acesso à disponibilidade de recursos em cada rubrica por subprojeto, o que subsidia as tomadas de decisões da chefia quanto as autorizações de despesas, por exemplo, com diárias e compra de material de consumo.

### **Gestão das informações comparativas**

#### ***Definição, execução e controle das práticas de gestão***

As informações comparativas representam um instrumento de gestão que permite a retroalimentação da Instituição, como forma de melhorar a eficácia e eficiência da mesma. As informações sobre o desempenho da Embrapa Tabuleiros Costeiros são padronizadas e fazem parte de um sistema de avaliação comparativo entre as demais Unidades da Embrapa, com o objetivo de reconhecer e premiar Unidades, gestores e empregados com melhores desempenhos.

Os principais indicadores comparativos, mensurados em cada categoria em que elas se subdividem, são:

- Produção Técnico-Científica: artigos científicos publicados em periódicos indexados, capítulos em livros técnico-científicos, artigos e resumos em anais de congressos e orientações de teses de pós-graduação.
- Produção de Publicações Técnicas da Embrapa: Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, Circular Técnica, Comunicado Técnico, Série Documentos, Sistema de Produção, além de organização/edição de livros e artigos de divulgação na mídia.

- Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos: organização de base de dados, geração e lançamento de cultivares, desenvolvimento de máquinas, equipamentos e instalações, metodologias científicas, insumos agropecuários, softwares, realização de monitoramentos e zoneamentos agrícolas, dentre outros.

- Ações de Transferência de Tecnologia e Promoção de Imagem: cursos oferecidos, organização de dias de campo, eventos, unidades demonstrativas e de observação, realização de palestras e matérias jornalísticas, produção de folders e vídeos.

- Financeira: captação de recursos provenientes de faturamento total, captação financeira per capita, receita própria, crescimento da receita.

- Responsabilidade Social: ações solidárias, pessoas assistidas.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros utiliza as informações comparativas para o realinhamento de suas estratégias e planos, bem como para a negociação de metas estratégicas diretamente com a Diretoria Executiva, por ocasião da formalização do seu PAT, tais como a melhoria de seus processos internos, incremento no número de publicações, produção de tecnologias, produtos e processos, dentre outros.

Anualmente o cumprimento das metas do PAT é analisado, avaliado e premiado por meio do Sistema de Avaliação das Unidades SAU/SAPRE, sob a coordenação da Secretaria de Gestão Estratégica - SGE. Esse sistema permite a geração de um Índice de Desempenho Institucional – IDI, de cada uma das Unidades da Empresa, por meio do qual a Instituição reconhece e premia os gestores das Unidades, suas equipes e empregados, com melhores desempenhos.

Ao final do processo, conhecidos os resultados obtidos na avaliação comparativa, a Chefia da Unidade, junto aos demais líderes e empregados, estabelece o processo de melhoria na formulação/operacionalização das estratégias e o Plano de Melhoria da Gestão - PMG, adequando-se às novas diretrizes da Instituição e do Governo Federal, considerando as necessidades de seus clientes, os recursos disponíveis, dentre outros fatores, reiniciando, assim, um novo ciclo de gestão.

As organizações consideradas como referenciais no que se refere às atividades correlatas e também fora do ramo da Unidade são identificadas no SISPAT, desenvolvido pela própria Embrapa, que armazena e

disponibiliza as informações sobre a atuação das Unidades da Embrapa e no SGID, Sistema de Banco de Dados de Indicadores de Desempenho de institutos de pesquisa tecnológica que faz parte de uma das etapas do Projeto "Excelência na Pesquisa Tecnológica".

A Embrapa Tabuleiros Costeiros define uma organização como referencial em um determinado processo pelo qual esta tenha apresentado melhores indicadores de desempenho abrangidos pelo SAU/SAPRE e/ou pelo SGID.

Além das informações comparativas estabelecidas no SAU/SAPRE e gerenciadas pelo SISPAT, a internalização de informações obtidas de outras Unidades da Embrapa e de organizações com atividades correlatas tem proporcionado a introdução de novas práticas e padrões de trabalho. Um exemplo disto foi a estruturação dos Núcleos Temáticos de Pesquisa, na Unidade, segundo os padrões utilizados na Embrapa Milho e Sorgo e Embrapa Arroz e Feijão, e a implantação da Análise e Melhoria do Processo Gestão Ambiental, conforme as experiências da Embrapa Algodão e Petrobras, onde esses organismos funcionam com sucesso.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros obtém as informações comparativas pertinentes no sistema de banco de dados do SISPAT e do SGID.

Na Embrapa Tabuleiros Costeiros, a recuperação e a atualização das informações no SISPAT e SIG são realizadas pelas chefias e supervisores de áreas, devidamente cadastrados e treinados no sistema, os quais são interlocutores no repasse das deliberações da SEA aos demais gestores de processos.

Os principais responsáveis pela gestão das informações comparativas, além das chefias, são os supervisores de processos, gerentes de OE's e gestores de núcleos, cabendo a eles analisá-las, tomando-as como base para o estabelecimento de metas de desempenho mais audaciosas e para a implantação de melhorias nos processos sob suas supervisões, quando necessárias. As principais melhorias implementadas em função das informações comparativas foram: a) a melhoria no processo de publicações da Unidade, em 2000, que proporcionou um incremento de 94% na média de publicações de artigos em periódicos indexados, por pesquisador, no período 1998/2003; b) melhoria na gestão do Comitê Técnico Interno – CTI, que ao adotar critérios mais definidos de avaliação da programação de P&D da Unidade, estimulou a elaboração de projetos mais competitivos, induzindo a um incremento significativo

no número de projetos aprovados nos editais externos à Instituição, no período 2001/2002, aumentando a captação de recursos da Unidade.

Em 2003, visando dar uma maior autonomia aos Núcleos Gestores, os mesmos foram reestruturados e reduzidos de cinco para três (Núcleo Temático de Sistemas Agropecuários Sustentáveis, Núcleo Temático de Recursos Naturais e Núcleo de Temas Estratégicos), tendo os seus gestores passado a fazer parte do quadro de assessores da Chefia de P&D.

Em 2004, a chefia da unidade designou um grupo de empregados responsável pela Análise e Melhoria do Processo de Gestão Ambiental. Neste primeiro ano, foi focada a validação da estrutura do Plano de Gerenciamento de Resíduos de Laboratórios e dos Campos Experimentais, adotando-se como referência as experiências da Embrapa Algodão e da Petrobras.

As informações comparativas geradas pelo processo de avaliação das Unidades são divulgadas nas reuniões gerenciais da Diretoria Executiva com os Chefes das UC's e UD's, realizadas duas vezes ao ano. Os resultados obtidos pela Embrapa Tabuleiros Costeiros são repassados pelo seu Chefe Geral, em reunião com todos os empregados, quando na oportunidade são discutidos os pontos que devem ser fortalecidos visando a melhoria do desempenho da Unidade.

Neste contexto, o Chefe Adjunto de P&D também se reúne, pelo menos duas vezes ao ano, com o quadro técnico para: divulgar possíveis mudanças no sistema de avaliação e no glossário dos indicadores de desempenho; discutir a adequação do Nível de Impacto das Atividades (NIA), no instrumento de avaliação individual, SAAD/RH, aos pesos atribuídos pela SEA, para cada indicador de desempenho das Metas Quantitativas utilizadas no SAU. Com estas ações, a Gerência busca promover o alinhamento do SAAD com o SAU e garantir, conseqüentemente, o cumprimento das metas negociadas.

A Chefia Adjunta de Administração, por sua vez, também se reúne, sistematicamente, com os supervisores dos processos de apoio à pesquisa para alinhar metas e métodos de trabalho, visando melhores desempenhos.

### ***Aprendizado***

Nos últimos quatro anos tem-se verificado uma maior compreensão, por parte dos empregados da Embrapa Tabuleiros Costeiros, sobre o processo de avaliação das Unidades. Este fato, aliado ao esforço empreendido em alinhar os sistemas de avaliação individual e

institucional e em difundi-los mais no âmbito da Unidade, contribuiu para que a mesma obtivesse ganhos no seu desempenho nesse período. O processo de gestão comparativa tem continuidade pela internalização das metas e comprometimento individual dos empregados com as mesmas, através do SAAD-RH. Este instrumento de gestão é utilizado, também, para premiação e promoção de empregados. Suas informações comparativas internas são úteis para o acompanhamento do desempenho de empregados e identificação de necessidades de capacitação, constituindo-se numa ferramenta importante para a elaboração do Plano de Capacitação da Unidade, realizado anualmente.

## Gestão do capital intelectual

### *Definição, execução e controle das práticas de gestão*

Considera-se Capital Intelectual, todos os produtos elaborados com base nos conhecimentos gerados pela Embrapa Tabuleiros Costeiros, pelos quais sejam encaminhados, às autoridades competentes os requerimentos de reconhecimento de Propriedade Intelectual pela invenção, criação ou obtenção de processos ou produtos gerados pela atividade de pesquisa da Embrapa Tabuleiros Costeiros que, dependendo do assunto, poderão se configurar em pedidos de: patente de invenção, patente de modelo de utilidade, registro de desenho industrial, registro de marcas, registro de indicações geográficas, registro de cultivares, proteção de cultivares, registro de direitos autorais, registro de softwares.

Considera-se ativos do Capital Intelectual: pessoal envolvido no desenvolvimento do Capital Intelectual, informação já existente sobre o tema pesquisado, informação produzida, recursos ambientais e materiais necessários para realização dos experimentos, recursos financeiros necessários para realização das pesquisas.

O SAAD-RH funciona como um indicador da produção intelectual dos funcionários, os demais ativos são apresentados e medidos segundo os projetos aprovados.

A Embrapa mantém programas de pós-graduação e treinamento de curta duração (oficinas corporativas coordenadas pela Sede, cursos internos, treinamentos especializados, participação em congressos, seminários, workshops, reuniões técnicas, visitas técnicas a outras Unidades); a PAB – *Pesquisa Agropecuária Brasileira* e os *Cadernos de Tecnologia* são publicações periódicas editoradas pela Embrapa cuja produ-

ção dos artigos, busca apresentar as pesquisas realizadas pelos empregados da Embrapa, além das publicações de séries contínuas (Documentos, Textos Para Discussão, Comunicados Técnicos, Circulares Técnicas), coleções (500 Perguntas 500 Respostas, Frutas do Brasil, Agroindústria Familiar, Saber) e livros técnicos, todos abordando temas de pesquisa da Embrapa elaborados por seus funcionários e parceiros; a biblioteca da Embrapa Tabuleiros Costeiros mantém as informações publicadas pela Empresa e adquiridas segundo a necessidade de seus funcionários para consultas necessárias, participa também do sistema de comutação bibliográfica, além de manter atualizadas as bases de Periódicos e ter acesso ao portal da CAPES para consulta, fato que mantém os funcionários em contato com a Comunidade Científica produtora do conhecimento de sua área de pesquisa. A inserção dos pesquisadores na Comunidade Científica nacional, seja pela publicação regular em periódicos de prestígio nacional e internacional, seja pela participação em eventos especializados debatendo temas afetos às suas áreas de interesse, garante aos funcionários o aprimoramento do conhecimento produzido pela Embrapa, mantendo o valor agregado aos produtos e a competitividade da Embrapa Tabuleiros Costeiros.

O compartilhamento do conhecimento é bastante amplo uma vez que a Embrapa Tabuleiros Costeiros busca a potencialidade das novas tecnologias, buscando formatar veículos, linguagens e conteúdos adaptados às novas mídias. Através da Intranet, todos os funcionários são informados do que está sendo produzido, quais as linhas de pesquisa cada pesquisador ou técnico está atuando e seus resultados; a rede de bibliotecas da Embrapa mantém o acervo das publicações oriundas dos processos e dos resultados das pesquisas, sob qualquer suporte, permitindo o acesso para consulta e empréstimo a todos os funcionários, além do trâmite das informações através da comunicação gerencial.

Para incentivar o pensamento criativo e inovador a Embrapa possui os programas de pós-graduação e capacitação dos funcionários, um sistema de avaliação individual e por equipe, promoção, progressão salarial e premiação além do plano de cargos e salários.

Observando a missão e as metas da Embrapa Tabuleiros Costeiros, as necessidades de novas tecnologias são identificadas junto a clientes internos e externos, através de solicitações e da percepção de nossos funcionários quando da execução de suas atividades de pesquisas. A realização de eventos como reuniões

e seminários ocorrem para apresentação e discussão de novas propostas de trabalhos, que gerarão as novas tecnologias exigidas.

A proteção e manutenção do Capital Intelectual da Embrapa Tabuleiros Costeiros é exercida pelo Comitê Local de Proteção Intelectual (CLPI), que para manter o sigilo e comprovar sua condição de inventora, obtentora ou autora exige a existência de livro de laboratório e caderneta de campo, com termo de abertura e páginas numeradas, para registro de experimentos executados em todos os laboratórios e campos experimentais da Embrapa Tabuleiros Costeiros e das instituições pertencentes ao SNPA, quando parceiras na condução de experimentos que visem à obtenção de processos ou produtos passíveis de proteção; um termo de responsabilidade a ser firmado, individualmente, por empregados, pesquisadores visitantes, consultores, estagiários e bolsistas assumindo responsabilidade civil e criminal pela divulgação de técnicas que descrevem o todo ou parte de processos passíveis de proteção; a inclusão de cláusulas e condições específicas nos contratos e/ou convênios de parceria que imputem aos parceiros responsabilidade pelo sigilo no desenvolvimento de projetos conjuntos de que possam resultar processos ou produtos patenteáveis ou passíveis de proteção.

Além dos programas de educação e capacitação a Embrapa busca a distribuição dos recursos financeiros derivados da exploração comercial de direitos de propriedade intelectual, busca também definir critérios e percentuais dos recursos financeiros, auferidos da exploração comercial de direitos de propriedade intelectual, a serem rateados entre os empregados envolvidos no desenvolvimento de processos e produtos passíveis de informações comercializáveis.

A SPRI – Secretaria de Propriedade Intelectual na Embrapa, com a colaboração do CPIE – Comitê de Propriedade Intelectual da Embrapa e do CLPI – Comitê Local de Propriedade Intelectual, concretizam a proteção intelectual no país e no exterior de qualquer produto ou processo oriundo da Embrapa Tabuleiros Costeiros, observando todo o processo legal, segundo Leis Federais e Normas da Empresa.

A Embrapa segue a regulamentação da Lei de Direito Autoral n° 9.610/1998 e Lei de Programas de Computador n° 9.609/1998, tendo regularizado a matéria pela Resolução Normativa n° 14 de 8 de junho de 2001.

A Resolução Normativa 14/2001 alcança todas as produções intelectuais que sejam concebidas ou

elaboradas por empregado da Embrapa em decorrência ou em conexão com as atividades desenvolvidas na Empresa, bem como por terceiro que tenha sido contratado para execução de tarefa, que implique, direta ou indiretamente a produção de obras, como escrito técnico ou científico ou de divulgação científica, fotografia, desenho, pintura, aquarela, audiovisual, programa de computador, compilação e base de dados. Qualquer obra produzida no âmbito da Embrapa será organizada sob sua responsabilidade.

O empregado não poderá exercer exploração econômica de produção intelectual que contenha informações de titularidade da Embrapa.

Os direitos patrimoniais da produção intelectual coletiva pertencem à Embrapa, reconhecidos pelo autor através da assinatura de Termo de Reconhecimento de Direitos Patrimoniais da Embrapa e de Reconhecimento pela Embrapa, da contribuição do autor. Os direitos morais pertencem ao autor.

A Embrapa só exercerá a exploração econômica da produção intelectual, após cessão pelo autor dos Direitos Patrimoniais sobre a obra.

Tratando-se de livro ou série, é procedido o registro de ISSN – International Standard Serial Number e de ISBN – International Standard Book Number, no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, e na Fundação Biblioteca Nacional – FBN, respectivamente.

A Embrapa pode encomendar a elaboração total ou parcial, da produção intelectual a terceiro, caso em que todos os direitos patrimoniais sobre a produção ou participação devem ser integral e definitivamente cedidos por seus titulares, pessoas físicas ou jurídicas, à Embrapa, por intermédio de ajuste previamente celebrado.

Na produção intelectual realizada em parceria com terceiro. O ajuste deve disciplinar a questão da titularidade dos direitos morais e patrimoniais.

Os pedidos de registro de proteção intelectual de cultivares, patente de invenção de produto ou processo, patente de modelo de utilidade, registro de marca, registro de desenho industrial, registro de indicações geográficas, registro de software regulamentam-se pela Lei de Proteção à Propriedade Industrial de n° 9.279/1996, respeitando os direitos de criação dos funcionários da Embrapa, parcerias e observando-se os direitos patrimoniais e de uso da Empresa.

O direito de proteção à cultivares é regulamentado pela Lei de Proteção de Cultivares de nº 9.456/1997, observando-se a Deliberação sobre Cultivares da Embrapa 14/1998, respeitando os direitos de criação intelectual (melhorista), co-autoria dos pesquisadores envolvidos e parceiros além do cadastro, pela Embrapa, da(s) cultivar(es) no SNPC – Serviço Nacional de Proteção de Cultivares.

O CLPI é o responsável por veicular todas as suas atividades na Embrapa Tabuleiros Costeiros através da divulgação das atas de reuniões e, reuniões com os empregados, quando julgar necessário.

### **Aprendizado**

O CLPI analisa o potencial de retorno econômico derivado da exploração de direitos de proteção à propriedade intelectual de tecnologias, processos e produtos decorrentes dos projetos de pesquisa da Embrapa Tabuleiros Costeiros, em relação à legislação de propriedade industrial, de proteção de cultivares e de direitos autorais, ou o retorno econômico derivado da comercialização de produtos de informação oriundos de atividades da Empresa, diretamente ou em parceria com terceiros. Observando cada solicitação de proteção. Emitindo seu parecer técnico referente aos pedidos.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros também já promoveu a discussão junto a seu corpo técnico, da Lei nº 10.973/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica na ambiente produtivo, buscando adequar-se às novas medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica.

## **Pessoas**

### **Sistemas de trabalho**

#### ***Organização do trabalho, estrutura de cargos e autonomia da força de trabalho***

A Embrapa Tabuleiros Costeiros organiza e define a sua força de trabalho de acordo com as metas previstas no Plano Diretor da Unidade – PDU e, considerando a estrutura ocupacional dos cargos de provimento efetivo no Plano de Cargos e Salários da Empresa. Duas carreiras funcionais são consideradas: Pesquisa e Desenvolvimento e Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento. A carreira de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, preenchida exclusivamente por empregados ocupantes do cargo de pesquisador, tem a sua organização baseada na formação de equipes para elaboração e execução de projetos de pesquisa. Esses projetos são alinhados ao PDU, onde direcionam as atividades da Empresa com base em contribuições e

demandas apresentadas pelos parceiros e clientes do ambiente externo e pelos colaboradores internos, num trabalho compartilhado e participativo. A carreira de Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento, preenchida pelos demais empregados da organização, ocupantes dos cargos de Auxiliar de Operações, Assistente de Operações e Técnico de Nível Superior, estão também organizados sob a forma de equipes, atuando diretamente nos diversos processos de apoio, e dando contribuição decisiva para a realização de projetos estruturantes e integrativos.

A estrutura de cargos da Empresa e suas funções gerenciais estão devidamente estabelecidos e definidos no Plano de Cargos e Salários – PCS, em vigor desde 1998, onde garante aos empregados as condições mínimas de desenvolvimento, satisfação, remuneração e motivação à plena utilização de suas potencialidades, na busca da produção científica e tecnológica e do desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal. Os cargos de provimento efetivo, estão divididos em duas carreiras funcionais com quatro cargos, escalonados em níveis funcionais, segundo os requisitos exigidos para sua ocupação. A carreira de Pesquisa e Desenvolvimento é exclusiva para os ocupantes do cargo de Pesquisador, com três níveis funcionais: Pesquisador I para graduados, Pesquisador II para mestres e Pesquisador III para doutores. A carreira de Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento, desdobra-se nos cargos de Auxiliar de Operações, com três níveis funcionais: Auxiliar I, primeiro grau incompleto (mínimo de 1ª série); Auxiliar II, primeiro grau incompleto (mínimo de 4ª série) e; Auxiliar III, primeiro grau completo. Assistente de Operações, com dois níveis funcionais: Assistente I, segundo grau completo sem experiência e; Assistente II, segundo grau completo e mínimo de 01 ano de experiência. Técnico de Nível Superior, com três níveis funcionais: TNS I, curso superior completo, sem nenhuma experiência; TNS II, curso superior completo com no mínimo 01 ano de experiência e; TNS III, com título de mestre. As funções gerenciais são devidamente remuneradas, trazendo incentivos e motivação para o corpo de líderes da Empresa. Atualmente a Unidade conta com 22 (vinte e duas) funções gratificadas distribuídas em 06 (seis) níveis gerenciais: 01 (uma) de chefe geral, 03 (três) de chefes adjuntos, 01 (uma) de coordenador, 05 (cinco) de supervisor III, 07 (sete) de supervisor II e, 05 (cinco) de supervisor I.

As decisões estratégicas são definidas nos dois primeiros níveis gerenciais (chefia geral e chefias adjuntas) que por sua vez recebem demandas institucionais da Diretoria Executiva da Empresa, onde

tem sua sede em Brasília-DF. Essas estratégias são desdobradas para os níveis de coordenação e supervisão, acompanhadas de autonomia para estabelecerem formas e dinâmicas de trabalho, visando o atendimento de metas e melhorias dos processos. A execução dessas ações fica a cargo de todo o corpo operacional da Empresa que, individualmente ou através de equipes procuram desenvolver suas atividades da melhor forma possível. Essa prática vem assegurando a todos os colaboradores a oportunidade de desenvolverem suas iniciativas, criatividade e inovações.

### ***Cooperação e comunicação***

A formação de equipes e o gerenciamento por processos, na forma com que a Empresa define o seu sistema de trabalho, provoca um intercâmbio natural entre seus colaboradores, permitindo a troca recíproca de informações e experiências. Cerca de 145 colaboradores da força de trabalho possuem computadores em suas mesas, conectados à rede interna e externa (intranet e internet), proporcionando presteza, interação e celeridade nos processos de cooperação e comunicação. O sistema de telefonia da Unidade conta com uma sofisticada central telefônica com tecnologia digital, possibilitando a conexão de 90 ramais com discagens direta. Cada colaborador possui um código identificador e senha, permitindo-os efetuar ligações locais da sua própria mesa sem a interferência da telefonista. O sistema conta ainda com a utilização direta por satélite (Embrapasat) para conexão entre os colaboradores das Unidades da Embrapa instaladas no território nacional. Essas ferramentas operacionais, vêm assegurando a todos os colaboradores eficiência na obtenção e transmissão de informações, necessárias ao bom andamento das suas atividades.

### ***Seleção e contratação de pessoal***

A Embrapa Tabuleiros Costeiros conta atualmente com 279 Colaboradores, distribuídos em 10 (dez) municípios dos Estados de Sergipe e Alagoas. O sistema de seleção e contratação dessa força de trabalho se apresenta sob 04 (quatro) procedimentos distintos, de acordo com natureza jurídica de cada contratação. Os que atuam nas atividades de vigilância e limpeza, representando hoje 28 Colaboradores, são apresentados à Unidade através das Empresas prestadoras de serviços, contratadas por meio de processos licitatórios. Esses profissionais são devidamente qualificados ao exercício de suas funções e exercem subordinação direta por parte dessas empresas. Os estagiários, que representam atualmente 69 colaboradores da força de trabalho, são criteriosamente selecionados das Instituições de Ensino, levando-se em consideração o desempenho

acadêmico e histórico escolar. Os 172 empregados do quadro efetivo foram contratados através de concursos públicos, para atenderem ações estratégicas definidas pela alta gerência da Unidade. A Embrapa por ser uma empresa pública federal, vincula-se às exigências constitucionais quanto a realização de concurso público como requisito para o ingresso em seu quadro efetivo. A Unidade conta, ainda, com a força de trabalho de 10 pesquisadores de uma Empresa Estadual (DEAGRO-SE), que através de convênio celebrado, utiliza o potencial desses trabalhadores para ampliar seu raio de atuação na faixa litorânea dos tabuleiros costeiros.

A seleção para o preenchimento das 22 (vinte e duas) funções gerenciais é realizada da seguinte forma: o cargo de Chefia Geral é preenchido por um processo de recrutamento e avaliação de candidatos pertencentes ou não ao quadro da Embrapa, onde são exigidos requisitos mínimos para a inscrição como: ser brasileiro ou naturalizado, possuir pelo menos curso de mestrado e possuir, no mínimo, 10 anos de experiência em atividades em ciência e tecnologia relacionadas ao setor agropecuário/agroindustrial ou desenvolvimento rural. Além disso o candidato tem que elaborar uma proposta de trabalho contendo suas metas administrativas e técnico-científicas que será apresentada em sessão pública perante um Comitê. Uma vez aprovado nessa fase o candidato se submeterá a outro Comitê de Perfil Profissional, o qual fará à avaliação da formação e experiência profissional, da capacidade, motivação e potencial gerencial. No final será considerado habilitado para ocupar o cargo o candidato que atingir 90 pontos no requisito experiência profissional, 210 pontos em capacidade gerencial e 175 pontos na proposta de trabalho. Esse processo permite fazer indicações de candidatos habilitados, uma vez que a designação do chefe geral é uma prerrogativa do presidente da Empresa.

As demais funções gerenciais, denominadas de: Chefias Adjuntas, Coordenação Técnica e Supervisões, sejam elas I, II ou III são preenchidas por colaboradores do quadro efetivo da Empresa, selecionados mediante análise criteriosa de capacidade de liderança e competência, considerando o perfil profissional e o domínio técnico-administrativo que cada um possui para desenvolver as atribuições qualificadas que cada função requer.

### ***Avaliação e gerenciamento de desempenho***

De toda a força de trabalho da Unidade, apenas os estagiários e os empregados do quadro efetivo passam por um processo de avaliação de desempenho.

Os estagiários são avaliados a cada seis meses de estágio realizado. A avaliação é feita pelo orientador/supervisor onde tem a oportunidade de emitir opinião sobre o desempenho acadêmico e comportamental do estagiário, ficando a renovação de contrato vinculada ao bom desempenho do colaborador. Os empregados do quadro efetivo da Empresa têm os seus desempenhos avaliados sob três aspectos: o primeiro é quanto ao cumprimento das metas do seu plano anual de trabalho, onde são mensurados através do Índice de Resultados Alcançados – IRA, sendo que esses indicadores variam de acordo com o cargo do empregado e a atividade por ele desenvolvida. O segundo aspecto visa avaliar a qualidade desses resultados pela Avaliação Complementar. Essas duas primeiras avaliações são anuais e fazem parte do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual - SAAD-RH. Esse sistema tem como princípio básico o acompanhamento constante e direciona sua avaliação para as atividades desenvolvidas no dia-a-dia pelo empregado, proporcionando um melhor planejamento estrategicamente negociado com o seu supervisor imediato, possibilitando ajustes na programação de trabalho por meio da identificação de problemas que possam interferir nos resultados e definição de ações corretivas a serem adotadas. A terceira e última avaliação, ocorre semestralmente e procura avaliar o empregado no contexto interativo entre seus colegas, sejam eles supervisores, membros de equipes ou meros clientes de produtos e/ou serviços. Essa avaliação recebe o nome de Avaliação de Aspectos Comportamentais – AAC.

### ***Remuneração, reconhecimentos e incentivos***

O sistema de remuneração dos colaboradores são também estabelecidos de acordo com a relação contratual que cada um tem com a Unidade. Os estagiários podem ser remunerados por meio de bolsa de complementação educacional de acordo com o nível (médio, superior ou pós-graduação) e a carga horária de 20 ou 40 horas semanais. Além da bolsa de estudo, os estagiários fazem uso do transporte coletivo gratuito fornecido pela Empresa e a todos são concedidos seguro de vida em grupo. Os colaboradores da limpeza e vigilância são remunerados pelas empresas contratadas, mediante pagamento da Embrapa em função dos serviços por elas prestados. Os pesquisadores cedidos pela DEAGRO pela celebração de convênio, são devidamente remunerados pelo seu órgão de origem, ficando sob a responsabilidade da Embrapa Tabuleiros Costeiros apenas o fornecimento de ambiente de trabalho e infra-estrutura adequados ao desenvolvimento das atividades de

pesquisa por eles realizadas.

Aos empregados do quadro efetivo, é fornecido pela Empresa um Plano de Cargos e Salários – PCS, onde estabelece dentre outras, a estrutura salarial, face à complexidade das funções aos cargos relacionados e aos requisitos exigidos pelo mercado de trabalho. Esse regulamento é periodicamente revisado para a adequação da remuneração, descrição das atividades, benefícios e obrigações dos empregados, em função das políticas de governo e dos salários praticados no mercado.

O reconhecimento e incentivos a esses colaboradores são instrumentalizados pela Empresa pelo seu acervo normativo, bem como pelos Acordos Coletivos de Trabalho Anual e pelo próprio Plano de Cargos e Salários - PCS. Dentre os principais incentivos de natureza financeira, podemos destacar os Sistemas de Premiação (SISPEM) e o de Recompensas (SISREC). Esses sistemas se utilizam das avaliações de desempenho dos empregados previstos no SAAD e na AAC, visando reconhecer os colaboradores que mais se destacam durante o ano base de avaliação. Os processos têm periodicidade anual, com caráter alternado, ou seja, os colaboradores são promovidos em um ano e no ano seguinte são premiados. Esta alternância possibilita que os processos beneficiem a um maior número de colaboradores, uma vez que o limite anual dos recursos financeiros disponíveis é de 1% da folha de pagamento da Unidade, aumentando com isso o nível de satisfação dos empregados quanto ao sistema de avaliação.

### ***Capacitação e desenvolvimento Identificação das necessidades***

As necessidades de capacitação e treinamento dos colaboradores da Unidade, são identificadas, num primeiro momento, na fase de elaboração do Plano de Trabalho do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH). Neste momento, os supervisores dos processos e os demais colaboradores, determinam, em comum acordo, as atividades que serão desenvolvidas no período e que farão parte do seu Plano de Atividades. Com base neste planejamento, cria-se a possibilidade de se conhecer as habilidades necessárias para que os colaboradores desenvolvam satisfatoriamente as suas atividades. Havendo alguma discrepância entre os níveis de conhecimento e habilidades exigidas pela complexidade da atividade e os níveis atuais apresentados pelo colaborador, surge aí uma real necessidade de capacitação. Essas necessidades podem surgir, num segundo momento, quando o supervisor do processo, já na fase de execução das

atividades planejadas, efetua o acompanhamento e a análise do desempenho dos colaboradores. Surgindo novamente algum distanciamento entre o planejado e o executado, supervisor e colaborador analisam a situação e, detectando que o fato ocorreu em função de alguma deficiência de conhecimento ou habilidade, identifica-se mais uma vez a necessidade de capacitação e desenvolvimento. Esses treinamentos surgem sempre da necessidade de suprir o colaborador de ferramentas que lhe oportunizem o crescimento profissional e pessoal, para que este crescimento leve-o a colaborar com o atingimento das metas organizacionais.

### ***Projeto de capacitação e integração de novos membros da força de trabalho***

De forma sistematizada, anualmente a Unidade elabora um plano de capacitação para o ano subsequente, no qual são definidos e priorizados os novos treinamentos, considerando as previsões dos recursos financeiros do ano de sua implementação. A elaboração desses planos é de responsabilidade da área de desenvolvimento do Setor de Recursos Humanos, que após ouvidos e consultados os supervisores das áreas, estabelece e projeta os cursos que serão realizados. Esse plano é submetido à apreciação do Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa Sede em Brasília-DF, que estuda a possibilidade de oferta dos treinamentos corporativos, bem como orienta quanto a necessidade de elaboração de projetos específicos para o atendimento de alguns treinamentos que demandem uma quantia elevada de recursos financeiros.

Os novos colaboradores que farão parte da força de trabalho da Unidade são integrados por meio de um Seminário ministrado pela área de desenvolvimento do Setor de Recursos Humanos. Neste Seminário são informados aos novos colaboradores a Missão da Empresa e da Unidade, sua estrutura organizacional, os pontos básicos do Plano de Cargos e Salários, do Sistema de Avaliação dos Empregados e dos Processos de Promoção e Premiação.

### ***Abordagem da cultura de excelência***

A Unidade, visando a disseminação da cultura de excelência, deu início ainda neste ano de 2004 aos cursos e treinamentos voltados à melhoria de processos. Incluiu em seu plano de capacitação a participação de colaboradores com potencial para atuarem principalmente na elaboração dos Relatórios de Gestão. Os cursos estão sendo ministrados pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI), e visam também qualificar esses profissionais para atuarem como examinadores

dos relatórios elaborados por outras instituições de pesquisa.

### ***Realização e avaliação da capacitação***

As ações de capacitação são realizadas de duas formas. A primeira delas são os treinamentos corporativos, oferecidos pela Embrapa Sede, por meio de seu Departamento de Gestão de Pessoas. Estes treinamentos são formatados de maneira que o seu conteúdo tenha aplicabilidade imediata na execução das atividades diárias dos treinandos, pois são criados de acordo com a realidade específica e a cultura da Empresa. A segunda forma de capacitação utilizada é a participação de colaboradores em cursos abertos oferecidos por instituições de ensino e/ou empresas de treinamento. As avaliações dessas ações, quanto aos treinamentos corporativos são efetuadas por meio da aplicação de questionários direcionados aos treinandos, elaborados pelo Departamento de Gestão de Pessoas. Quanto aos demais treinamentos, seus efeitos são medidos pelos supervisores da área, através do desempenho dos colaboradores.

### ***Desenvolvimento pessoal e profissional***

Anualmente a Empresa oferece a seus colaboradores, ocupantes de cargos de nível superior, a possibilidade de ingresso em seu Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado). O processo inicia-se com a definição das áreas de conhecimento que deverão ser temas das propostas de trabalho apresentadas pelos candidatos à participação no programa. Esta definição é feita pela Embrapa Sede, com base nas metas institucionais da Empresa. As Unidades Centrais e Descentralizadas, dentro do conjunto de áreas de conhecimento definidas pela Sede, e visando a qualificação de seus colaboradores para o atingimento de suas ações estratégicas, define as áreas de conhecimento prioritárias para as ofertas de vagas no processo e divulgam a abertura do processo de seleção por meio de um edital. Os colaboradores candidatam-se ao processo dentro das áreas de conhecimento definidas pelas suas Unidade de trabalho. O processo seletivo tem uma primeira etapa realizada dentro da Unidade, onde são pré-selecionadas as propostas de trabalho que mais se adequem aos critérios de seleção definidas no edital do programa. As propostas de trabalho pré-selecionadas participam de uma seleção nacional, que é realizada por uma comissão de empregados da Embrapa Sede em Brasília - DF. O candidato aprovado no processo deverá, então, buscar o seu "aceite" em um programa de pós-graduação de uma universidade de comprovada qualidade, que tenha o seu curso avaliado com o conceito mínimo de 4 pontos na avaliação da CAPES. O colaborador selecionado no

programa de pós-graduação da Embrapa, e que consiga o seu "aceite" em uma universidade terá a sua liberação para a realização do curso pelo período de dois anos, no caso de mestrado, ou pelo período de quatro anos, no caso de doutorado. Dentro deste período o colaborador estará dispensado de suas atividades laborais na empresa, porém o seu vínculo empregatício se manterá inalterado, inclusive com a percepção integral de seus salários. Além da manutenção do seu vínculo com a empresa, o colaborador recebe alguns benefícios, que podem ser: pagamento de suas despesas com mudança, quando o local de estudo for diferente do local de trabalho atual; pagamento de seu deslocamento e de seus dependentes legais até o local de estudo; auxílio subsistência mensal; pagamento das taxas acadêmicas; pagamento de auxílio para aquisição de livros e publicações técnicas e; pagamento de auxílio para elaboração de dissertação/tese.

Como inovação ao Programa Institucional de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em agosto de 2004 a Empresa ampliou a atuação do programa, alcançando os treinamentos de Pós-Graduação *Lato Sensu* ao nível de Especialização. Esses treinamentos, além de definir o eixo de carreira, possibilitará o crescimento e o desenvolvimento profissional desses colaboradores.

A participação da Unidade nesses programas de capacitação é avaliada nas reuniões entre as chefias e os supervisores. O principal indicador para este processo é o número de empregados que são aprovados nos programas.

## Qualidade de vida

### ***Saúde, segurança e ergonomia.***

Com o objetivo de intensificar ações voltadas à melhoria na qualidade de vida dos seus colaboradores, a Unidade da Embrapa Tabuleiros Costeiros contratou em 2004 um técnico em segurança do trabalho, que em conjunto com os membros da equipe que compõem a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – CIPA, vêm trabalhando na identificação e eliminação de perigos que afetam diretamente a saúde, segurança e ergonomia. O objetivo principal dessa equipe de profissionais é a prevenção de acidentes de trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e promoção da saúde do trabalhador. Para que isso aconteça, é elaborado o Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho – LTCAT, onde são levantadas junto aos colaboradores da Unidade suas atividades, tarefas, riscos e perigos aos quais estariam expostos. São ainda realizadas medições *in loco* dos agentes nocivos à saúde, tais como: agentes

biológicos, químicos, físicos e ergonômicos. Após essas identificações e levantamentos, são determinadas as medidas corretivas e preventivas a serem tomadas, classificando-as por prioridades e determinando prazos para cumprimento. Esse Laudo serve ainda como documento orientador para identificar atividades insalubres e/ou perigosas. Além desse laudo, também são feitas inspeções das áreas e setores da Unidade para a identificação dos riscos, isso com acompanhamento dos colaboradores que atuam nos locais de trabalho e, posteriormente são emitidos os relatórios e encaminhados aos devidos responsáveis com as orientações para que sejam tomadas as providências necessárias. Como métodos de eliminação e/ou minimização, são feitas análises visando a possibilidade de adequação das atividades e tarefas dentro das condições de saúde, segurança e ergonomia estabelecidas pelas normas regulamentadoras do MTb.

Pró-ativamente, a Unidade realiza todos os anos a Semana Interna de Prevenção de Acidentes - SIPAT, com o objetivo de orientar e informar a toda sua força de trabalho, inclusive seus familiares, a respeito dos meios e métodos de prevenção de acidentes e doenças do trabalho. Os temas abordados nesses eventos estão diretamente ligados a área da saúde. O evento ocorre durante uma semana inteira e é coordenada pela Área de Segurança do Setor de Recursos Humanos e pelos membros da CIPA, com o apoio da alta gerência e demais colaboradores. Nesta semana, de acordo com o tema escolhido são realizadas palestras ilustrativas e informativas, bem como demonstrações de ações para a prevenção de acidentes e preservação da saúde.

A Unidade trás como inovação na área de segurança e saúde do trabalho, a implantação de um quadro demonstrativo de acidentes do trabalho, que instalado na entrada da Empresa, informa a todos os colaboradores e visitantes, há quantos dias a Unidade está sem acidentes com afastamento e o último record. Este quadro demonstrativo é controlado pelo Técnico de Segurança do Trabalho do Setor de Recursos Humanos.

São realizadas ainda campanhas de vacinação contra a gripe, onde a Empresa custeia em 100% o valor das vacinas para os seus colaboradores e em 70% para os membros de suas famílias. Através deste procedimento, que ocorre anualmente, a Unidade pretende reduzir ainda mais o índice de absenteísmo decorrente deste fator. A campanha é realizada no período compreendido entre os meses de março e abril, levando-se em consideração que nesta época tem-se

início o período de chuvas da região onde está localizada a Unidade, pois, é nesta época que são identificadas as maiores ocorrências dessa doença. A campanha procura atingir a todos os seus empregados e dependentes e é coordenada pelos responsáveis pelo Plano de Assistência Médica - PAM e pela Área de Segurança do Trabalho do Setor de Recursos Humanos.

A Empresa realiza ainda os exames médicos periódicos em todos os seus colaboradores, de acordo com o seu Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, previsto na Norma Regulamentadora nº 07. O Programa prevê a realização de exames médicos periódicos, demissionais, admissionais ou de mudança de função, totalmente custeados pela Empresa. Como a Unidade por seu grau de risco e número de empregados não comporta a contratação efetiva de um médico do trabalho, o programa é executado por profissional terceirizado, sob a coordenação do médico do trabalho da Embrapa lotado no Departamento de Gestão da de Pessoas da Embrapa Sede. Os exames médicos são analisados e, dependendo do resultado, caso haja alterações na condição de saúde do empregado, são realizadas ações corretivas e preventivas para minimizar o dano e fazer com que não acometa mais nenhum empregado.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros proporciona ainda a todos os seus empregados e dependentes um Plano de Assistência Médica (PAM-Embrapa), onde a Empresa contribui com até 50% das despesas geradas e os empregados com os demais 50%, sob a forma de desconto mensal de 2% de seus salários-base mais uma participação de 30% nos eventos de atendimento médico, até o limite de 20% do seu salário. Para atendimento em Aracaju, o PAM dispõe de, aproximadamente, 162 médicos credenciados em 56 especialidades e mantém convênio com cerca de 84 das melhores clínicas, hospitais e laboratórios do estado de Sergipe.

### ***Bem-estar, satisfação e motivação.***

Além dos benefícios, vantagens e adicionais definidos em legislação específica e acordos coletivos de trabalho, visando ampliar a satisfação e motivação dos seus colaboradores, a Empresa concede ainda: a) Assistência Médica, que consiste na preservação da saúde e tratamento médico hospitalar do empregado e dos seus dependentes; b) Seguro de Vida em Grupo e Acidentes Pessoais; c) Transporte coletivo gratuito no percurso de ida e volta ao trabalho; d) Seguridade Social, que consiste na contribuição da Embrapa à Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater (CERES), em contrapartida à do empregado,

para suplementação das prestações previdenciárias; e) Auxílio Alimentação; f) Café da manhã a todos que compõem a força de trabalho da Empresa e que atuam em atividades de campo e manutenção; g) Auxílio creche aos dependentes com até sete anos de idade; h) auxílio excepcional; i) Licença Especial; j) Adicional por tempo de serviço, no valor mensal de 1% do salário base, concedido sob a forma de anuênio ou quinquênio; k) Adicional de Titularidade, correspondente a 15% do salário base do empregado detentor do título de mestre e 30% com título de doutor; l) Adicional por transferência provisória, correspondente a 25% do salário base do empregado e; m) Complementação Pecuniária, referente ao incremento de 25% no salário base do empregado que trabalha na Região Norte do País.

Além desses incentivos, a Empresa concede ainda, no início de cada expediente, no período da manhã, a liberação dos seus colaboradores por 15 minutos para participarem de uma reunião ecumênica, que tem o objetivo de proporcionar aos seus participantes alguns momentos de reflexão e meditação religiosa. A reunião é conduzida pelos próprios colaboradores e a todos é dada a oportunidade de trazer aos demais relatos e experiências de vida.

### ***Qualidade de vida fora do trabalho***

A Unidade vem intensificando a cada ano, ações que possibilitam a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores fora do trabalho. Em parceria com esses próprios colaboradores, por intermédio da Associação dos Empregados da Embrapa – AEE e a Seção Sindical do SINPAF-SE, vem sendo desenvolvidas políticas sociais de integração com toda a força de trabalho da Unidade e seus familiares. Essas ações passam pelo apoio às atividades de cultura, esporte e lazer, onde são realizados torneios de futebol de campo e salão, voleibol, ping-pong, xadrez, eventos sociais, etc. No campo da cultura, a Empresa vem realizando o Festival de Arte & Cidadania, promovido de dois em dois anos. O objetivo desse evento é incentivar as potencialidades individuais internas, por meio da divulgação de obras literárias (contos e poesias), obras plásticas (fotografias e pinturas) e obras musicais, desenvolvidas pelos empregados. As obras passam por seleção local, regional e nacional, que serão defendidas pelos seus autores durante a realização dos festivais.

Ainda como incentivo cultural, podemos destacar o apoio que a Empresa vem dando a um Coral formado pelos empregados e seus familiares, onde vem fazendo com sucesso, diversas apresentações, tanto em eventos internos quanto externos.

## Processos

### Gestão de processos relativos ao produto

#### *Definição, execução e controle das práticas de gestão*

Os produtos e processos gerados pela Embrapa Tabuleiros Costeiros são produzidos através dos projetos de pesquisa e transferência financiados pela Embrapa, por meio do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), ou por agentes financiadores externos como FAP-SE, BNB, FINEP etc.

O SGE é constituído de 6 Macroprogramas (M), divididos por abrangência ou tema da pesquisa científica. O M1 cobre projetos de abrangência nacional, o M2 são projetos em rede de cobertura regional, o M3 são pequenos projetos com curta duração e que consomem poucos recursos, o M4 cobre os projetos de transferência de tecnologia, o M5 os projetos de desenvolvimento institucional e o M6 o tema Agricultura Familiar.

O fluxo de elaboração de projetos inicia-se no planejamento estratégico da Unidade, coordenado pela CGE. Os objetivos estratégicos e suas metas serão um dos principais subsídios para a elaboração dos projetos. Cabe à CPD, por meio do CTI, e através de reuniões e contatos pessoais constantes ao longo do ano, repassar as estratégias para o corpo técnico da Unidade.

O corpo técnico reúne-se por afinidade e tema para constituição de grupos temáticos e posterior elaboração do projeto. Para auxiliar esta tarefa a Unidade conta, desde o mês de novembro de 2004, com o Núcleo Assessor de Projetos (NAP) cuja principal finalidade é assessorar os grupos de pesquisa na elaboração de projetos mais competitivos. O esquema da Figura 7 ilustra este processo.

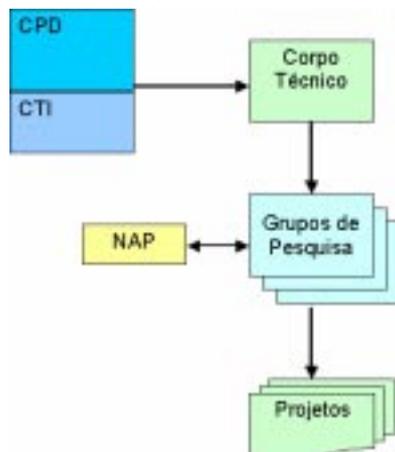


Fig. 7. Esquema da seqüência do processo de elaboração de projetos.

As necessidades das partes interessadas são incorporadas nos projetos de duas formas: pelos requisitos dos editais formatados segundo as demandas dos agentes financiadores (Governo Federal, Diretoria Executiva da Embrapa, BNB, FINEP); através da inclusão nos projetos dos requisitos das partes interessadas por meio de contatos diretos com a Unidade (produtores, pesquisadores, instituições de pesquisa e empresas), ver Figura 8.

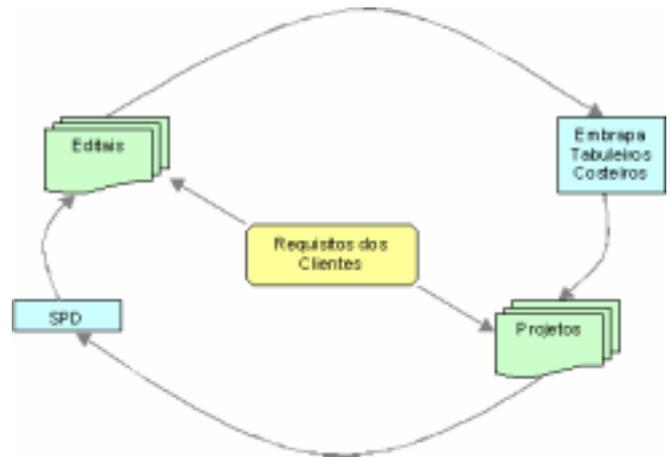


Fig. 8. Formas de inclusão dos requisitos dos clientes nos produtos e processos da Embrapa Tabuleiros Costeiros.

Todos os projetos da Unidade procuram atender a três requisitos básicos dos diversos clientes: baixo impacto ambiental, alto impacto social e retorno econômico.

A questão ambiental é um dos requisitos mais relevantes para os produtos e processos da Embrapa. Desde a década de 90 a Unidade vem trabalhando nesta área, com destaque para as seguintes linhas de pesquisa:

- Agroecologia;
- Sistemas Agroflorestais;
- Controle biológico das pragas do coqueiro.

O uso da agropecuária como instrumento de inclusão social tem sido foco da Unidade desde 1994 com projetos de agricultura familiar e na Embrapa desde 2003 quando foi criado um Macroprograma específico para a Agricultura Familiar. A Embrapa Tabuleiros Costeiros desenvolve trabalhos na ampliação e fortalecimento das bases científicas e promoção da inovação tecnológica e dos arranjos institucionais para desenvolvimento das capacidades produtivas da agricultura familiar com sustentabilidade e competitividade. Destaca-se as ações no Programa Fome Zero (PFZ) executadas na Unidade, desde 2003.

A viabilidade econômica dos produtos e processos gerados pela Unidade é um requisito desejável para as partes interessadas e vem merecendo expressiva atenção, caracterizada pelo desenvolvimento de produtos economicamente viáveis e, também, por meio da melhoria do processo de avaliação de impacto econômico. Pode-se destacar o programa de melhoramento genético do milho para o Nordeste brasileiro, coordenado pela Unidade, desde 1997. As cultivares de milho lançadas pela Unidade (Asa Branca, São Francisco, Assum Preto e Caatingueiro) incrementaram a produtividade dos milharais nordestinos em mais de 1 tonelada por hectare.

A inovação na Embrapa Tabuleiros Costeiros está fundamentada na gestão efetiva dos projetos, no estabelecimento de redes de cooperação e na melhoria contínua dos processos da Unidade. Esta fundação permitirá uma melhoria na gestão do conhecimento que viabilizará o surgimento constante de ações inovadoras na pesquisa e no suporte a pesquisa (Figura 9).

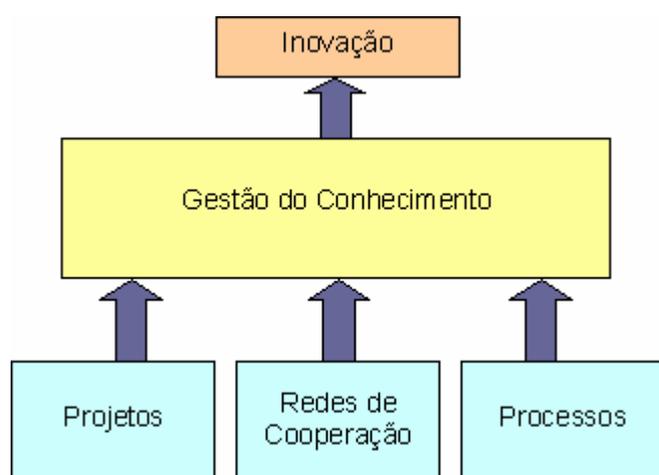


Fig. 9. Arquitetura da inovação na Embrapa Tabuleiros Costeiros.

As redes de cooperação cresceram substancialmente entre 2003 e 2004 com a criação da:

- Rede Sergipe de Geotecnologias (coordenação da Unidade);
- Rede Sergipe de Agrometeorologia (coordenação da Unidade);
- Rede Sergipe de Biotecnologia (coordenação da Unidade);
- Rede Sergipe de Tecnologia da Informação (membro);
- Rede Sergipe de Fruticultura (membro);
- Comitê Assessor Externo (CAE);

- Crescimento do fluxo de visitantes de outras instituições à Unidade;
- Estabelecimento de convênios e acordos com a DEAGRO e com o INCRA-SE.

A coordenação dessas redes de cooperação fica a cargo da CCN, em conjunto com a CGE, CPD, ANT e ACE.

Os processos têm sido melhorados de acordo com a metodologia de AMP da Embrapa com foco na Tecnologia da Informação (TI). Estão listadas abaixo as metas institucionais (2004-2007) da Unidade para a área de TI:

1. Integrar 50% dos processos de gestão administrativa prioritários em parcerias com o Departamento de Tecnologia da Informação (DTI) e outras Unidades Descentralizadas;
2. Ampliar e recuperar 100% da rede local de informática da Unidade.
3. Aumentar a velocidade de acesso à internet a partir da rede local de computadores para 256 kbites por segundo.
4. Estruturar as áreas de desenvolvimento de sistema e organização de base de dados, atendimento ao usuário e manutenção de equipamentos de informática.

A criatividade é estimulada na Embrapa indiretamente através do alto grau de liberdade dos técnicos na proposição de projetos inovadores, permitidos em função do amplo espectro de linhas de pesquisa dos editais internos da Embrapa.

Diretamente a criatividade é incentivada por meio da premiação anual da Embrapa, desde 1998, das melhores práticas de pesquisa, gestão e operacional. São julgados a criatividade ou grau de inovação no processo ou produto, disseminação, planejamento, resultados e os meios utilizados para execução das melhorias.

A premiação ocorre para as seguintes categorias:

- Destaque da Unidade (suporte);
- Destaque da Unidade (pesquisa);
- Destaque Individual da Embrapa;
- Análise e Melhoria de Processos;
- Criatividade em projeto de pesquisa;
- Captação de recursos via projetos de pesquisa;

Os projetos da Embrapa são gerenciados conforme esquema da Figura 10. A superintendência de P&D (SPD) da sede aprova e libera orçamento quadrimestralmente para as Unidades executoras. A Unidade, através da CPD/CTI, mantém todo o controle do fluxo dos projetos (da análise até a elaboração do relatório final).

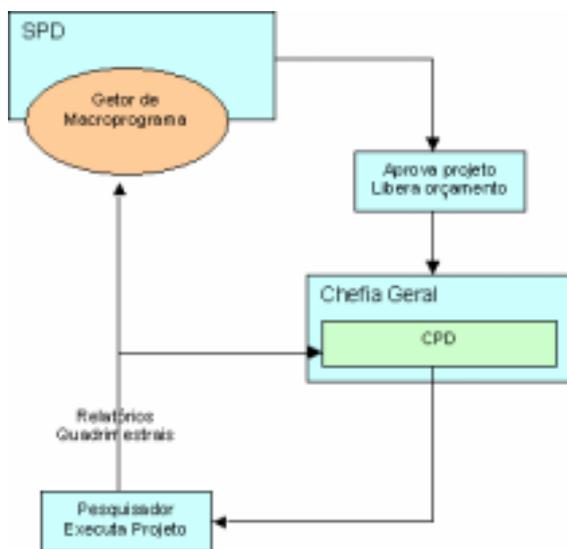
O pesquisador executa o projeto e encaminha, também quadrimestralmente, os relatórios de acompanhamento e conclusivos para a CPD e para o gestor do Macroprograma. Os projetos duram entre 1 e 3 anos, tempo este definido a priori, no momento de elaboração do projeto. Os relatórios ficam armazenados no CTI da Unidade e constituem uma ótima base de experiências técnicas da Unidade.

Os principais processos envolvidos na produção de conhecimento das Unidades e seus indicadores estão relacionados na Tabela 15.

**Tabela 15.** Processo envolvidos na produção de conhecimento da Unidade.

Processo	Indicador
produção de publicações	Nº de artigos publicados em periódicos
gestão orçamentária	Volume orçamentário/ano
transferência de tecnologia	Nº de eventos realizados
comunicação empresarial	Nº de clientes atendidos

Os processos envolvidos na produção são analisados e melhorados segundo a metodologia de AMP da Embrapa, que será descrito no item 7.2.



**Fig. 10.** Fluxo geral do gerenciamento dos projetos da Embrapa

### Aprendizado

Os processos relativos a produtos são discutidos nas reuniões entre as Chefias e os supervisores. Os principais indicadores são o número de processos relativos a produtos com indicadores definidos e o desempenho dos indicadores dos processos já mapeados.

Em 2004 foi identificado que o processo de gestão da programação da pesquisa não possuía indicadores e nem estava devidamente documentado. Em função deste fato foi criada uma comissão de análise e melhoria de processos para, dentre outras ações, definir indicadores claros para este processo.

### Gestão de processos de apoio Definição, execução e controle das práticas de gestão

Os novos processos apoio são definidos durante o período pós-elaboração do PDU. É neste momento que são identificadas as novas macro-demandas organizacionais.

As adequações nos processos são realizadas de acordo com metodologia própria da Embrapa – metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP). Esta metodologia baseia-se no ciclo de melhoria contínua ou PDCA (Figura 11) e tem como principal característica o foco nos resultados com base nos requisitos dos clientes. A aplicação das técnicas de AMP divide-se em três fases (Tabela 16).

**Tabela 16.** Fases e atividades da metodologia de AMP da Embrapa.

Fase	Atividades
Planejamento e Organização	Constituição da equipe; Identificação e priorização do processo; Verificação do desempenho; Identificação dos problemas, causas, definição de indicadores e metas; Elaboração do plano de melhorias.
Coordenação e acompanhamento	Implantação do plano de melhorias; Análise do impacto das ações no processo; Sistematizar a pesquisa de satisfação dos clientes.
Controle e avaliação	Análise do desempenho do processo; Avaliação sistemática da satisfação dos clientes; Racionalização do plano de melhorias.

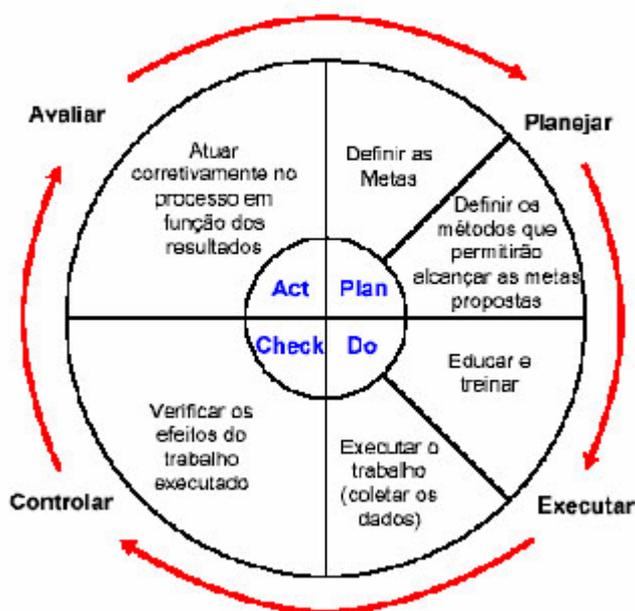


Fig. 11. Ciclo de melhoria contínua usado pela Embrapa Tabuleiros Costeiros.

Técnicas usadas na aplicação da metodologia de AMP:

- Tempestade de idéias;
- Matriz de importância versus desempenho;
- Macrodiagrama e fluxograma;
- Entrevistas e questionários;
- Diagrama de causa e efeito;
- Votação múltipla;
- Plano de melhoria (5W2H);
- Relatório de três gerações.

Os processos de apoio são gerenciados, através dos supervisores de área ou setor, a partir dos indicadores de desempenho e dos requisitos dos clientes. A Tabela 17 mostra os principais processos de apoio, seus requisitos e indicadores de desempenho.

Tabela 17. Principais processos de apoio, seus requisitos e indicadores de desempenho.

Processo	Requisito do cliente	Indicadores de desempenho
Viagem	Agilidade	Tempo para análise da aprovação da viagem
Compras	Qualidade	Índice de reclamações dos clientes dos produtos adquiridos
Gestão de laboratórios	Custo	Custo por análise
Gestão de campos experimentais	Disponibilidade	% de área ocupada com experimentos.

### Aprendizado

As melhorias para gestão dos processos de apoio são discutidas nas reuniões entre a CAA e os supervisores de apoio e nas reuniões de análise e melhoria de processos, ambos ocorrem semanalmente.

### Gestão de processos relativos aos fornecedores

#### Definição, execução e controle das práticas de gestão

O Processo de Compras na Embrapa Tabuleiros Costeiros obedece a lei 8666/93. Desde 1995, a Unidade adquiriu por concessão junto à Embrapa Agroindústria Tropical, um Sistema de Cadastramento de Fornecedores de Materiais e Serviços, o qual vem sendo plenamente utilizado e que mantém um banco de informações sobre o nível de qualidade e cumprimento das obrigações contratuais de cada fornecedor, como garantia e manutenção.

Visando aumentar o número de fornecedores, assim como incrementar a comunicação com os já cadastrados na Embrapa Tabuleiros Costeiros, foi criado, em 2001, um sistema de divulgação de licitações pela Internet, através do Portal <http://www.cpatc.embrapa.br>. Para se obter parâmetros aceitáveis nos preços dos bens/serviços licitados são realizadas, previamente, consultas a Internet, a catálogos de fornecedores e, quando for o caso, ao arquivo de notas de aquisições anteriores. A depender da natureza e dos valores dos produtos/serviços a serem adquiridos, são feitas também consultas de referência às demais UD's e a instituições públicas congêneres, em busca de especificações de demandas semelhantes. Para isto, o Processo de Compras participa de uma lista específica na Internet. Ressaltamos ainda que, quando a licitação envolve bens patrimoniais de valores expressivos de necessidade em várias UD's, é prática da Embrapa efetuar uma única licitação, a nível nacional, onde se obtém uma maior redução nos custos.

A avaliação e seleção de fornecedores obedecem aos requisitos de normalidade fiscal, tributária e de capacitação estabelecidos por força de legislação e, quando for o caso, a validação de qualidade por instituições citadas como referência pelo fornecedor.

Os editais para aquisição de bens e serviços obedecem a padrões estabelecidos pela Embrapa e são especificados de forma clara, objetiva e rigorosamente correta nos moldes da lei.

O credenciamento dos profissionais de saúde para atenderem o PAM/Embrapa é feito também por Editais nos moldes da lei 8666/93. Nos processos licitatórios nas modalidades de Carta Convite, Tomada de Preços, Concorrência Pública e Pregão, os fornecedores tomam conhecimento do atendimento ou não dos requisitos exigidos, no decorrer do próprio processo. Nos processos de Dispensa de Licitação os fornecedores são informados, sob demanda, e pelo mesmo meio de comunicação que solicitou, do resultado da licitação e dos fatores que levaram ao seu descredenciamento e/ou desclassificação, quando for o caso.

A avaliação do atendimento dos requisitos exigidos nos produtos/serviços licitados é feita por técnicos da área referente ao produto/serviço. Estes técnicos acompanham todo o processo licitatório, desde as especificações para o Edital até a conferência dos produtos/serviços para o recebimento. Os serviços terceirizados são acompanhados e avaliados pelo supervisor do processo de Manutenção e Instalação, o qual mantém reuniões periódicas com as empresas prestadoras dos serviços onde são levantadas as necessidades de investimentos na capacitação e motivação da mão-de-obra bem como de melhoria na qualidade dos produtos e serviços.

### ***Aprendizado***

Em 2004, em reunião de avaliação dos processos de apoio, foi detectada a necessidade de criação de um mecanismo de retroalimentação para com os fornecedores visando uma maior qualidade na prestação de serviços. Este plano de ação foi incluído no PMG 2005 da Unidade e tem como responsável a CAA.

### **Gestão econômico-financeira**

#### ***Definição, execução e controle das práticas de gestão***

Os recursos da Unidade são originários do Tesouro Nacional, das receitas indiretas e diretas, e de outras fontes como o Prodetab. Mais de 80% das despesas da Embrapa Tabuleiros Costeiros são

financiadas com recursos do Tesouro.

A receita direta é formada de arrecadações com venda de publicações, de mudas/sementes, de matrizes/reprodutores e com leilões.

A receita indireta é constituída de recursos efetivamente repassados de terceiros para custeio e investimento da Unidade, de despesas da Unidade pagas por terceiros e de outras despesas pagas indiretamente.

A Tabela 18 mostra a evolução da distribuição dos recursos da Unidade desde 1998.

Aspectos que causam impacto na sustentabilidade da Unidade:

- Dependência dos recursos do Tesouro;
- Alta competitividade dos editais externo e internos que dificultam a captação de recursos junto aos agentes financiadores;
- Baixo volume de recursos captados através de royalties;

Esses problemas foram detectados no momento da elaboração do III PDU e geraram planos de ação para reversão deste quadro a longo prazo:

- Estímulo ao trabalho em equipe através da elaboração de um calendário de reuniões entre a CPD e o corpo técnico;
- Criação do Núcleo Assessor de Projetos (NAP);
- Elaboração de um plano de curto prazo para construção de uma carteira de projetos competitivos para compor o portfólio de soluções da Unidade;
- Reestruturação do Comitê Local de Propriedade Intelectual, visando o aumento no número de depósitos de patentes e registros de software;
- Elaboração de proposta para firmar parcerias com incubadoras de base tecnológica;

O orçamento da Unidade é composto por 4 itens:

orçamento de pesquisa, despesas fixas, investimento e obras (Figura 12). Os três últimos são definidos no início do ano de acordo com as negociações da DE com a CGE baseado no PDU. O orçamento de pesquisa dependerá do total de projetos da Embrapa (SEG) aprovados nos anos anteriores, logo este recurso é variável.

Desde 2003, 15% dos orçamentos dos projetos de

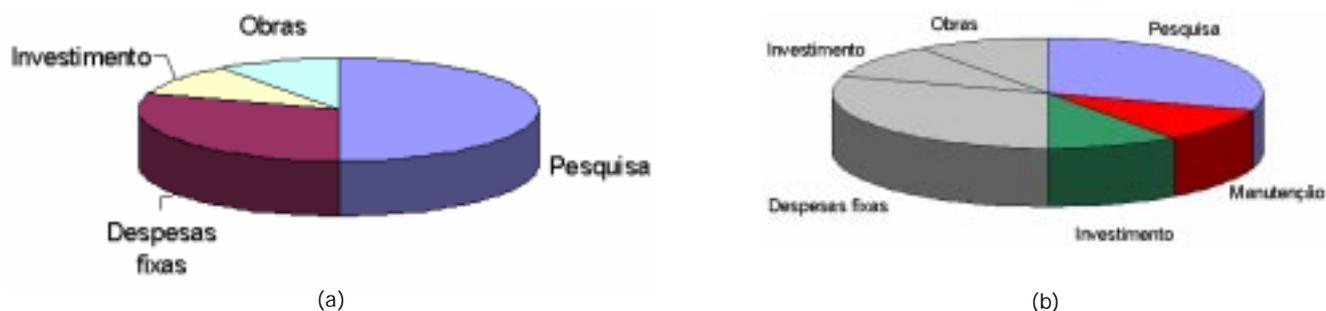


Fig. 12. Distribuição do orçamento da Unidade. (a) composição do orçamento: pesquisa, obras, investimento e despesas fixas. (b) divisão do orçamento de pesquisa de forma a atender às necessidades de manutenção e de gestão da Unidade.

A Figura 13 mostra o fluxograma do processo de gestão orçamentária da Unidade. Este processo foi analisado e melhorado em 2004, tendo ganhado o prêmio institucional da Embrapa como um dos melhores processos analisados e melhorados do ano.

Passos do processo de gestão orçamentária:

- O Comitê Técnico Interno (CTI) e O Departamento de Administração Financeira (DAF) encaminham para a Chefia da Unidade a dotação orçamentária dos projetos de pesquisa e as notas de crédito, respectivamente.
- Chefia Geral define alocação de orçamento;
- Setor de Orçamento, Finanças e Contabilidade (OCF) lança orçamento no sistema;

pesquisa são destinados a manutenção e gestão da Unidade. Todavia este recurso não é suficiente, cabendo ao Chefe Geral e a CAA definir, sob demanda e com base nos sistemas de apoio a decisão disponíveis, priorizar as despesas da Unidade.

- Chefias, supervisores, líderes de projeto e responsáveis por planos de ação (**solicitantes das despesas**) efetuam solicitação de despesa;
- Chefia Geral (CGE) e/ou Chefia Administrativa (CAA) autoriza execução das despesas;
- OCF lança despesas no sistema;
- Solicitantes das despesas executam despesas;
- OCF analisa e atualiza os lançamentos das despesas e emite relatórios diários.
- OCF emite relatório final referente ao exercício orçamentário do ano.



## Resultados

### Resultados relativos aos clientes e ao mercado

A Figura 14 mostra os gráficos do tempo médio de atendimento aos clientes por carta e e-mail no SAC no ano de 2004. Observa-se uma forte tendência de diminuição do tempo de atendimento. Os resultados entre julho e dezembro ficaram a baixo dos valores permissivos para este tipo de serviço (7 dias para cartas e 48 horas para e-mail).

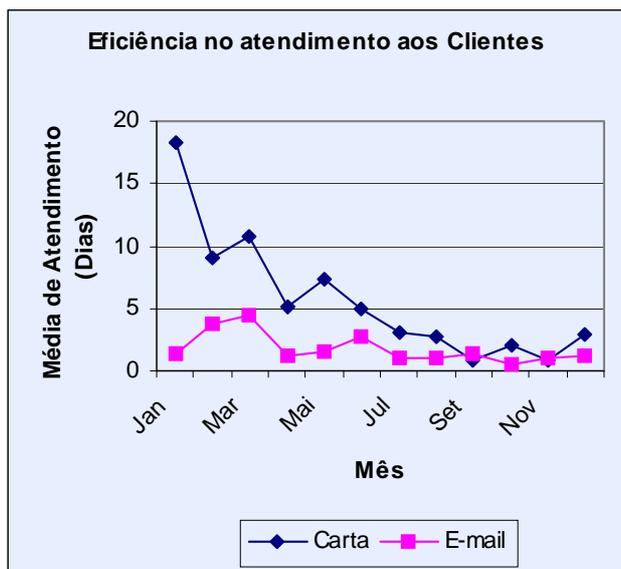


Fig. 14. Gráfico do tempo médio de atendimento aos clientes por carta e e-mail.

### Resultados econômico-financeiros

Na Tabela 18 tem-se as fontes de recursos da Embrapa Tabuleiros Costeiros de 2000 a 2004. Em 2004 observa-se um crescimento de quase 70,0% no total de recursos de custeio do tesouro, repassado para a Unidade, quando comparado com 2003. Com relação aos recursos de investimento para o mesmo período do crescimento em relação a 2003 é de 1600,0%. As gestões da CGE junto à DE e ao Congresso Nacional resultaram neste crescimento de arrecadação junto ao Tesouro.

Todavia, como as taxas de crescimento do repasse dos recursos não deverão se manter a Unidade procurou manter os níveis de receita direta (conforme a Tabela 18) e indireta em 2004.

O gráfico da Figura 15 mostra a eficiência na execução do orçamento da Unidade, desde 2000. Em todos os anos a relação entre executado versus planejado é próxima de 1. Fica claro também que em 2004 a Unidade rompeu a barreira dos 2 milhões para o orçamento.

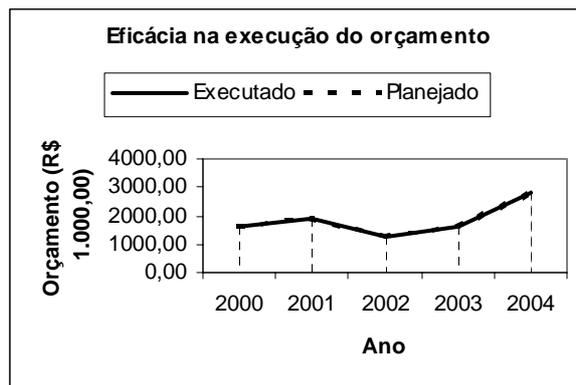


Fig. 15. Evolução temporal do orçamento executado e planejado da Unidade.

### Resultados relativos às pessoas

As Figuras 16-17 mostram a evolução na alocação de recursos para capacitação das equipes de pesquisa e de suporte à pesquisa. A quantidade de empregados capacitados também aumentou, de 2 para 11 no corpo técnico e de 15 para 36 na equipe de suporte a pesquisa.

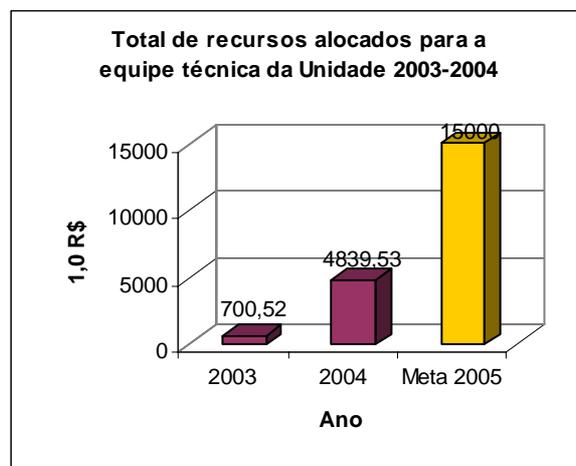


Fig. 16. Recursos alocados para capacitação do corpo técnico da Unidade.

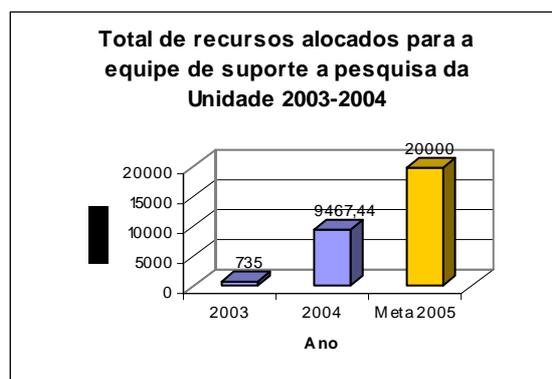


Fig. 17. Recursos alocados para capacitação da equipe de suporte à pesquisa da Unidade.

Tabela 18. Fontes de recursos da Embrapa Tabuleiros Costeiros 2000-2004.

Fonte de Financiamento	R\$ 1.000,00				
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Pessoal</b>					
Tesouro	7.053	6.972	8.313	9.823	9.148
<b>Custeio</b>					
Tesouro	992	1.119	692	953	1596
Receita Própria Direta	237	322	219	276	320
Receita Própria Transferida	34	39	30	72	0
Recursos Externos - Prodetab			180	80	55
Convênios	81	108	23	57	0
<b>Investimentos</b>					
Tesouro	159	240	80	46	810
Arrecadação	5	1	21	1	53
Recursos Externos - Prodetab		70	2	12	6
Convênios	30	11	6	9	0
<b>Obras</b>					
Tesouro	31	-	-	-	-
<b>Total Pessoal</b>	<b>7.053</b>	<b>6.972</b>	<b>8.313</b>	<b>9.823</b>	<b>9.148</b>
<b>Total Custeio</b>	<b>1.344</b>	<b>1.588</b>	<b>1.144</b>	<b>1.438</b>	<b>1.971</b>
<b>Total Investimentos</b>	<b>194</b>	<b>322</b>	<b>109</b>	<b>68</b>	<b>869</b>
<b>Total Obras</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

A Figura 18 mostra o desempenho da Unidade para o indicador de qualificação da força de trabalho da ABIPTI. Foi usado como referencial o grupo de instituições públicas federais cadastradas na base de dados SGID da ABIPTI pois apresentam aspectos semelhantes como dependência dos recursos do Tesouro Nacional, obediência a lei 8.666, formas de contratação de pessoal. O bom desempenho ainda não caracteriza uma tendência favorável mas mostra que atualmente a Unidade conta com uma força de trabalho bastante competente.

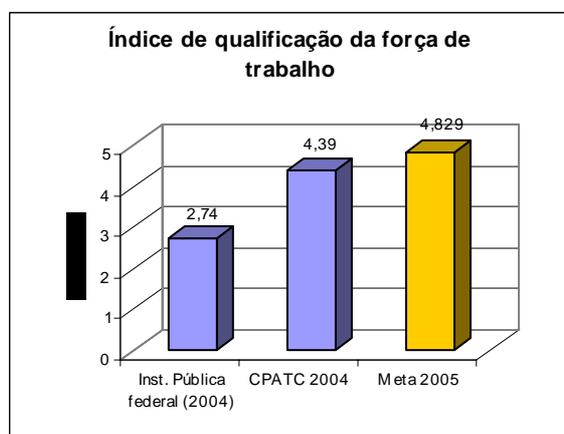


Fig. 18. Índice de qualificação da força de trabalho de acordo com o indicador da ABIPTI.

## Resultados relativos aos fornecedores

Atualmente a Unidade possui 397 fornecedores cadastrados no seu sistema de compras. Este ano, as consultas mais frequentes foram a fornecedores de combustíveis, material de laboratório, reagentes, fertilizantes, ração, material de informática e peças para veículo.

A irregularidade do fluxo orçamentário e as limitações financeiras impediram, na maioria das vezes, a realização de licitação, pois é necessário que haja disponibilidade orçamentária para o seu procedimento. Desta forma, grande parte das aquisições foi realizada através de Dispensa de Licitação, procurando sempre ter três propostas válidas, de forma a assegurar o melhor preço e uma boa concorrência entre os fornecedores. Vale salientar que em função das limitações citadas anteriormente, as quantidades adquiridas foram as mínimas necessárias para um determinado período.

## Resultados dos processos relativos ao produto

Os principais produtos da Embrapa Tabuleiros Costeiros estão relacionados com produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, e transferência de tecnologia e promoção de imagem.

A Tabela 19 mostra a evolução da produção da Unidade de 1998 até 2004. Destes dados conclui-se que há uma tendência de crescimento da produção técnico-científica, com destaque para os artigos publicados em congressos.

A transferência de tecnologia e promoção da imagem também apresenta tendência de crescimento com destaque para dias de campo, unidades demonstrativas, organização de eventos e matéria jornalística. Para 2005 a meta estipulada pela DE para a Unidade é um crescimento de 15% em todos os itens das metas

quantitativas. As Figuras 19-21 mostram o desempenho da Unidade segundo indicadores de desempenho da ABIPTI para publicações em anais de eventos nacionais e autoria de livros.

Estes gráficos confirmam o bom desempenho da Unidade em 2004. Para as publicações em periódicos nacionais a indicador da Unidade é quase o dobro da média das instituições públicas federais. Para os artigos publicados em anais de eventos a Unidade supera em quase sete vezes a média do referencial. E autoria de livros supera a média referencial em duas vezes.

Tabela 19. Metas quantitativas da Embrapa Tabuleiros Costeiros.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>1. Produção Técnico-Científica</b>							
Artigo em Anais Congresso/Nota Técnica	17	20	14	8	75	66	156
Artigo em Periódico Indexado	13	17	20	26	35	37	38
Capítulo em Livro Técnico-Científico	1	2	25	14	19	19	19
Orientação Teses Pós-graduação	0	0	0	1	2	4	2
Resumo em Anais Congresso	20	26	54	60	119	53	141
<b>2. Produção de Publicações Técnicas</b>							
Artigos de Divulgação na Mídia	0	0	11	11	20	74	44
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	0	0	0	2	8	7	6
Circular Técnica	0	7	6	8	8	1	2
Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas	14	5	8	15	11	15	14
Organização/Edição de Livros	0	0	3	1	5	5	7
Série Documentos (Periódicos)	0	5	6	12	18	14	12
<b>3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos</b>							
Base de Dados	0	0	0	1	1	1	1
Cultivar Gerada/Lançada	0	2	2	1	0	0	0
Cultivar Testada/Indicada	1	0	2	16	46	28	32
Metodologia Científica	0	0	0	1	0	2	1
Monitoramento/Zoneamento	1	1	0	0	0	0	7
Prática/Processo Agropecuário	0	0	0	0	0	1	0
Software	0	0	0	0	1	2	2
<b>4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem</b>							
Curso Oferecido	-	216	260	240	426	476	258
Dia de Campo	-	30	27	28	28	30	44
Estágio de Graduação	-	8847	17331	37334	36527	33054	56460
Estágio de Nível Médio	-	17229	23355	25157	18940	19570	21562
Estágio de Pós-Graduação	-	0	3066	3543	1990	740	5760
Folder Produzido	-	21	10	14	12	5	11
Matéria Jornalística	-	0	126	140	230	300	518
Organização de Eventos	-	10	13	20	22	32	45
Palestra	-	55	85	114	164	148	131
Unidades Demonstrativa e de Observação	-	13	26	28	42	162	210
Vídeo Produzido	-	0	0	7	0	0	0

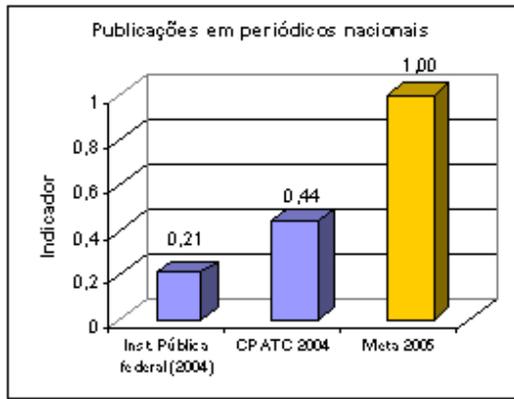


Fig. 19. Desempenho da Unidade com relação ao indicador de publicações em anais de eventos nacionais da ABIPTI.

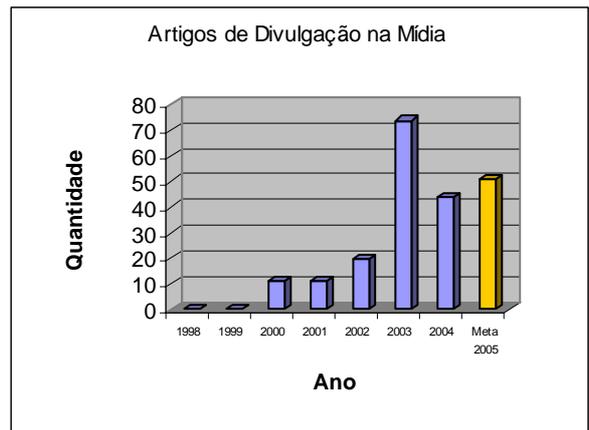


Fig. 22. Evolução da divulgação da Embrapa Tabuleiros Costeiros na mídia de 1998 a 2004.

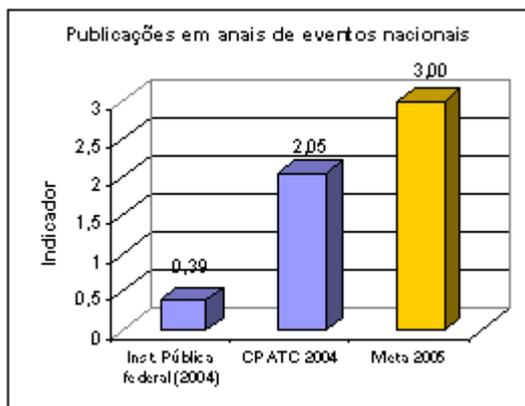


Fig. 20. Desempenho da Unidade com relação ao indicador de publicações em periódicos nacionais da ABIPTI.

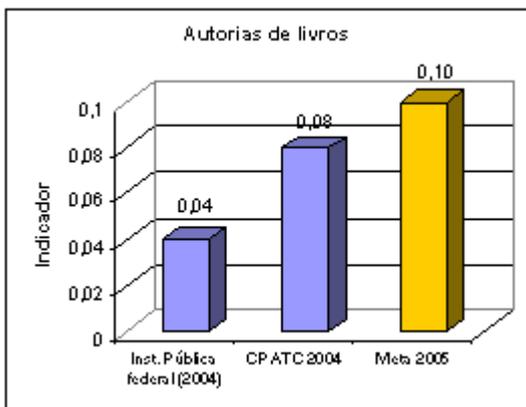


Fig. 21. Desempenho da Unidade com relação ao indicador de autoria de livros da ABIPTI.

O histórico do desempenho de alguns indicadores do PAT-Embrapa para transferência de tecnologia e promoção de imagem de 1998 até 2004 pode ser observado por meio da gráfico da Figura 23. Observa-se que todos os indicadores selecionados (curso oferecido, dia de campo, matéria jornalística, organização de eventos, palestra, unidades demonstrativas) apresentam tendência de crescimento.

É importante destacar que para o indicador Matéria Jornalística não foram contabilizados as matérias veiculadas via programas de rádio devido a dificuldades na contabilização de tais matérias. Somente para o programa Prosa Rural, produzido na Unidade, existem mais de 200 veiculações em todo o Nordeste.

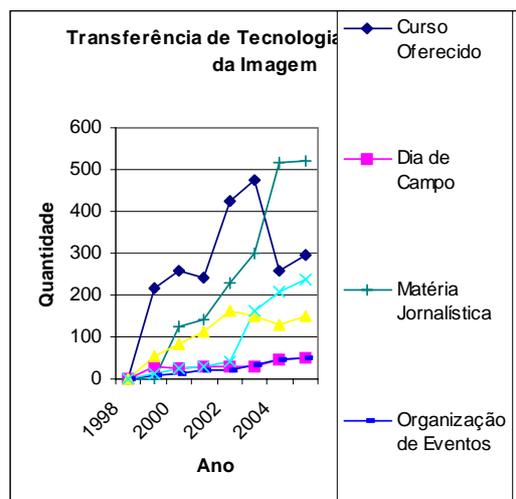


Fig. 23. Histórico do desempenho de alguns indicadores do PAT-Embrapa para transferência de tecnologia e promoção de imagem de 1998 até 2004.

A Figura 22 mostra a evolução da divulgação da Embrapa Tabuleiros Costeiros de 1998 a 2004 na mídia. O gráfico mostra claramente uma tendência crescente para este indicador, mostrando a importância da comunicação para a sociedade os produtos e processos gerados pela Unidade.

## Resultados relativos à sociedade

Para avaliação da intensidade das ações da Embrapa Tabuleiros Costeiros junto à sociedade adotou-se o indicador do PAT-Embrapa que contabiliza o número de ações de responsabilidade social efetivamente comprovadas.

Em 2004 foram 20 ações sociais efetivamente comprovadas, incluindo ações voltadas para os públicos interno e externo. Observa-se uma tendência positiva de crescimento do indicador.

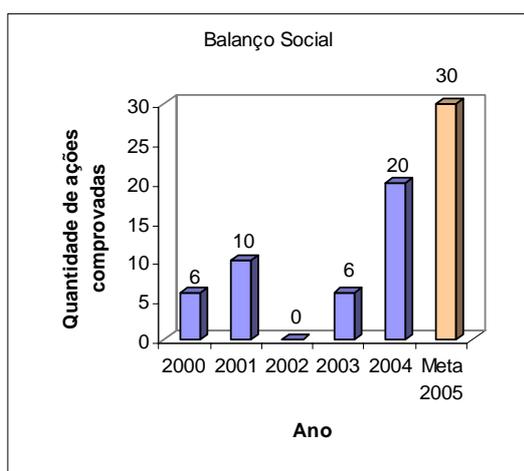


Fig. 24. Evolução do Balanço Social (2000-2004).

## Resultados dos processos de apoio e organizacionais

Em 2004 mereceu destaque o processo de gestão orçamentária da Unidade. As várias ações de melhorias implementadas permitiram a racionalização da execução das despesas.

O processo gestão dos campos experimentais também foi estudado em 2004. A união dos esforços levaram a uma diminuição dos custos totais de manutenção do Campo Experimental localizado no município de Nossa Senhora da Dores, Sergipe.

O gráfico da Figura 25 mostra que em 2001 consumia 90 vezes mais recursos que a média dos demais. Quadro este que permaneceu até 2003, com uma queda suave do custo total do campo.

Em 2004 foram implantadas as melhorias nos processos de gestão orçamentária e gestão dos campos experimentais. O impacto esperado para 2005, baseado no custo contabilizado até junho de 2005, é extremamente positivo. Ou seja, espera-se que em 2005 o custo total do campo seja menor que a média dos demais.

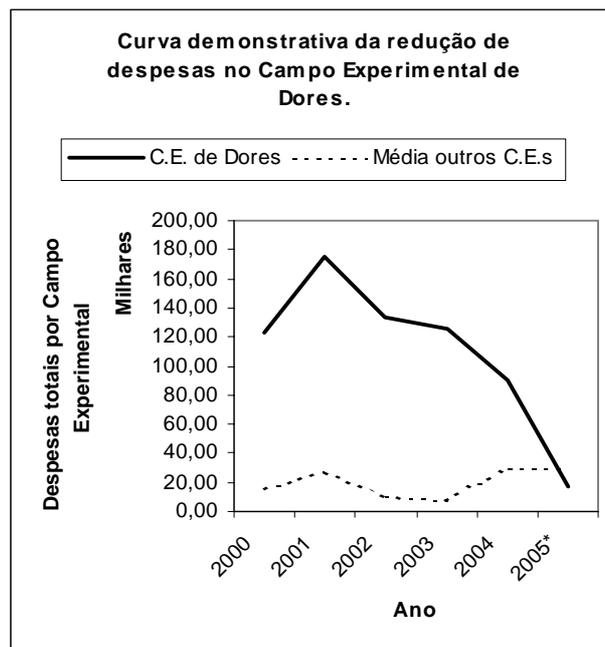


Fig. 25. Curva demonstrativa da redução das despesas do Campo Experimental de Dores em relação a média do custo de manutenção dos outros campos experimentais da Unidade.

## Glossário

AAC – Avaliação de Aspectos Comportamentais.

ACE – Área de Comunicação Empresarial.

ACS – Assessoria de Comunicação Social.

AEE – Associação dos Empregados da Embrapa.

AINFO – Sistema de Informação para gerenciamento integrado de bases de dados documentais e processos bibliográficos da Embrapa.

ANT – Área de Negócios Tecnológicos.

ASBRACOCO – Associação Brasileira dos Produtores de Coco.

CAA – Chefia-Adjunta de Administração.

CAE – Comitê Assessor Externo.

CARE – Coordenação do Projeto Lixo e Cidadania em Sergipe.

CCN – Chefia-Adjunta de Comunicação e Negócios.

CEPLAC – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira.

CERES – Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater.

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

CLP – Comitê Local de Publicações.

CLPI – Comitê Local de Propriedade Intelectual.

CNT – Chefia-Adjunta de Negócios Tecnológicos.

CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento do Vale do Rio São Francisco.

CODISE – Companhia de Desenvolvimento Industrial de Sergipe.

COEP – Comitê de Entidades no Combate à Fome e Pela Vida.

COHIDRO – Companhia de Recursos Hídricos de Sergipe.

COOPERMULT – Cooperativa Múltipla de Trabalho.

CP&D – Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento.

CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia.

CTI – Comitê Técnico Interno.

CTP \_ Comissão Técnica de Programas.

DE – Diretoria Executiva.

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas.

DTI – Departamento de Tecnologia de Informação.

EAF – Escore de Avaliação Final.

EBDA – Empresa Bahiana de Desenvolvimento Agropecuário.

EFAL – Escola Família Agrícola de Ladeirinhas.

EMDAGRO – Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe.

EMEPA – Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba.

EMPARN – Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte.

EMSURB – Empresa de Serviços Urbanos de Aracaju.

FAESE – Federação da Agricultura do Estado de Sergipe.

FAP – Fundação de Amparo a Pesquisa.

FAPESE – Fundação de Apoio a Pesquisa e Extensão de Sergipe.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos.

IDI – Índice de Desempenho Institucional.

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor.

IPA - Empresa Pernambucana de Pesquisa Agropecuária.

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia.

MGE – Modelo de Gestão Estratégica.

MMA – Ministério do Meio Ambiente.

NE – Nordeste.

NEPEN – Núcleo de Estudos e Pesquisas do Nordeste.

NIA – Nível de Impacto das Atividades.

OE – Objetivo Estratégico.

OEPAS – Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária.

ONG – Organização Não Governamental.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

PAE – Plano de Ação Estratégica.

PAM – Plano de Assistência Médica da Embrapa.

PARTI – Plano Anual de Resultados do Trabalho Individual.

PAT – Plano Anual de Trabalho.

PCS – Plano de Cargos e Salários.

PDE – Plano Diretor da Embrapa.

PDI – Programa de Desligamento Incentivado.

PDU – Plano Diretor da Unidade.

PDV – Programa de Demissão Voluntária.

PETROBRÁS – Petróleo Brasileiro S/A.

PPA – Plano Plurianual do Governo Federal.

PRODEMA – Programa de Desenvolvimento do Meio Ambiente.

PRODETAB – Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil.

PRONAPA – Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Agropecuária.

PTRES - Programa de Trabalho Resumido.

RH – Recursos Humanos.

SAAD-RH – Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual.

SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão.

SAO – Sistema de Acompanhamento Orçamentário.

SAPRE – Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados.

SAU – Sistema de Avaliação das Unidades.

SEBRAE-SE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Sergipe.

SEG – Sistema Embrapa de Gestão.

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

SENGE-SE – Sindicato dos Engenheiros de Sergipe.

SEPLAN – Secretaria Municipal do Planejamento.

SEPLANTEC – Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia.

SETURES – Secretaria de Turismo de Alagoas

SGE – Secretaria de Gestão Estratégica.

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira.

SIEVE – Sistema de Informações de Eventos.

SIGER – Sistema de Informação Gerencial.

SIRH – Sistema de Informação de Recursos Humanos.

SISPAM – Sistema de Administração do PAM.

SISPAT – Sistema de Informação do Plano Anual de Trabalho.

SISPEM – Sistema de Premiação de Empregados da Embrapa.

SPD – Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento.

SPF – Serviço Prestado por Pessoas Físicas.

SPJ – Serviço Prestado por Pessoas Jurídicas.

SRH – Superintendência de Recursos Hídricos.

SSP – Sistema de Seleção de Pós-Graduação.

SST – Sistema de Serviços de Terceiros.

TNS – Técnico de Nível Superior.

UCs – Unidades Centrais.

UDs – Unidades Descentralizadas.

UEP Rio Largo – Unidade de Execução de Pesquisa & Desenvolvimento de Rio Largo.

UFAL – Universidade Federal de Alagoas.

UFBA – Universidade Federal da Bahia.

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco.

UFS – Universidade Federal de Sergipe.

UNIT – Universidade Tiradentes.

**Embrapa**

---

***Tabuleiros Costeiros***

Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento

