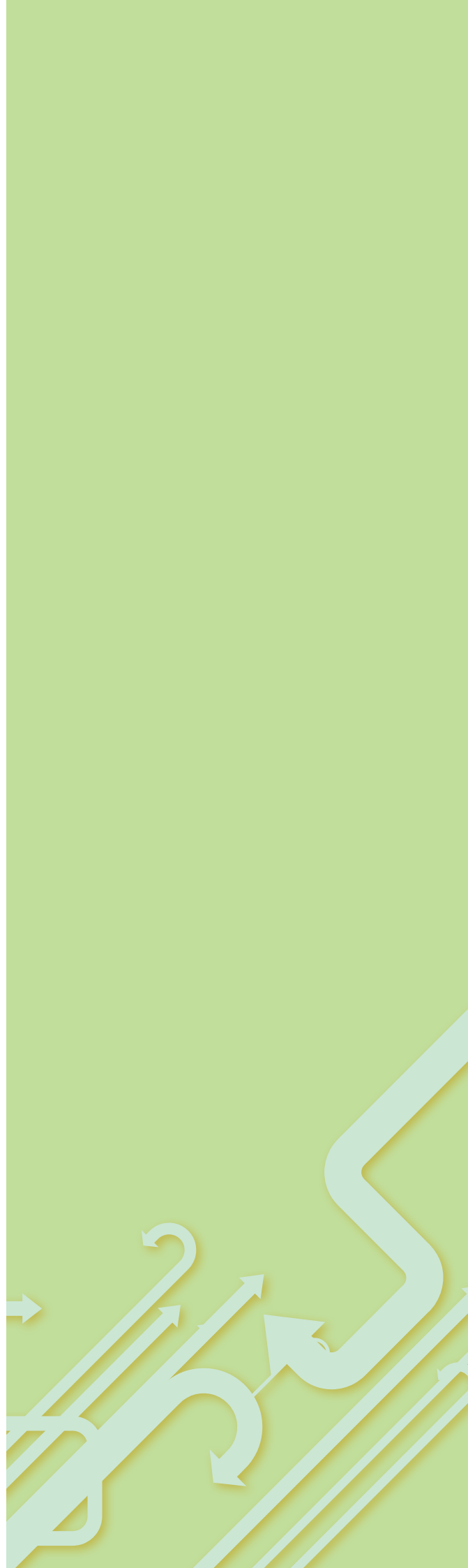


**Relatório de Gestão da  
Embrapa Amazônia  
Oriental  
- 2008 -**



## **EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA**

### **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

#### **Presidente**

Silas Brasileiro

#### **Vice-Presidente**

Silvio Crestana

#### **Membros**

Murilo Francisco Barella

Derli Dossa

Ernesto Paterniani

Aloisio Lopes Pereira de Melo

### **DIRETORIA-EXECUTIVA**

#### **Diretor-Presidente**

Silvio Crestana

#### **Diretores-Executivos**

Kepler Euclides Filho

Tatiana Deane de Abreu Sá

José Geraldo Eugênio de França

### **EMBRAPA AMAZÔNIA ORIENTAL**

#### **Chefe-Geral**

Claudio José Reis de Carvalho

#### **Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento**

Milton Kanashiro

#### **Chefe-Adjunto de Comunicação e Negócios**

Michell Olívio Xavier da Costa

#### **Chefe-Adjunto de Administração**

Aldecy José Garcia de Moraes

Relatório de Gestão da  
Embrapa Amazônia Oriental  
- 2008 -



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Amazônia Oriental  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

Relatório de Gestão da  
Embrapa Amazônia Oriental  
- 2008 -

*Embrapa Amazônia Oriental  
Belém, PA  
2009*

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Amazônia Oriental**

Tv. Dr. Enéas Pinheiro, s/n.  
Caixa Postal 48.  
CEP 66095-100 - Belém, PA.  
Fone: (91) 3204-1.000  
Fax: (91) 3276-9845  
www.cpatu.embrapa.br  
sac@cpatu.embrapa.br

**Coordenação geral**

*Claudio José Reis de Carvalho*  
*Milton Kanashiro*  
*Michell Olívio Xavier da Costa*  
*Aldecy José Garcia de Moraes*

**Colaboradores**

*Ruth Linda Benchimol*  
*Waldo Baleixe da Costa*  
*Guilherme Leopoldo Fernandes*  
*Eraldo Ferreira Rodrigues*

**Supervisão editorial**

*Luciane Chedid Melo Borges*

**Revisão de texto**

*Narjara de Fátima Galiza da Silva Pastana*

**Normalização bibliográfica**

*Luiza de Marillac P. B. Gonçalves*  
*Regina Alves Rodrigues*

**Projeto gráfico, capa e editoração eletrônica**

*Vitor Trindade Lôbo*

**1ª edição**

Versão eletrônica (2009)  
1ª impressão (2011): 50 exemplares

**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 Amazônia Oriental

---

Embrapa Amazônia Oriental  
Relatório de gestão da Embrapa Amazônia Oriental : 2008 / Embrapa Amazônia Oriental. –  
Belém, PA, 2009.  
76 p. : 27 cm.

1. Administração de empresas – Relatório - Embrapa Amazônia Oriental. 2. Pesquisa agropecuária – Relatório - Embrapa Amazônia Oriental.. 3. Gestão do conhecimento - Embrapa Amazônia Oriental. I. Título.

CDD 658.402

---

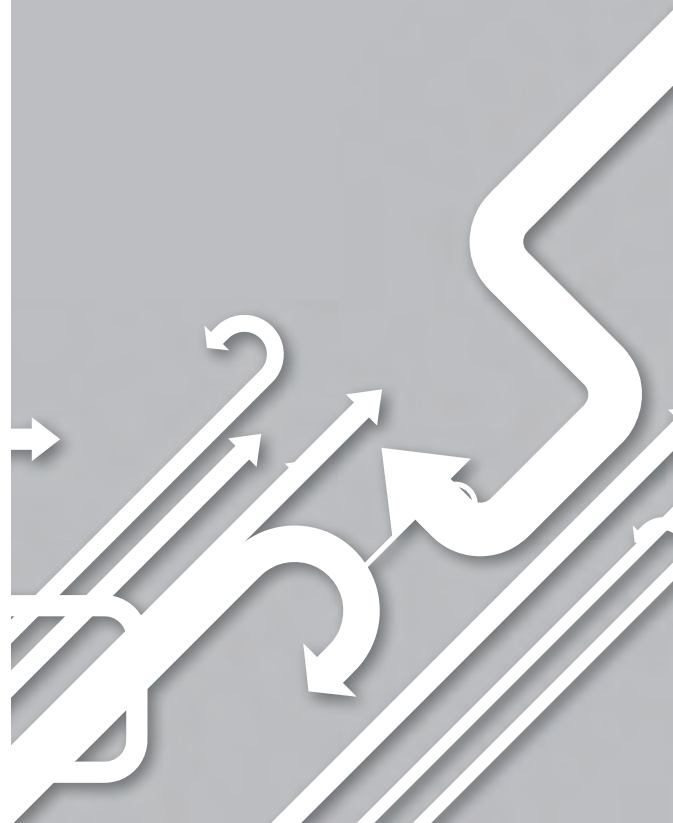
© Embrapa 2009

<b>Identificação e Perfil da Unidade</b>	<b>9</b>
<b>Critérios e Itens de Práticas de Gestão</b>	<b>13</b>
<b>Critério 1 - Liderança</b>	<b>15</b>
<b>Critério 2 - Estratégias e Planos</b>	<b>23</b>
<b>Critério 3 - Cidadãos e Sociedade</b>	<b>37</b>
<b>Critério 4 - Informação e Conhecimento</b>	<b>43</b>
<b>Critério 5 - Pessoas</b>	<b>49</b>
<b>Critério 6 - Processos</b>	<b>59</b>
<b>Critério 7 - Resultados</b>	<b>71</b>
<b>Glossário</b>	<b>75</b>





## **Identificação e Perfil da Unidade**





## IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Órgão superior	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa)
Nome da Unidade	Embrapa Amazônia Oriental
Poder	Poder Executivo
Esfera	Federal
Natureza jurídica	Empresa pública de direito privado (administração indireta)

**Endereço**

UF	Estado do Pará
Logradouro	Trav. Dr. Enéas Pinheiro
Número	s/n
Complemento	Caixa Postal 48
Bairro	Marco
Cidade	Belém
CEP	66095-100

**Contatos**

DDD	91
Números	Fone: 3204-1000 / 3276-1941 Fax: 3276-9845
E-mail	sac@cpatu.embrapa.br
Endereço web	www.cpatu.embrapa.br

## CARACTERIZAÇÃO

O que a Unidade faz e para que (missão) e aonde quer chegar a longo prazo (visão)

**MISSÃO** - Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agropecuária, agroindústria e floresta e contribuir para a conservação do capital natural da Amazônia Oriental em benefício da sociedade

**VISÃO** - Ser um centro de referência por sua contribuição na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável da agropecuária, agroindústria e floresta e na conservação do capital natural na Amazônia

## PRINCIPAIS PROCESSOS (MACROPROCESSOS) E SEUS RESPECTIVOS SERVIÇOS OU PRODUTOS

Processos finalísticos	Geração de Tecnologias, Produtos e Serviços Transferência de Tecnologia
Serviços ou produtos finalísticos	Publicação da pesquisa/tecnologia transferida

Processos de apoio

Processo de Editoração; Processo de Gestão de Laboratórios; Processo de Concessão e Controle de Viagens a Serviço; Processo de Alocação e Administração de Recursos Humanos para Experimentos; Processo de Contratos e Convênios; Processo de Identificação de Oportunidade de Captação de Recursos Externos

Serviços ou produtos de apoio

Trabalhos técnico-científicos editorados; fornecimento de insumos para a pesquisa; deslocamento de empregados; recursos humanos alocados para a pesquisa; análises laboratoriais realizadas; contratos celebrados

### SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Serviços

Limpeza e segurança

Quantidade

Funcionários da segurança: 66  
Funcionários da limpeza: 21

Custo anual (R\$)

Segurança: R\$ 1.336.999,90  
Limpeza: R\$ 398.381,40

### USUÁRIOS E INTERAÇÃO COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

Principais segmentos de usuários

Agências de crédito, fomento e desenvolvimento, órgãos governamentais, organizações não governamentais, empresas privadas, universidades, cidadãos, imprensa, produtor rural, agroindústria

### FORÇA DE TRABALHO

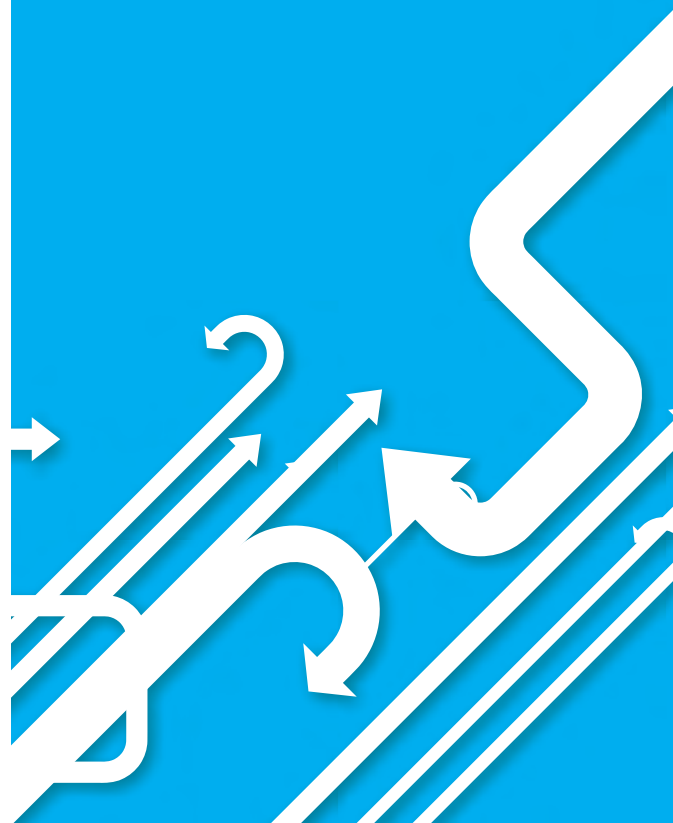
Composição da força de trabalho

Empregados celetistas, estagiários e terceirizados

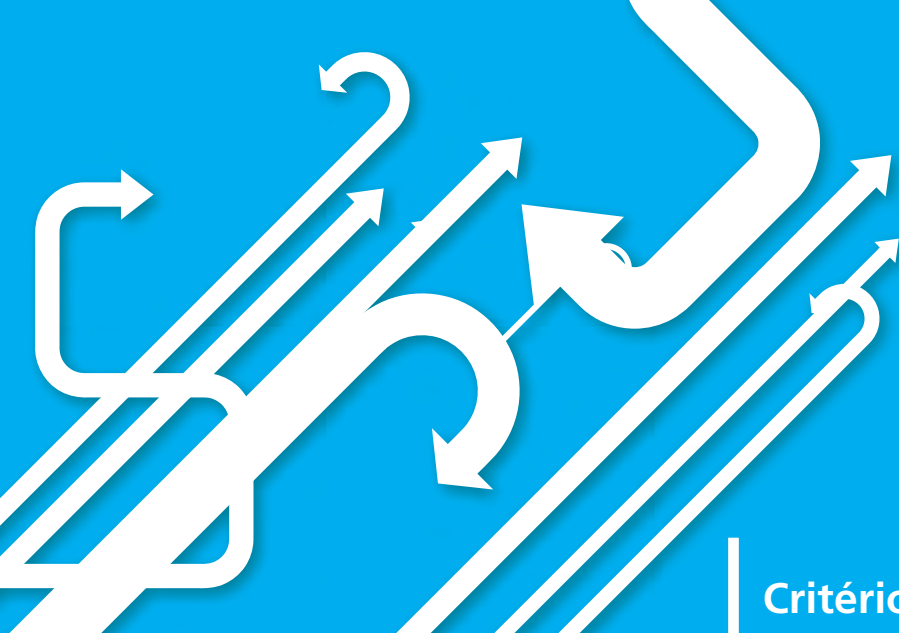
Composição da alta administração

Chefia-Geral, Chefias-Adjuntas de Pesquisa & Desenvolvimento, de Comunicação e Negócio e de Administração

# **Critérios e Itens de Práticas de Gestão**







## Critério 1 - Liderança

### 1.1 SISTEMA DE LIDERANÇA

#### **A. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela alta administração.**

O sistema de liderança formal da Unidade, alterado a partir de 2002 (Norma DD 005/2002 – BCA 21/2002), é constituído pelo chefe-geral, pelo Comitê Assessor Externo (CAE), pelo Comitê Técnico Interno (CTI) e pelos chefes-adjuntos de Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicação e Negócio e Administração. A Unidade é subordinada à alta direção da Embrapa, constituída pelo diretor-presidente e três diretores-executivos, sendo um deles o supervisor imediato. As principais decisões são tomadas levando em consideração o alinhamento às metas pactuadas no Plano Diretor da Unidade (PDU).

Desde 2006, no âmbito da Unidade, as principais decisões, divididas em estratégicas, táticas e operacionais, são tomadas em reuniões semanais, previamente pautadas. A pauta é alimentada pelo chefe-geral e pelos chefes-adjuntos e o controle de tomada das principais decisões é feito por essas pautas, pelas atas resultantes das reuniões e pelas Ordens de Serviço Internas produzidas subsequentemente. Após os encaminhamentos, é produzida uma comunicação para os atores impactados, por meio da Assessoria da Chefia-Geral, utilizando os veículos de comunicação formal hierarquizada (memorando interno, e-mail institucional, CI Diário, etc.). Para a tomada de decisões de maior complexidade

(estratégicas) são convocados empregados especialistas no assunto ou o Comitê Técnico Interno (CTI), para o fornecimento de subsídios. Nas decisões que necessitam de desdobramentos, é escolhida uma liderança para a condução do processo, formalizada por meio de Ordens de Serviço Internas (OSIs), que são armazenadas pela Assessoria da Chefia-Geral na intranet, em um banco de dados desenvolvido na própria Unidade. Nos outros casos, as decisões são implementadas pelas Chefias-Adjuntas pertinentes, por delegação aos supervisores.

#### **B. Como a alta administração, exemplo a ser seguido, atua para:**

##### **B1. Buscar novas oportunidades para a organização.**

A busca por novas oportunidades é realizada de forma perceptiva, durante eventos e fóruns institucionais, nas diversas esferas governamentais e não governamentais. Além disso, a Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD) prospecta e divulga, sistematicamente, editais abertos em áreas de interesse da Unidade.

##### **B2. Promover o comprometimento com todas as partes interessadas.**

A alta administração utiliza a participação das partes interessadas nas tomadas de decisões e nas escolhas das decisões estratégicas como meio de comprometer aqueles envolvidos nos

processos. No caso da percepção de oportunidades nos eventos em que a alta administração participa, o possível parceiro é identificado e são coletados os dados de contato para programar encontros com os atores do futuro projeto. A alta administração trabalha, então, para comprometer o parceiro por meio da formalização de contrato “guarda-chuva” (instrumento jurídico adotado pela Embrapa, semelhante a uma carta de intenções).

Além disso, a Chefia busca o comprometimento com os atores externos quando presta conta das ações da empresa, semestralmente, para o Conselho Assessor Externo (CAE), órgão oficial do organograma da empresa, composto por representantes da sociedade civil organizada. A escolha dos componentes do CAE foi estrategicamente pensada para estreitar relações entre os principais atores do segmento de atuação e a Chefia da Unidade, facilitando o trânsito e impulsionando as parcerias para os assuntos considerados relevantes.

### **B3. Garantir recursos para a melhoria do sistema de gestão, da infraestrutura de trabalho e da comunicação interna e externa.**

Os recursos para a melhoria do sistema de gestão são garantidos por meio de uma norma que determina que 15% do valor dos projetos de pesquisa elaborados sejam destinados à gestão da Unidade. Além disso, a alta administração, aproveitando-se dos recursos disponibilizados anualmente pela Sede, via edital do Macroprograma 5 (Desenvolvimento institucional), apresenta projetos visando à captação de recursos para este fim.

No quesito infraestrutura, a alta administração informa anualmente à Sede as necessidades de recursos para a infraestrutura da Unidade. De posse desses dados, e dos dados das outras Unidades da Empresa, a Sede propõe ao Ministério seu orçamento anual.

No que se refere à comunicação, o

processo de garantia de recurso é semelhante ao da melhoria do sistema de gestão, de modo que o percentual destinado varia de acordo com a natureza do projeto. Além disso, a alta administração encaminha os valores necessários para a manutenção da Tecnologia da Informação (TI) nos parâmetros definidos.

### **B4. Estimular os colaboradores a gerar novas ideias, buscar inovações e melhorias.**

Desde 2004, a alta administração estimula a geração de novas ideias e a busca de inovações e melhorias por meio de espaços abertos nas agendas das Chefias Geral e Adjuntas todas as sextas-feiras, à tarde, quando são tratados assuntos de interesse individual e/ou coletivo dos empregados, incluindo sugestões e críticas à gestão. A partir de 2008, esse agendamento passou a ser livre. O agendamento é controlado pelas respectivas secretárias das Chefias.

### **C. Como as habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas nos líderes. Destacar como os servidores com potencial de liderança são identificados.**

No âmbito da alta administração da Unidade, a escolha da principal liderança (Chefia-Geral) é feita por concurso público. O processo de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de chefe-geral foi implantado na Embrapa em 1996, por intermédio da Resolução Normativa nº 44/1996. A Sede publica, em diversos meios de comunicação, o edital com os critérios necessários para habilitar qualquer cidadão ao processo, que consiste nas etapas de: apresentação da proposta de trabalho à comunidade acadêmica e avaliação curricular e psicológica. Após estas fases, os candidatos mais bem pontuados são entrevistados por uma comissão estratégica da Empresa, que selecionará o melhor entre eles. O processo tem um ciclo bi-anual, podendo ser estendido



por igual período. Desde a sua implantação, esse processo tem sido aperfeiçoado continuamente, com ajustes que variam desde a adequação de procedimentos à ampliação dos critérios de avaliação. Algumas características do processo como: critérios objetivos de avaliação, responsabilidades bem definidas, participação de colegiados com representação externa e interna e avaliação de aspectos comportamentais por especialistas, tem permitido à Embrapa selecionar, para o seu quadro, reconhecidas competências nas áreas técnico-científica e gerencial.

Os chefes-adjuntos de Pesquisa e Desenvolvimento, de Comunicação e Negócio e de Administração são indicados pelo chefe-geral da Unidade e as indicações são ratificadas por meio de portarias emitidas pelo diretor-presidente. Os critérios utilizados para a indicação são: capacidade técnica e gerencial, idoneidade e ética profissional, confiabilidade e respeitabilidade de seus pares, facilitador para trabalhar e motivar equipes, foco em resultados.

Os supervisores de Área são selecionados pelos chefes-adjuntos imediatos, com a aprovação do chefe-geral, ratificada pelo diretor-presidente, por meio de portarias. Os critérios de seleção dos supervisores são semelhantes aos dos chefes-adjuntos. Há, ainda, outras escolhas de liderança dentro da Unidade, como, por exemplo, os coordenadores do Comitê Local de Propriedade Intelectual, do Comitê Local de Editoração, do Comitê Técnico Interno, Núcleos Temáticos, Comitê Local de Gestão Ambiental, Comissão de Resíduos de Laboratório, Comitê do Plano de Melhoria de Gestão, entre outros. A escolha desses coordenadores segue o mesmo processo adotado para a de supervisores.

Desde 2006, a Embrapa-Sede implantou um processo de treinamentos de gestores no âmbito estratégico, buscando capacitar a alta cúpula das Unidades Descentralizadas em gestão estratégica (gestão pública, gestão de processos e gestão de pessoas).

As necessidades de treinamento para

os líderes dos demais níveis hierárquicos são identificadas por meio do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual – Saad-RH. Diante da função de liderança que o empregado esteja exercendo, este é treinado e capacitado, conforme as oportunidades.

**D. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

O controle das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança é realizado pela Sede, por meio do Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI).

A melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança é contínua, a exemplo do que ocorre na seleção de chefe-geral, em que o edital que rege o processo é melhorado a cada ciclo pela comissão de seleção. Outro exemplo de melhoria foi a modificação no agendamento do atendimento dos empregados pelas Chefias, que antes era feito somente às sextas-feiras e, a partir de 2008, passou a ser livre.

## 1.2 CULTURA DA EXCELÊNCIA

**A. Como os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização. Destacar como a alta administração assegura seu entendimento e aplicação por todos.**

Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na Unidade por meio do PDE, que foi construído a partir das diretrizes da administração pública. Os valores da administração pública estão contidos no Código de Ética da Embrapa, o qual reflete o Código de Ética do Servidor Público

Federal. O referido Código é entregue a todos os empregados recém-contratados e está publicado no Boletim de Comunicações Administrativas Nº 02-2004, o qual está disponibilizado na intranet da Embrapa. O PDU é aderente ao PDE, o que garante a disseminação, internalização e aplicação por todos, em todas as áreas da Unidade.

**B. Como é assegurada a coerência do Projeto Institucional com as diretrizes governamentais, as políticas públicas, a estrutura organizacional e os Programas ou ações de governo.**

As diretrizes governamentais são garantidas por meio do Plano Diretor da Unidade (PDU). Este plano foi idealizado a partir do Plano Diretor da Embrapa, que é aderente ao PPA e elaborado a cada quatro anos, conforme descrito no item 2.1. O monitoramento deste plano é feito por um sistema integrador chamado Sistema de Informação de Apoio à Decisão Estratégica (Side). É obrigatório que todas as ações realizadas na Unidade sejam vinculadas a uma das diretrizes do respectivo instrumento.

**C. Como os valores e as diretrizes organizacionais são disseminados na organização. Destacar como a alta administração assegura o seu entendimento e aplicação por todos.**

A Unidade conta com o Código de Ética da Embrapa, que norteia as ações dos empregados, incorporando os valores organizacionais. Esse documento está fundamentado no artigo 16 do Estatuto da Embrapa e na Portaria nº 1603, de 06 de janeiro de 2004. Sua disseminação é realizada conforme descrito no marcador A deste item.

O PDU, que é elaborado por todas as áreas da Unidade, tem com base o PDE, que contém todas as diretrizes organizacionais da Embrapa, garantindo assim sua disseminação, entendimento e aplicação por todos os empregados, principalmente pela metodologia utilizada na sua construção,

a qual conta com a participação de todos os segmentos da Unidade, agregados em workshops.

**D. Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência. Destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na organização.**

A Embrapa Amazônia Oriental, desde 2004, aderiu ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI, participando de três ciclos consecutivos na elaboração de seu Relatório de Gestão, segundo os Critérios de Excelência (CE) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). As avaliações de três relatórios consecutivos nos CE do PNQ (ciclos 2004, 2005 e 2007) e mais a avaliação do Relatório de Gestão segundo os Critérios de Excelência do Prêmio da Qualidade do Serviço Público (PQSP), realizado por consultores a serviço da Embrapa, permitiu a elaboração, em 2005, de seu primeiro Plano de Melhoria de Gestão (PMG) e, em 2008, do seu segundo PMG. Dessa forma, o PMG assumiu papel importante na estratégia da alta administração da Unidade, uma vez que se tornou o principal balizador das ações administrativas da Unidade, no período de sua vigência.

A elaboração do Relatório de Gestão e sua avaliação e do Plano de Melhoria de Gestão tem sido assunto presente nas pautas das reuniões da Chefia-Geral com os chefes-adjuntos, e das Chefias com os supervisores de Área. O controle desse item é realizado por meio do Side, pela Embrapa-Sede. A divulgação sistemática do PMG e o seu acompanhamento permitem um canal forte de disseminação.

**E. Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução das principais práticas de gestão da organização e como é verificado, de uma forma global, o cumprimento desses padrões. Destacar os principais critérios utilizados, os**

**níveis responsáveis pelos padrões, os meios de divulgação dos padrões e os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados e a forma de implementação das inovações ou melhorias decorrentes.**

Os principais padrões de trabalho são estabelecidos pela Embrapa-Sede, por meio de normas de caráter corporativo, publicadas nos Boletins de Comunicação Administrativas (BCAs). Estes instrumentos são emitidos mensalmente desde 1998, distribuídos para todas as Unidades por meio eletrônico e impresso e publicados na intranet da Sede. Os BCAs são documentos oficiais norteadores para a tomada de decisão em todas as esferas que regulam o acesso aos processos e rotinas. A utilização do BCA está internalizada como padrão legal de trabalho, passível da utilização do poder hierárquico e disciplinador da Empresa, caso seja observado o descumprimento do determinado.

**F. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à cultura de excelência. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

A melhoria/ inovação das práticas de gestão é realizada por meio da Metodologia de Análise e Melhoria de Processo (AMP). Estas práticas são identificadas no PMG, em função das oportunidades de melhoria apontadas pelos examinadores do Relatório de Gestão e por demandas estratégicas da Unidade.

### 1.3 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

**A. Como é analisado criticamente o desempenho global da organização em relação às estratégias e aos planos de ação, considerando as necessidades de**

**todas as partes interessadas.**

Desde 1996, todas as Unidades da Embrapa seguem a mesma metodologia. Atualmente, a metodologia de avaliação é denominada Avaliação de Desempenho das Unidades da Embrapa – metodologia para 2007, utilizando o Sistema de Avaliação das Unidades (SAU), automatizado pelo Sistema de Informação e Apoio à Decisão Estratégica (Side) e regulamentado pela Resolução Normativa nº 19, de 8 de agosto de 2007, que tem por objetivo principal a comparação quantitativa e qualitativa, considerando-se as peculiaridades diferenciadas de atuação e fazendo-se o agrupamento de Unidades com características semelhantes, como forma de avaliação do desempenho individual das mesmas.

A Avaliação de Desempenho da Unidade é realizada considerando-se os seguintes critérios:

- a) Produtividade (Eficiência).
- b) Qualidade de Gestão (Eficácia).
- c) Satisfação e Impacto no Público Alvo (Efetividade).

#### **A1. O papel da alta administração.**

A Chefia-Geral negocia os critérios de avaliação com a Diretoria da Empresa, com o objetivo de torná-las mais factíveis dentro da realidade da Unidade Descentralizada.

#### **A2. A avaliação dos programas ou ações do PPA sob sua responsabilidade.**

Considerando que o PPA é o norteador do Planejamento Estratégico da Embrapa em todos os níveis, quando é realizada a supracitada avaliação, estes itens são também avaliados no processo de construção do IDI.

#### **A3. O modo como a organização atua em relação aos sistemas de controle interno e Tribunais de Contas, e às auditorias externas, quando for o caso.**

A Auditoria da Embrapa, em prática

adotada há mais de duas décadas, verifica, uma vez por ano, a aderência da Unidade às normas vigentes dos procedimentos orçamentários, contábeis, financeiros, patrimoniais e de recursos humanos, o cumprimento das metas técnicas, assim como a adequação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados. Complementam os mecanismos de análise crítica do desempenho, as avaliações externas referentes aos financiamentos de projetos, feitas por órgãos de controle e agências de fomento. Após o fechamento do ano fiscal, a Unidade encaminha à Sede os dados necessários para a Prestação de Contas. De posse desses dados e dos dados das demais Unidades, a Embrapa-Sede presta contas junto ao Tribunal de Contas e à Controladoria Geral da União, lembrando que apenas a Sede tem competência para a prestação de contas.

**B. Como a análise crítica do desempenho global considera as informações qualitativas e quantitativas, as variáveis externas à organização, as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito.**

Desde 1996, a análise crítica da Embrapa considera as informações qualitativas e quantitativas, as variáveis externas à organização, as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito por meio de critérios distribuídos por pesos conforme descrito a seguir, resultando em um índice denominado Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI), citado no item A:

1. Critério: Produtividade (Eficiência) 22,0
  - a) Captação de recursos 17,0
    - a1) Relação da Receita própria x Tesouro Nacional 12,0
    - a2) Evolução da captação de recursos 5,0
  - b) Evolução da produtividade 5,0
2. Critério: Qualidade de Gestão (Eficácia) 63,0

- c) Cumprimento de metas do PDU 35,0
- d) Qualidade do relatório de gestão/plano de melhoria(\*) 4,0
- e) Melhoria de processos 4,0
- f) Ações de parceria 20,0

3. Critério: Satisfação e Impacto Público-Alvo (Efetividade) 15,0

- g) Impactos econômicos, sociais e ambientais 10,0
  - g1) Qualidade dos relatórios de impacto 9,0
  - g2) Uso e disseminação dos estudos de impacto 1,0
- h) Satisfação dos clientes (externos e CAE) 5,00,0

Cada componente do IDI é verificado por meio da análise dos resultados obtidos de forma automática pelo Side, gerando as informações estratégicas (Balanced Scorecard), que subsidiam a Unidade nas tomadas de decisão futuras.

**C. Como as decisões tomadas são comunicadas aos níveis pertinentes da organização e como é acompanhada a implementação das ações decorrentes dessas decisões.**

Após o fechamento do ciclo anual de avaliação das Unidades pela Sede, os dados são tratados e materializados no IDI, de forma a produzir um ranking entre as Unidades da Empresa. Este dado é comunicado a cada Unidade, via Chefia-Geral, para subsidiar futuras ações. Desde 2003, em reunião com as Chefias-Adjuntas, são propostas estratégias de ação visando o incremento do IDI. Após esta fase, são escolhidos, entre os empregados, responsáveis pela implantação das melhorias planejadas, oficializando tais ações por meio de Ordens de Serviço Internas (OSI), que são monitoradas por assessores das Chefias.

**D. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à análise crítica do desempenho**

**global. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

A melhoria/ inovação das práticas é de competência da Sede que, sistematicamente, analisa a metodologia e a dissemina nas Unidades. A inovação nesse processo foi a mudança metodológica feita em 2007, que alterou os pesos dos índices anteriormente evidenciados. As parcerias adquiriram maior peso. Os indicadores foram relatados no item B deste critério. A Embrapa utiliza, desde 1999, como padrão para melhoria das práticas de gestão a metodologia Análise e Melhoria de Processo (AMP).





## Critério 2 - Estratégias e Planos

### 2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

**A. Como a organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação. Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo.**

A Empresa, por determinação legal, tem assento permanente em diversos comitês estaduais, regionais e nacionais, onde são definidas as políticas públicas para o setor, assim como, por negociação, participa de eventos envolvendo os sindicatos e federações dos atores diretamente ligados à agropecuária. Como exemplo desta prática, cita-se a participação da Embrapa na Comissão Nacional do Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento, por meio de delegação ministerial efetivada por meio da Portaria Ministerial nº 265, de 24 de maio de 2005. A Unidade também tem assento permanente nos seguintes conselhos: Conselho Técnico Administrativo (CTA) da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater); Conselho Superior da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Pará (Fapespa); Conselho Técnico-Científico do Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG); Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável (Cedres) da Secretaria de Agricultura do Estado do Pará (Sagri). Os fóruns mencionados enviam convocação para participação nas reuniões que ocorrem periodicamente, ficando a cargo da Chefia-Geral a representação junto às entidades. O produto desses encontros serve de balizador para a definição das políticas do setor.

**B. Como são formuladas as estratégias da organização. Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo bem como o papel da alta administração.**

Desde 1992, as estratégias da organização são formuladas por meio do Plano Diretor da Embrapa (PDE), que baliza o Plano Diretor da Unidade (PDU). Nestes documentos estão sintetizados os planejamentos da Embrapa e dessa Unidade por um determinado período de tempo. No atual PDE (V PDE), foram traçados dois horizontes de planejamento, sendo um de quatro anos e outro de 15 anos, que coincide com o aniversário de 50 anos da Embrapa. No IV PDU, o horizonte de planejamento é de 4 anos, até o final de 2011. As ações para a elaboração do IV PDU foram iniciadas no mês de março/2008, com o treinamento dos multiplicadores, em Brasília. Após este treinamento, foram iniciadas as ações na Embrapa Amazônia Oriental, em abril/2008, com a designação da Comissão de Planejamento e Estratégia (CPE). A CPE é composta pelos chefes geral e de pesquisa, pelo coordenador-executivo (designado pela alta administração) e de outros membros da Unidade, selecionados da mesma forma.

Para elaboração do IV Plano Diretor da Embrapa Amazônia Oriental, realizou-se uma análise retrospectiva e situacional da instituição, com ênfase na avaliação do III PDU, aplicando-se a ferramenta FOFA (SWOT). Foram feitas entrevistas e aplicados questionários com atores externos — em sua maioria parceiros, formadores de opinião e

representantes de entidades e instituições — e uma análise organizacional, que diagnosticou pontos de melhoria nos principais processos da Unidade. O ambiente externo foi analisado no contexto da evolução do agronegócio e da nova dinâmica que se coloca às instituições de PD&I. Nesta análise, mapearam-se as grandes tendências e cenários alternativos que podem condicionar o campo de possibilidades da Embrapa Amazônia Oriental nos horizontes 2008–2011 e 2008–2023. Esta análise foi sumarizada em um leque de oportunidades e ameaças relacionadas à atuação da Embrapa Amazônia Oriental.

O ambiente interno (pesquisadores, analistas e assistentes) foi consultado por meio de pesquisa disponibilizada na intranet, de forma a identificar as principais forças e fraquezas da instituição. Na análise do ambiente interno, verificou-se a necessidade de forte atuação em vários elementos de gestão e um ambiente de pesquisa único no histórico institucional, caracterizado por um intenso processo de renovação do quadro de empregados da instituição, trazendo novas competências e dando novo ânimo a diferentes linhas de pesquisa.

Os grandes objetivos, as diretrizes e as estratégias do IV PDU são desdobramentos do V PDE. O processo foi conduzido pelo uso de um software que direcionou a construção do documento. Etapa 1 – Atividades Preparatórias e Reunião de Partida, na qual a Unidade designou e capacitou a Comissão de Planejamento Estratégico (CPE); detalhou e divulgou na intranet o cronograma de elaboração do PDU; realizou a reunião de partida com a equipe da Unidade e implantou canais de participação e sugestões (intranet, CI Diário, formulários eletrônicos, e-mail da CPE), visando a mobilização e a obtenção de contribuições de todos os empregados da Unidade. Etapa 2 – Análise do Plano Diretor da Embrapa 2008-11-23, cujo objetivo foi conhecer e analisar o V Plano Diretor da Embrapa para identificar os principais direcionamentos inerentes à Unidade, gerando como produtos: o conjunto de estratégias prioritárias diretamente relacionadas à

atuação da Unidade e a identificação do grau de relação das estratégias prioritárias relacionadas à atuação da Unidade. Etapa 3 – Análise do Plano Diretor da Unidade 2004-2007, executada com o objetivo de avaliar a realização do Plano Diretor da Unidade e destacar as lições aprendidas durante a execução do mesmo, o que gerou como produtos a identificação dos principais fatores que potencializaram ou restringiram a implementação do III PDU, além das recomendações a serem consideradas para o próximo ciclo de planejamento. Etapa 4 – Análise Integrada dos Ambientes Externo e Interno, executada com o objetivo de analisar de forma integrada os ambientes externo e interno da Unidade, gerando como produtos: a identificação das tendências, oportunidades e ameaças do ambiente externo relacionadas à Unidade; o mapeamento dos principais espaços de inovação e cooperação nas cadeias e sistemas produtivos; a identificação dos principais pontos fortes e fragilidades da Unidade e a avaliação estratégica da Unidade. Etapa 5 – Formulação Estratégica, em que foram conduzidas a análise integrada dos produtos das etapas 2, 3 e 4; a atualização da missão e da visão de futuro; a seleção das estratégias da Unidade; o estabelecimento da contribuição da Unidade por estratégia e a participação dos especialistas da Unidade para definição da especificação preliminar de novos projetos e ações gerenciais. Etapa 6 – Interação das Unidades Descentralizadas, cuja finalidade foi a identificação de sinergias e oportunidades para a definição de potenciais parcerias para o desenvolvimento de projetos conjuntos e a redução de sobreposição de ações e esforços. A sua execução ocorreu em paralelo ao processo de definição da carteira preliminar de projetos e ações pela Unidade. Como resultado, foram listados os projetos com diferentes unidades em que há potencial de parceria entre as instituições. Etapa 7 – Análise de Consistência do Plano Diretor da Unidade, cuja finalidade é a garantia da coerência com o V PDE, analisando a coerência interna da estratégia da Unidade e verificando a conformidade metodológica.



Esta etapa foi inicialmente conduzida pela CPE e sua validação ocorreu após avaliação final na Diretoria-Executiva. O produto final desta etapa foi o Plano Diretor da Unidade. Etapa 8 – Validação e Pactuação do Plano Diretor da Unidade Descentralizada, com a finalidade de ampliar a interação entre os níveis estratégicos da Sede e da Unidade para alinhamento de visões e percepções e de assegurar a compatibilização e coerência entre as estratégias da Unidade e as prioridades do V PDE.

O resultado final de todo o processo foi o IV PDU da Unidade, validado e pactuado com a alta administração da Embrapa-Sede. A pactuação ocorreu em reunião presencial entre a Diretoria-Executiva da Embrapa, com a participação do CGE, e a Chefia da Unidade, objetivando: construir uma visão compartilhada quanto aos desafios decorrentes da estratégia da Unidade e identificar eventuais ajustes no plano da Unidade.

### **C. Como os aspectos relativos aos ambientes interno e externo são considerados no processo de formulação de estratégias. Destacar o ambiente interno e externo.**

No Plano Diretor da Embrapa (PDE) e no Plano Diretor da Unidade (PDU) estão sintetizados os planejamentos da Embrapa e dessa Unidade por um determinado período de tempo. No atual PDE (V PDE), foram traçados dois horizontes de planejamento, sendo um de 4 anos e o outro de 15 anos que coincide com o aniversário de 50 anos da Embrapa. No IV PDU, o horizonte de planejamento é de 4 anos, ou seja, válido até o final de 2011. As ações para a elaboração do IV PDU foram iniciadas no mês de março/2008 com o treinamento dos multiplicadores em Brasília. Após este treinamento, foram iniciadas as ações na Embrapa Amazônia Oriental em abril/2008 com a designação da Comissão de Planejamento e Estratégia (CPE), que é composta pelos chefes geral e de pesquisa, pelo coordenador-executivo (designado pela

alta administração) e de outros membros da Unidade, selecionados da mesma forma. Para elaboração do IV Plano Diretor da Embrapa Amazônia Oriental, realizou-se uma análise retrospectiva e situacional da instituição, com ênfase na avaliação do III PDU, aplicando-se a ferramenta FOFA (SWOT). Foram feitas entrevistas e aplicados questionários com atores externos — em sua maioria parceiros, formadores de opinião e representantes de entidades e instituições — e na análise organizacional, que diagnosticou pontos de melhoria nos principais processos da Unidade. O ambiente externo foi analisado no contexto da evolução do agronegócio e da nova dinâmica que se coloca às instituições de PD&I. Nesta análise, mapearam-se as grandes tendências e cenários alternativos que podem condicionar o campo de possibilidades da Embrapa Amazônia Oriental nos horizontes 2008–2011 e 2008–2023. Esta análise foi sumarizada em um leque de oportunidades e ameaças relacionadas à atuação da Embrapa Amazônia Oriental. O ambiente interno (pesquisadores, analistas e assistentes) foi consultado por meio de pesquisa disponibilizada na intranet, de forma a identificar as principais forças e fraquezas da instituição. Na análise do ambiente interno, verificou-se a necessidade de forte atuação em vários elementos de gestão e um ambiente de pesquisa único no histórico institucional caracterizado por um intenso processo de renovação do quadro de empregados da instituição, trazendo novas competências e dando novo ânimo a diferentes linhas de pesquisa. Os grandes objetivos, as diretrizes e as estratégias do IV PDU são desdobramentos do V PDE. O processo foi conduzido pelo uso de um software que direcionou a construção do documento.

### **D. Como é assegurada a integridade das informações externas utilizadas no processo de formulação de estratégias.**

No processo de formatação do IV PDU, a equipe responsável pela condução do processo, além de enviar os questionários

(entrevistas), estabeleceu contato direto com os parceiros previamente escolhidos para solicitar a participação no processo com o objetivo de obter o maior número de informações e de participação. Este processo foi previamente previsto no documento orientador da elaboração do IV PDU

**E. Como é assegurada a coerência entre as estratégias e as necessidades de todas as partes interessadas. Destacar as principais estratégias formuladas e os respectivos aspectos fundamentais para o seu sucesso.**

No processo de elaboração do PDU, a coleta das informações das entrevistas com o público externo e os resultados obtidos na entrevista realizada na intranet foram as entradas da ferramenta SWOT utilizada nesta fase do processo. De posse dos dados e do cenário desenvolvido, o PDU montou as estratégias. As principais estratégias tratadas no PDU com "objetivos estratégicos" são as seguintes: garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira; atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis; intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras; prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos); contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes.

**F. Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas, para o estabelecimento de compromissos mútuos.**

Desde 2003, as estratégias são comunicadas aos colaboradores em reuniões

(Chefias com os supervisores, Chefias e empregados), pelo CI Diário (canal de comunicação com os empregados via correio eletrônico) e pela intranet. O compromisso mútuo se dá pelo cumprimento individual de cada empregado para o alcance das metas da Unidade, que é avaliado pelo Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados (Saad-RH). Desta forma, os empregados, juntamente com seu chefe imediato, negociam as atividades a serem executadas para o cumprimento das metas. Para as demais partes interessadas, as estratégias são comunicadas por reuniões, workshops e câmaras técnicas, e o estabelecimento de compromissos mútuos se faz por meio de parcerias na elaboração e execução de projetos que visam o cumprimento dos objetivos estratégicos da Unidade. Além dessa rede institucional, o IV PDU foi impresso, distribuídos entre os empregados e disponibilizado na intranet da Unidade, eletronicamente, para consulta.

**G. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à formulação de estratégias e planos. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

O PDE e PDU são processos capitaneados pela Sede que analisa e melhora o processo continuamente.

## 2.2 DESDOBRAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

**A. Como as estratégias são desdobradas em planos de ação para os diversos setores e unidades da organização.**

**Destacar: 1. os principais planos de ação de curto e longo prazo estabelecidos, demonstrando seu alinhamento com as estratégias da organização; 2. o**

**alinhamento dos planos de ação de curto e longo prazos com as estratégias governamentais e com os programas de governo, quando for o caso; 3. o envolvimento das pessoas na definição e na execução dos planos.**

O processo de construção do PDU é idealizado e vinculado diretamente às estratégias do PDE. As metas pactuadas no PDU são desdobradas em diversos documentos institucionais, passando a compor planos de ação, e estes em atividades, distribuídas entre os empregados da Unidade. Por determinação da Sede, todos os projetos de pesquisa realizados na Unidade devem estar vinculados a uma meta do PDU, sendo este vínculo registrado no Side.

As atividades dos planos de ação são incluídas no Sistema de Avaliação e Acompanhamento do Desempenho Individual (Saad-RH) e os empregados são avaliados e premiados pelo desempenho obtido por meio da avaliação das atividades constantes deste sistema, tornando a vinculação dos planos estratégicos obrigatória para todos os empregados.

**B. Como os recursos são alocados para assegurar a implementação de todos os planos de ação estabelecidos. Destacar os recursos alocados para a execução dos principais planos.**

Os recursos da Unidade são provenientes do tesouro, de arrecadação própria, de convênios e de agências de fomento. Os recursos alocados para a gestão da Unidade, investimentos, manutenção da Unidade e projetos de pesquisa dos macroprogramas, são controlados pelo Programa de Administração e Desenvolvimento Institucional (Padi). Os demais projetos de pesquisas, cujos recursos são provenientes de agência de fomento (CNPq, Funtec, Finep, etc.) são controlados por Fundações. A aprovação, a alocação orçamentária e as transferências de recursos somente serão realizadas se o projeto estiver aderente com as metas pactuadas no PDU.

**C. Como os planos de ação são comunicados às partes interessadas.**

Desde 2002, a comunicação das estratégias, metas e planos de ação ocorre durante a elaboração do PDU, por meio de reuniões (Chefias com os supervisores, Chefias e empregados), pelo CI Diário (canal de comunicação com os empregados via correio eletrônico) e pela intranet. Para as demais partes interessadas, as estratégias são comunicadas por reuniões, workshops e câmaras técnicas.

**D. Como é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação.**

Os planos de ação são monitorados pelo Side (programa substituto do Sispat), pelo Plano Anual de Trabalho (PAT) e pelo Saad-RH dos empregados. Os planos são os desdobramentos das metas pactuadas no PDU, sendo o cumprimento dessas metas o maior valor dentro do índice que compõe o IDI da Unidade.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao desdobramento e operacionalização das estratégias. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

O controle dessa prática é feito pelo Sistema de Avaliação das Unidades (SAU), tendo como principais indicadores aqueles citados no item 1.3.B. A melhoria/ inovação desta prática é de caráter corporativo, ficando a cargo da Sede a análise sistemática do processo. O software de elaboração e acompanhamento do IV PDU foi recentemente implantado, sendo esta considerada uma melhoria significativa no processo.

## 2.3 FORMULAÇÃO DO SISTEMA DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

**A. Como é definido o sistema de medição para monitorar o desempenho global da organização em relação à suas estratégias e ao gerenciamento em todos os níveis.**

Para medição do desempenho global de suas Unidades Descentralizadas, a Embrapa, desde 1998, utiliza o Sistema de Avaliação de Unidades (SAU), que tem como objetivo principal a comparação em termos quantitativos e qualitativos das 41 Unidades distribuídas pelo País. Anualmente são definidas as metas para cada um dos indicadores definidos pela Diretoria-Executiva em conjunto com a Chefia-Geral de cada Unidade. O acompanhamento é realizado semestralmente por meio do sistema Side, acessível na Intranet corporativa.

**B. Como os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados. Apresentar os principais indicadores do desempenho global e das operações, relacionados à execução dos Programas e/ou ações do PPA, aos clientes reais e potenciais, às finanças e orçamento, às pessoas, aos processos, produtos e à sociedade.**

O SAU classifica os principais indicadores de desempenho de acordo com os pesos abaixo descritos, em um índice denominado IDI, descrito no item 1.3.B:

1. Critério: Produtividade (Eficiência) 22,0

- a) Captação de recursos 17,0
  - a1) Relação da Receita própria x Tesouro Nacional 12,0
  - a2) Evolução da captação de recursos 5,0
- b) Evolução da produtividade 5,0

2. Critério: Qualidade de Gestão (Eficácia) 63,0

- c) Cumprimento de metas do PDU 35,0
- d) Qualidade do relatório de gestão/plano de melhoria(\*) 4,0
- e) Melhoria de processos 4,0
- f) Ações de parceria 20,0

3. Critério: Satisfação e Impacto Público-Alvo (Efetividade) 15,0

- g) Impactos econômicos, sociais e ambientais 10,0
- g1) Qualidade dos relatórios de impacto 9,0
- g2) Uso e disseminação dos estudos de impacto 1,0
- h) Satisfação dos clientes (externos e CAE) 5,0

Cada componente do índice é verificado por meio da análise dos resultados obtidos de forma automática pelo Side, gerando as informações estratégicas (Balance Score Card) que subsidiam a corporação na tomadas de decisões futuras.

**C. Como são feitas as projeções sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização. Apresentar as fontes das informações utilizadas e as hipóteses assumidas para essas projeções. Apresentar como são feitas as projeções sobre o desempenho dos concorrentes, quando for pertinente.**

As projeções sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização são contempladas no Sistema de Avaliação das Unidades (SAU) da Embrapa, que avalia sistematicamente o desempenho das Unidades, que são comparadas com elas mesmas, considerando seus próprios resultados anteriores.

**D. Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos. Apresentar as metas de curto e longo prazos dos principais indicadores de desempenho.**

As metas de curto prazo são estabelecidas pelo Plano Anual de Trabalho (PAT) e as de longo prazo pelo Plano

Diretor da Unidade. Os dois processos são interdependentes.

#### Metas de curto prazo estabelecidas no PAT:

Indicador de Desempenho SAU 2008	Meta
Artigos de Divulgação na Mídia	10
Artigo em Anais de Congresso/ Nota Técnica	60
Artigo em Periódico Indexado	60
Capítulo em Livro Técnico-Científico	50
Folder/Folheto/Cartilha	25
Resumo em Anais de Congresso	100
Organização/Edição de Livros	7
Orientação de Tese de Pós-Graduação	10
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	5
Circular Técnica	2
Comunicado Técnico	25
Documentos	30
Vídeo/DVD Produzido	1
Matéria Jornalística Peso 2	5
Unidade Demonstrativa e/ou de Observação	90
Palestra	100
Participação em Exposições e Feiras	5
Curso Oferecido	1.000
Veículo Internos e Externos de Comunicação	240
Matéria Jornalística Peso 1	130
Dia de Campo	20
Folder, Cartilha e/ou Folheto Produzido	25
Organização de Eventos	20
Metodologia Científica	2
Prática/Processo Agropecuário	1
Insumo Agropecuário	3

#### Metas de médio e longo prazo estabelecidas no PDU:

**Objetivo Estratégico 1:** Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira.

Estratégias de médio prazo selecionadas:

1. Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura,

levando em conta as características de cada bioma.

**Contribuição 1 - Sistemas de Produção, produtos e processos competitivos validados por meio de indicadores técnicos, socioeconômicos, sanitários, ambientais e de segurança alimentar.**

**Oportunidade:** Necessidade de sistemas de produção sustentáveis definidos para recuperação e manejo de áreas degradadas, áreas de preservação permanente e de reserva legal.

**Oportunidade:** Necessidade de modelos locais para aquicultura.

**Ameaça:** Prevalência da visão produtivista sem preocupação social e ambiental.

#### Projetos Novos

**Título do Projeto 1:** P1-Agregação de valor, segurança e qualidade de produtos alimentares e bioativos com base na biodiversidade da Amazônia.

**Título do Projeto 2:** P2-Sistemas de produção sustentáveis para obtenção de produtos de origem animal de qualidade.

#### Metas

Indicadores	Anos
Processo Agroindustrial	2010: 1
Prática/Processo Agropecuário	2010: 1
	2011: 2
Produto Agroindustrial	2011: 3
Metodologia Científica	2010: 1
	2011: 2
Base de Dados Organizada	2010: 1

2. Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades.

**Contribuição 2 - Recursos genéticos conservados in situ e ex situ, por meio do estabelecimento, enriquecimento, manutenção e informação de bancos de germoplasma para uso e melhoramento genético.**

**Oportunidade:** Demanda por tecnologias agroindustriais para aproveitamento de produtos da biodiversidade visando a agregação de valor a matérias-primas regionais e produção de alimentos funcionais.

**Oportunidade:** Demanda de conhecimento e tecnologia para conservação dos recursos genéticos da região.

**Ameaça:** Grande extensão e diversidade territorial e deficiência de logística na área de atuação da instituição (Amazônia Oriental) Ameaça: Destruição e restrições legais de acesso ao patrimônio genético.



## Projetos Novos

**Título do Projeto 3:** P3-Melhoramento genético de espécies vegetais para competitividade e sustentabilidade na Amazônia.

**Título do Projeto 4:** P4-Biologia avançada para a conservação e melhoramento genético de espécies vegetais e animais na Amazônia.

**Título do Projeto 5:** P5-Conservação de recursos genéticos animais e vegetais na Amazônia.

## Metas

Indicadores	Anos
Base de Dados Organizada	2011: 1
Cultivar Gerada/Lançada	2011: 2
Cultivar Testada/Indicada	2010: 1
	2011: 2
Coleção Biológica	2011: 2
Metodologia Científica	2010: 1

**Objetivo Estratégico 2:** Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis.

Estratégias de longo prazo selecionadas:

1. Desenvolver tecnologias e sistemas de produção visando o aproveitamento de áreas degradadas para a produção de bioenergia.

**Contribuição 12 - Áreas degradadas recuperadas por meio de sistemas integrados de produção de bioenergia e alimentos.**

**Oportunidade:** Necessidade de sistemas de produção sustentáveis definidos para recuperação e manejo de áreas degradadas, áreas de preservação permanente e de reserva legal.

**Oportunidade:** Demanda por métodos alternativos para aproveitamento de resíduos e coprodutos com foco na agroenergia.

## Projetos Novos

**Título do Projeto 6:** P16- Agroenergia na Amazônia Oriental: Sistemas sustentáveis de produção de alimento e energia.

## Metas

Indicadores	Anos
Cultivar Testada/Indicada	2009: 1
	2011: 1
Prática/Processo Agropecuário	2011: 1
Coleção Biológica	2010: 1

**Objetivo Estratégico 3:** Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras.

Estratégias de médio prazo selecionadas:

1. Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais.

**Contribuição 3 - Recuperação de áreas alteradas e redução da contaminação ambiental por meio do Manejo Integrado de Pragas (MIP) em culturas anuais, semiperenes e perenes.**

**Oportunidade:** Necessidade de tecnologias para produção sustentável de alimentos em áreas alteradas com foco nas condições locais.

**Ameaça:** Prevalência da visão produtivista sem preocupação social e ambiental.

## Projeto Novo

**Título do Projeto 6:** P7-Geração de Tecnologias para o Manejo integrado de pragas em culturas anuais, semi-perenes e perenes no Estado do Pará.

**Contribuição 4 - Uso racional de áreas inundáveis por meio do desenvolvimento e intensificação de sistemas de produção sustentáveis.**

**Ameaça:** Prevalência da visão produtivista sem preocupação social e ambiental.

**Ameaça:** Incompatibilidade entre leis de proteção ambiental e as ações de PD&I.

## Projeto Novo

**Título do Projeto 7:** P10-Desenvolvimento de tecnologias e sistemas de produção adaptados para áreas inundáveis na Amazônia Oriental.

**Contribuição 5 - Uso e conservação de recursos da biodiversidade (madeiros e não madeiros), por meio do desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis.**

**Oportunidade:** Necessidade de tecnologias para manejo sustentável dos recursos florestais e para sistemas de produção integrados.

**Oportunidade:** Necessidade de sistemas de produção sustentáveis definidos para recuperação e manejo de áreas degradadas, áreas de preservação permanente e de reserva legal.

## Projeto Novo

**Título do Projeto 8:** P11-Manejo e conservação dos recursos florestais na Amazônia

## Metas

Indicadores	Anos
Prática/Processo Agropecuário	2010: 6
	2011: 5

2. Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos.

**Contribuição 6 – Recuperação da capacidade produtiva de áreas alteradas destinadas à agricultura, pecuária e silvicultura, por meio do desenvolvimento e intensificação de sistemas integrados de produção, reduzindo a abertura de novas áreas.**

**Oportunidade:** Necessidade de tecnologias para manejo sustentável dos recursos florestais e para sistemas de produção integrados.

**Oportunidade:** Necessidade de sistemas de produção sustentáveis definidos para recuperação e manejo de áreas degradadas, áreas de preservação permanente e de reserva legal.

**Oportunidade:** Necessidade de indicadores para compensação de serviços ambientais.

**Ameaça:** Descontinuidade das ações em função de mudanças de políticas governamentais.

## Projetos Novos

**Título do Projeto 9:** P8-Desenvolvimento de sistemas integrados de produção para áreas alteradas na Amazônia.

**Título do Projeto 10:** P9-Tecnologias de produção e conservação de material propagativo de espécies arbóreas nativas.

## Metas

Indicadores	Anos
Prática/Processo Agropecuário	2010: 3
	2011: 4
Insumo Agropecuário	2011: 2
Metodologia Científica	2010: 2

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

**Contribuição 7 – Contribuir para a segurança alimentar por meio da diversificação da produção.**

continua...

**Oportunidade:** Necessidade de tecnologias para produção sustentável de alimentos em áreas alteradas com foco nas condições locais.

## Projeto Novo

**Título do Projeto 11:** P13-Geração de conhecimentos e tecnologias para melhoria dos sistemas de produção, processos e serviços dos agricultores familiares e povos tradicionais.

**Contribuição 8 – Geração de trabalho e renda por meio da diversificação da produção, agregação de valor aos produtos e prestação de serviços ambientais.**

**Oportunidade:** Necessidade de indicadores para compensação de serviços ambientais.

**Oportunidade:** Demanda por geração de indicadores para determinação de impactos ambientais dos diferentes sistemas de uso da terra.

## Projeto Novo

**Título do Projeto 12:** P12-Diversificação do uso de recursos locais para a segurança alimentar.

Indicadores	Anos
Prática/Processo Agropecuário	2010: 4
	2011: 3
Cultivar Testada/Indicada	2011: 2
Produto Agroindustrial	2011: 1

**Objetivo Estratégico 4:** Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos).

Estratégias de longo prazo selecionadas:

1. Desenvolver novos produtos a partir da biodiversidade brasileira: aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos.

**Contribuição 9 – Processos e produtos estabelecidos por meio da prospecção de princípios ativos a partir da biodiversidade amazônica.**

**Oportunidade:** Necessidade de produtos da biodiversidade como alimentos, fibras, fármacos, defensivos naturais e cosméticos.

**Ameaça:** Destruição e restrições legais de acesso ao patrimônio genético.



### Projeto Novo

**Título do Projeto 13:** P6-Prospecção e manejo de recursos da biodiversidade para aproveitamento econômico (fármacos, fitoterápicos, óleos e resinas, frutas, microorganismos, biodefensivos, energia, etc.).

### Metas

Indicadores	Anos
Insumo Agropecuário	2011: 1
Cultivar Testada/Indicada	2011: 2
Prática/Processo Agropecuário	2011: 1

**Objetivo Estratégico 5:** Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes.

Estratégias de longo prazo selecionadas:

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

**Contribuição 10 - Redução da dependência de insumos não renováveis por meio de práticas e produtos de base ecológica que intensifiquem processos de manejo de recursos naturais renováveis.**

**Oportunidade:** Necessidade de tecnologias para manejo sustentável dos recursos florestais e para sistemas de produção integrados.

### Projeto Novo

**Título do Projeto 14:** P14-Geração de tecnologias de produção de insumos com matérias-primas renováveis.

**Contribuição 11 - Geração de produtos e processos por meio do aproveitamento de resíduos agropecuários.**

**Oportunidade:** Necessidade de tecnologias para manejo sustentável dos recursos florestais e para sistemas de produção integrados

**Oportunidade:** Demanda por métodos alternativos para aproveitamento de resíduos e coprodutos com foco na agroenergia.

### Projeto Novo

**Título do Projeto 15:** P15-Alternativas para aproveitamento de resíduos industriais e agroindustriais em sistemas agrícolas amazônicos e processos agroindustriais.

### Metas

Indicadores	Anos
Insumo Agropecuário	2011: 3
Prática/Processo Agropecuário	2010: 1
Produto Agroindustrial	2010: 1

### Os Desafios Institucionais e Organizacionais

Os desafios institucionais e organizacionais, também descritos em Posicionamento Estratégico, são referidos como Diretrizes Estratégicas: resultados prioritários, referentes às atividades-meio da Embrapa. Têm por finalidades explorar as potencialidades e superar as fragilidades da organização.

**Diretriz Estratégica 1:** Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias.

**Estratégia selecionada:** Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior.

**Contribuição 12 - Gestão da Unidade ágil e eficiente por meio da modernização e integração dos processos administrativos e desenvolvimento de pessoas.**

**Fragilidade:** Pouca qualificação e quantitativo do corpo de apoio.

**Fragilidade:** Alta resistência a mudanças organizacionais e pouco comprometimento institucional e com resultados.

**Fragilidade:** Deficiência no monitoramento e avaliação do planejado, programado e realizado.

**Fragilidade:** Deficiências na gestão e implementação do processo de aquisição e qualidade de materiais.

**Fragilidade:** Dificuldades na consolidação legal das parcerias pelo setor jurídico.

**Ação Gerencial Proposta - AG8:** Desenvolvimento e proteção do capital humano.

**Ação Gerencial Proposta - AG9:** Modernização dos processos administrativos.

### Metas

Indicadores	Anos
Número de empregados treinados em temas gerenciais internamente	2008: 20
	2011: 20
Plano de capacitação interna elaborado	2008: 1
Plano de segurança e qualidade de vida do trabalhador elaborado	2008: 1

continua...



Indicadores (cont.)	Anos
Percentual de redução de acidentes de trabalho	2011: 20
Número de treinamentos em ações gerenciais realizados	2008: 4
	2011: 4
Aumento percentual em contratos efetivados	2009: 25
	2011: 25
Redução percentual no tempo de concretização de contratos (base 2007)	2009: 20
	2011: 50
Diminuição percentual de processos de compra não concluídos (base 2007)	2009: 10
	2011: 25
Aumento percentual de conclusão dos projetos do Plano de Melhoria de Gestão (PMG)	2009: 30
	2011: 100
Aumento percentual de processos de gestão definidos	2009: 10
	2011: 50

**Diretriz Estratégica 3:** Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação.

**Estratégia selecionada:** Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas.

**Contribuição 13 - Processo de transferência e adoção de tecnologias consolidado por meio de uma rede inovadora de informação de PD&I estruturada em parceria com públicos de interesse.**

**Força:** Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) adequada.

**Força:** Adequação dos canais de comunicação externos e internos utilizados pela unidade.

**Ação Gerencial Proposta - AG1:** Formação de rede de informação para transferência de tecnologias.

**Ação Gerencial Proposta - AG2:** Capacitação de assistentes, analistas, pesquisadores e agentes multiplicadores.

**Ação Gerencial Proposta - AG3:** Desenvolvimento e capacitação na cadeia produtiva do leite.

**Ação Gerencial Proposta - AG4:** Articulação de um fórum para formatar arranjos de PD&I com participação de diferentes atores.

#### Metas

Indicadores	Anos
Implantação de rede de informação	2009: 1

continua...

Indicadores (cont.)	Anos
Número de instituições na rede de informação	2009: 6
	2010: 8
	2011: 10
Número de assistentes capacitados em ações de transferência de tecnologia	2009: 3
	2010: 5
	2011: 6
Número de analistas e pesquisadores capacitados em ações específicas de transferência de tecnologia	2009: 10
	2010: 15
	2011: 20
Número de agentes multiplicadores capacitados nas ações de transferência de tecnologia	2009: 10
	2010: 20
	2011: 30
Número de fóruns para articulação de ações de transferência de tecnologias	2009: 1
	2010: 1
	2011: 1
Número de instituições participantes nos fóruns de transferência de tecnologias	2009: 10
	2010: 12
	2011: 15

**Diretriz Estratégica 4:** Promover a gestão e proteção do conhecimento.

**Estratégia selecionada:** Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários.

**Contribuição 14 - Gestão da informação e do conhecimento consolidada por meio da implementação do plano de segurança da informação e da internalização da cultura da propriedade intelectual.**

**Força:** Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) adequada.

**Força:** Adequação dos canais de comunicação externos e internos utilizados pela unidade.

**Ação Gerencial Proposta - AG10:** Implantação do plano de gestão e proteção da informação e do conhecimento na Unidade.

#### Metas

Indicadores	Anos
Aumento percentual de tecnologias protegidas	2009: 20
	2011: 100

**Diretriz Estratégica 6:** Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I.

**Estratégia selecionada:** Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada.

**Contribuição 15 - Processo de articulação de fontes e formas de financiamento, consolidado por meio da interação entre as Chefias-Adjuntas e os Núcleos Temáticos.**

**Força:** Boa capacidade de captação de recursos externos.

**Força:** Qualificação do corpo técnico-científico.

**Fragilidade:** Insuficiência de líderes qualificados em gestão de projetos de PD&I.

**Fragilidade:** Dificuldades na consolidação legal das parcerias pelo setor jurídico.

**Ação Gerencial Proposta - AG5:** Capacitação intersetorial de pessoas para articulação e negociação de projetos.

#### Metas

Indicadores	Anos
Número de pessoas capacitadas na área de negociação	2009: 10
	2011: 20
Número de cursos de negociação realizados para o público interno	2009: 1
	2010: 1

**Diretriz Estratégica 7:** Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infraestrutura.

**Estratégia selecionada:** Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infraestrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais.

**Contribuição 16 - Infraestrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e dos campos experimentais, modernizadas por meio de reforma e aquisição de equipamentos.**

**Fragilidade:** Pouca qualificação e quantitativo do corpo de apoio.

**Fragilidade:** Investimento insuficiente na infraestrutura da UD (laboratórios, estruturas de propagação e de campos experimentais, veículos, máquinas e equipamentos).

**Ação Gerencial Proposta - AG11:** Adequação da infraestrutura de laboratórios e campos experimentais às normas de qualidade.

**Ação Gerencial Proposta:** AG12: Ampliação da infraestrutura de Tecnologia de Informação e Comunicação.

#### Metas

Indicadores	Anos
Número de novos laboratórios implantados	2009: 2
	2010: 2

continua...

Indicadores (cont.)	Anos
Número de laboratórios reestruturados	2009: 2
	2011: 2
Número de NAPT's reestruturados	2009: 2
	2011: 2

**Estratégia selecionada:** Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade.

**Contribuição 17 - Acreditação de ensaios de Laboratórios e Campos Experimentais, por meio de adequação às normas de qualidade.**

**Força:** Qualificação do corpo técnico-científico.

**Fragilidade:** Pouca qualificação e quantitativo do corpo de apoio.

**Ação Gerencial Proposta - AG13:** Institucionalização de normas de qualidade de laboratórios e campos experimentais.

**Ação Gerencial Proposta - AG14:** Acreditação de ensaios de laboratório e campos experimentais.

#### Metas

Indicadores	Anos
Número de pessoas treinadas em gestão da qualidade	2009: 10
	2011: 20
Número de ensaios acreditados	2009: 1
	2011: 2

**Diretriz Estratégica 8:** Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.

**Estratégia selecionada:** Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.

**Contribuição 18 - Canais de comunicação com diferentes segmentos da sociedade estabelecidos por meio da utilização de mídias convencionais e alternativas.**

**Força:** Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) adequada.

**Força:** Adequação dos canais de comunicação externos e internos utilizados pela unidade.

**Fragilidade:** Pouca qualificação e quantitativo do corpo de apoio.

**Fragilidade:** Baixa capacidade e velocidade de resposta às demandas e problemas.

Ação Gerencial Proposta - AG6: Produção de mídias diversificadas com linguagens apropriadas para diferentes públicos

Ação Gerencial Proposta - AG7: Estabelecimento de canais de fluxo das mídias produzidas na Unidade

#### Metas

Indicadores	Anos
Número de novos canais de distribuição de mídia implantados na Unidade	2009: 1
	2011: 2

**E. Como os indicadores de desempenho e as metas são comunicados às partes interessadas, conforme a pertinência de cada uma.**

Os indicadores de desempenho e as metas são comunicados aos empregados por meio de comunicação oficial, intranet corporativa, intranet local, em reuniões sistemáticas com os supervisores e com os empregados, nas reuniões de planejamento e nas reuniões com a CAE (duas vezes ao ano).

**F. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à formulação do sistema da medição do desempenho. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

A melhoria/ inovação das práticas fica a cargo da Sede que sistematicamente analisa a metodologia e dissemina nas Unidades. A partir de 2007, o Side substituiu o Sispat como software integrador das informações corporativas de todas as Unidades.





## Critério 3 - Cidadãos e Sociedade

### 3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO

**A. Como a organização identifica os seus clientes atuais e potenciais e os classifica por tipos ou grupos. Destacar os critérios utilizados para agrupar os usuários.**

Por tratar-se de corporação, a Embrapa-Sede é responsável por um grande número de processos. Tal procedimento tem como objetivo uniformizar ações no território nacional. A identificação dos seus clientes é um dos processos corporativos, definido pelo Manual de Atendimento ao Cliente, pelo Manual de Atendimento ao Cidadão e pelo Manual de Política de Comunicação. A Empresa dispõe de clientes predefinidos pela política corporativa, denominados de parceiros institucionais, tais como governos estaduais, Prefeituras, Secretarias de Agricultura, Redes de Extensão Rural, entre outros.

Além desta predefinição, desde 1999, os seus clientes atuais e potenciais são identificados por meio de um formulário padrão, preenchido no momento em que o cliente acessa o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Assim como, após a transferência de tecnologias, feita por meio de eventos, cursos ou dias de campo, é fornecido um formulário (feedback) para ser preenchido pelos usuários. A classificação dos usuários é feita por meio de um processo de tratamento das informações coletadas. Em virtude dessa segmentação, os clientes são agrupados seguindo-se os

diversos níveis formados: empresários e produtores do agronegócio e da agricultura familiar; dirigentes e profissionais do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária; agentes de Transferência de Tecnologias, público ou privados; dirigentes e profissionais do Poder Executivo, em âmbito federal, estadual e municipal; dirigentes e profissionais do Poder Legislativo, em âmbito federal, estadual e municipal; dirigentes e profissionais do Poder Judiciário, em âmbito federal e estadual; representantes e profissionais da comunidade acadêmico-científica, incluindo os estudantes universitários; representantes e profissionais de organismos nacionais e internacionais de fomento à pesquisa agropecuária e ao desenvolvimento regional; representantes e profissionais de organismos nacionais e internacionais ligados a C&T, de maneira geral; organizações não governamentais e todo o conjunto de organizações/entidades que integram o chamado Terceiro Setor.

**B. Como a organização identifica, analisa, monitora e se antecipa às necessidades dos seus clientes atuais e potenciais. Destacar como a organização utiliza essas informações para identificar os atributos de seus serviços/produtos relevantes para eles.**

Desde 1997, o Manual de Atendimento ao Cliente é a principal fonte de informações no trato com o cliente, nele se encontram descritas as posturas e atitudes adequadas para o atendimento excelente, tendo como

definidora do processo a Embrapa-Sede, por tratar-se de processo corporativo.

As necessidades dos clientes, tanto atuais quanto potenciais são identificadas utilizando-se os canais de comunicação estabelecidos pela participação de pesquisadores e técnicos em eventos, seminários, workshops, reuniões técnicas, feiras, etc.

A transferência de tecnologia é um outro canal de entrada das necessidades dos clientes quando são aplicados questionários de avaliação, a partir de informações veiculadas na mídia, por meio da manifestação dos parceiros formais e informais da Unidade, colaboração e apoio das instituições ligadas ao desenvolvimento da região, incluindo órgãos de financiamento, associações de municípios e as demandas provenientes dos Núcleos de Apoio à Pesquisa (NAPTs), que são núcleos descentralizados, posicionados estrategicamente próximos aos clientes e que têm como uma de suas principais atribuições realizar a prospecção de demandas, atuando de forma pró-ativa.

As demandas também são identificadas pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), por meio de cartas, e-mails, fax, telefonemas e atendimento pessoal dos clientes. A partir desses procedimentos, o SAC se encarrega da análise, qualificação, quantificação e consequentes tabulações para a realimentação do sistema.

Além desses canais, a Embrapa-Sede coleta informações das outras Unidades, tratando-as para subsidiar políticas nacionais uniformes, orientadoras das ações futuras.

**C. Como é avaliado o atendimento do universo potencial de usuários. Como a organização avalia se seus serviços/ produtos são conhecidos pelo universo de usuários que ela deve atender, em virtude de sua missão e da sua visão de futuro. Destacar os principais indicadores utilizados e as ações decorrentes.**

Por tratar-se de uma corporação, a Embrapa-Sede é responsável por um grande

número de processos. Tal procedimento tem como objetivo uniformizar ações no território nacional. A avaliação do atendimento do universo potencial de clientes, assim como o conhecimento dos produtos e serviços, são contemplados por processos corporativos, previstos no Manual de Avaliação de Desempenho das Unidades da Embrapa – Metodologia para 2007, de competência exclusiva da Sede. A avaliação deste processo prevê duas formas: avaliação de uma amostra de clientes baseado em um mailing list e avaliação pelos membros do Conselho Assessor Externo. Os dados analisados neste processo são transformados em políticas uniformes, que servem de base para as ações nas Unidades Descentralizadas.

**D. Como a organização divulga seus serviços e ações a seus clientes atuais e potenciais e à sociedade, de forma a garantir-lhes o acesso. Destacar:**

**1. O modo como é identificado e avaliado o nível de conhecimento dos usuários e da sociedade sobre a organização, seus serviços/ produtos e ações.**

Por tratar-se de corporação, a Unidade adota uma política uniforme de divulgação de seus serviços, fundamentada no documento “Políticas de Comunicação”, que define os canais, a periodicidade e as formas pertinentes para tal. Além deste documento, a Unidade utiliza outros documentos corporativos: Manual de Atendimento ao Cidadão e Manual de Atendimento ao Cliente. Com esses norteadores, a Embrapa Amazônia Oriental divulga seus produtos e serviços aos seus clientes atuais e potenciais, por meio do seu site, nas publicações seriadas com conteúdo técnico, destinadas a pesquisadores, professores, profissionais da assistência técnica e estudantes, além dos cursos e palestras.

**2. Os principais indicadores utilizados para medir a imagem da organização e o conhecimento de seus serviços/ produtos e ações por seus clientes.**

Por tratar-se de corporação, a Embrapa-Sede é responsável por esse processo.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento mútuo. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI), com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento mútuo são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

### 3.2 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

**A. Como são definidos e disponibilizados aos clientes os principais canais de acesso para solicitarem assistência, esclarecimentos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações. Destacar:**

1. Os principais canais de acesso disponibilizados aos clientes e à sociedade.

Os canais são definidos pelo Embrapa-Sede, materializados por meio do documento "Política de Comunicação" e norteado pelos Manuais de Atendimento ao Cliente e de Atendimento Cidadão. Os canais de atendimento utilizados na Unidade para sugestões e reclamações são disponibilizados na homepage da Unidade e em todo o material promocional e papelaria institucional, tais como publicações, folders, fichas de atendimento pessoal e Ouvidoria da Embrapa.

A política corporativa de atendimento

da Embrapa adota o atendimento pessoal, por carta, por telefone e por e-mail como os principais canais de acesso.

**2. Os mecanismos formais de consulta e/ou participação de grupos ou categorias profissionais que configuram seus principais clientes.**

Os mecanismos formais utilizados pela Política de Atendimento da Embrapa são o e-mail do SAC, cartas, atendimento pessoal e por telefone. Os dois últimos instrumentos geram a "ficha de atendimento", que alimenta a planilha dos resultados. Essa "ficha de atendimento" é o início de um processo que se encerra com a resposta da demanda do cliente.

**B. Como é feita a gestão das sugestões e reclamações, de modo a assegurar a sua resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização. Destacar as principais ações implementadas em decorrência das reclamações e sugestões recebidas.**

Após o recebimento da demanda pelo SAC, o empregado responsável pelo processo faz a triagem das informações/reclamações solicitadas, distribuindo para os setores competentes capazes de solucionar a demanda. O setor responsável soluciona a demanda e comunica para o SAC o andamento e a finalização do processo. O atendimento ao cliente é uma atividade prevista no Saad-RH dos empregados, sendo pontuado e gerando mérito ao empregado que fez respectivo atendimento. Neste processo, o controle da satisfação é feito por tempo de retorno para a demanda que, conforme política corporativa, deve ser mensurado em dias.

**C. Como a organização divulga seus padrões de qualidade de atendimento aos clientes de seus serviços.**

Estão disponíveis na homepage da Unidade, desde 2006, em meio eletrônico, os Manuais de Atendimento ao Cliente

e de Atendimento ao Usuário, materiais norteadores para este processo.

**D. Como são avaliados a satisfação e os fatores de insatisfação dos clientes. Destacar:**

**1. Como os serviços/produtos, imediatamente após serem prestados/entregues, são acompanhados junto aos clientes para permitir à organização realizar rapidamente eventuais realinhamentos que se mostrem necessários.**

A avaliação da satisfação e os fatores de insatisfação são produtos do processo relatado no item 3.1 C.

**2. Como a organização avalia a satisfação e a insatisfação dos clientes em relação à concorrência, quando for pertinente.**

Este item não é pertinente.

**3. Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para melhorar o seu nível de satisfação; citar as principais ações implementadas.**

As informações geradas pelos clientes são recolhidas anualmente pela Sede para compor um banco de dados, que serve de norteador das tomadas de decisão, para o desenvolvimento de políticas de divulgação, para alteração nos documentos oficiais e para publicações voltadas para o cidadão.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao relacionamento com os clientes. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas, utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI), com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a

AMP é pontuada e monitorada pelo Side. Essa metodologia corporativa, disponibilizada em documento oficial na intranet da Sede, inclui desde a identificação, priorização, descrição, diagnóstico e avaliação dos processos até a proposição e implementação de ações que visem à otimização dos recursos disponíveis e o atendimento das necessidades dos clientes. Abrange pesquisa, observação, estudo e comparações internas e externas sobre os diversos processos da Unidade, com o propósito de identificar os problemas e causas que estão interferindo na qualidade dos resultados, oferecendo a oportunidade de implantar as devidas correções para a melhoria dos processos focalizados. O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento mútuo são sistematicamente submetidos à AMP.

### 3.3 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

**A. Como a organização orienta e estimula a sociedade a participar do seu processo decisório e a controlar os seus resultados institucionais. Destacar os canais de relacionamento estabelecidos com as comunidades e com a sociedade.**

A Embrapa Amazônia Oriental estimula a participação da sociedade por meio de um Comitê Assessor Externo (CAE), órgão consultivo oficial (integra o organograma da Empresa) constituído por representantes da sociedade civil organizada na área de atuação da empresa, com a finalidade de assessoramento nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação, conforme Resolução Normativa 037.01.08.5.021.

Os canais de relacionamento entre a Unidade e os membros do CAE são estabelecidos por meio de reuniões realizadas ordinariamente, duas vezes ao ano, ou de forma extraordinária, tantas vezes quantas forem necessárias, mediante convocação de seu presidente, ou por maioria simples dos seus membros.



**B. Como a organização avalia e gerencia o impacto de sua atuação em relação à sociedade. Destacar: 1. como procura antecipar-se às questões sociais, legais e/ou ambientais e busca minimizar os riscos da sua atuação; 2. como busca atender aos requisitos da sociedade relativos ao serviço que presta; 3. como promove ações que envolvem a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a minimização do uso de recursos renováveis; 4. como trata as pendências eventuais ou sanções referentes aos requisitos legais, éticos ou contratuais.**

A Unidade está implantando um conjunto de indicadores para refletir a sua interação junto à sociedade. Compõem estes indicadores os seguintes dados:

- Índice de interação com a sociedade por meio da pesquisa, composto pelo número de publicações, número de bolsistas em projetos e número de pesquisadores envolvidos nos cursos de pós-graduação.
- Índice de interação com a sociedade por meio de serviço – compõem este índice os seguintes dados: número de atendimentos nos laboratórios, número de atendimentos na biblioteca, número de atendimentos do SAC e número de clientes no posto de vendas.
- Índice de interação com a sociedade por meio da transferência de tecnologia – número total de eventos, número total de cursos, número de alunos, número de palestras, número de treinamentos, número de dias de campo e número de feiras e eventos.

Além desse ponto, a empresa tem um processo denominado “Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental”, critério monitorado no IDI da Unidade. No cálculo do índice final de avaliação são usados dois indicadores: a) o índice médio de avaliação da qualidade dos relatórios de avaliação de

impacto; b) o índice médio de avaliação da unidade no seu esforço para usar e disseminar os resultados dos estudos de impacto. Para comprovação e composição do índice, são avaliadas, no mínimo, três tecnologias, em termos dos impactos econômicos, sociais, ambientais, sobre o conhecimento político institucional e capacitação.

Os Relatórios de Impacto das tecnologias selecionadas são elaborados diretamente no Side, de acordo com a data estipulada no calendário do Sapre. Na elaboração dos Relatórios de Impacto, a Unidade consulta os Relatórios de Impacto dos anos anteriores, os resultados das análises desses Relatórios elaboradas pela SGE e os Relatórios de Impacto das demais Unidades para conhecer outras experiências e, eventualmente, incorporar melhorias em seus próprios Relatórios. Cabe a cada Unidade melhorar os relatórios do ano anterior e incluir os dados e análises relativos ao Impacto no ano seguinte.

Para antecipar-se às questões sociais, legais e/ou ambientais e buscar minimizar os riscos da sua atuação, todos os projetos de pesquisa da Embrapa Amazônia Oriental são obrigados a incluir indicadores de responsabilidade social e ambiental, a partir da avaliação dos impactos gerados pela transferência de suas tecnologias, produtos, serviços e conhecimentos.

A Unidade possui, desde 2006, um órgão interno denominado de “Comitê de Gestão Ambiental”, responsável pelo trato das questões envolvendo a conservação, manutenção e tratamento do passivo ambiental gerado pelas atividades da Unidade. Esse Comitê maneja o planejamento e as ações mitigadoras no aspecto ambiental.

**C. Como a organização promove a responsabilidade pública dos seus colaboradores no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético em todos os níveis.**

A Embrapa Amazônia Oriental desenvolve várias ações dirigidas a seus

colaboradores e à sociedade em geral. Tais ações contribuem para estimular as pessoas ao exercício da cidadania, fazendo com que elas participem ou colaborem, com seu trabalho, para o desenvolvimento de suas próprias comunidades ou da sociedade. São exemplos dessas ações: oferta de cursos de aperfeiçoamento profissional em agronegócio; realização de dias de campo; demonstração de tecnologias em feiras e exposições; distribuição de material promocional das tecnologias, produtos e serviços da Unidade; disponibilização de publicações e artigos técnicos para download gratuito no site da Unidade; estímulo à participação em atividades sociais, como coral da Unidade e distribuição de donativos para comunidades; campanhas de doação de sangue em parceria com o Hemopa/PA; participação no Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida (COEP), promovendo ações como: Dia da Comunidade Coep, Semana Nacional de Mobilização Pela vida; Festival de Música nas Escolas; Natal pela Vida, Capacitação de Multiplicadores Urbanos em "Manipulação e cultivo de Plantas Medicinais", Mini-horto Caseiro: cultivo de espécies de plantas medicinais, utilizando garrafa pet, terra preta e adubo orgânico produzido a partir da compostagem caseira, Cadastro de funcionários na Rede de Mobilizadores Coep, Cinema Coep.

**D. Como a organização estimula seus colaboradores a exercerem sua cidadania, por meio da participação nos esforços de desenvolvimento social.**

O empregado é estimulado a participar de ações de cidadania por meio da liberação do ponto, quando da participação em comitês locais e em ações sociais. A Unidade viabiliza, ainda, a participação dos empregados em editais de premiação em projetos de geração de tecnologias sociais, sendo este um critério de avaliação no Saad-RH.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação de práticas de gestão**

**relativas à interação com a sociedade. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento mútuo são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.



## Critério 4 - Informação e Conhecimento

### 4.1 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA UNIDADE

**A. Como as principais informações da Unidade são selecionadas e obtidas, levando-se em conta as necessidades dos seus usuários. Destacar: 1. os critérios de seleção e os métodos de obtenção dessas informações; 2. as principais informações utilizadas e os principais processos, práticas de gestão e metas da Unidade aos quais elas estão relacionadas; 3. a integração dos sistemas próprios utilizados com os sistemas de gestão administrativa do governo e com sistemas de outros órgãos do governo.**

Considerando a finalidade e função da Empresa, o processo de gerenciamento da informação se dá em três níveis:

a) Gestão de Informação como insumo aos processos de P&D: que gerencia as informações técnico-científicas, ou seja, o conhecimento que se converte em fundamentos para solução de problemas objetos de pesquisa e em soluções tecnológicas para a região de abrangência de atuação da Embrapa Amazônia Oriental. Este tipo de informação é apropriado pelo pesquisador por vários métodos e selecionado a partir da problemática levantada no projeto de pesquisa envolvido. A informação para compor um projeto de pesquisa não é sistematizada pela própria característica do ineditismo dos projetos e da autonomia dos pesquisadores.

b) Gestão de Informação Tecnológica (produto resultante da atividade de P&D): informações relacionadas com o modo operacional no setor produtivo agropecuário, florestal e ambiental, utilizada como matéria-prima para produção de produtos e serviços de informação, em diferentes mídias, como auxílio aos processos de Transferências de Tecnologias geradas pela Unidade.

c) Gestão de Informação Gerencial e Administrativa: são informações contidas em normas, diretrizes, políticas, orientações, entre outras, que fundamentam tomadas de decisões e permitem o planejamento, acompanhamento e execução das atividades da Unidade.

A identificação das necessidades de informação, como insumo ao processo de P&D e de informação tecnológica, tem por base os objetivos estratégicos do Plano Diretor da Unidade, cuja seleção e obtenção se operam por meio dos serviços de Biblioteca; Serviço de Atendimento ao Cidadão (correspondências, correio eletrônico, atendimento telefônico); Comunicação Científica Eletrônica que permite troca de informações entre pares por meio de correio eletrônico; e da participação presencial de pesquisadores, técnicos e gerentes em eventos regionais, nacionais e internacionais inter-relacionados com a função e missão da Unidade na região, entre os quais: reuniões técnicas com segmentos do setor produtivo; workshops interinstitucionais, nacionais e regionais; reuniões com organizações sociais

governamentais e não governamentais; congressos técnicos-científicos, nacionais e internacionais; seminários, locais, regionais, nacionais e internacionais; feiras de negócios agropecuários, municipais, estaduais e regionais; relatórios e conversas informais com coordenadores dos Núcleos de Apoio à Pesquisa e Transferência de Tecnologia (NAPTs).

As necessidades de informações gerenciais e administrativas dos clientes se dão no que se refere às funções executora e operacional, obtidas por meio de sistemas gerenciais, documentos, relatórios, entre outros. Uma vez identificadas, estas são analisadas e priorizadas de conformidade com o PDU, por meio de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento. Cada projeto de pesquisa, enquadrado em um dos macroprogramas da Embrapa e suas organizações parceiras, é formulado e acompanhado no âmbito do SEG, por meio de mecanismos próprios, num processo que dura entre 3 e 4 anos. As informações são validadas e melhoradas à medida que esses projetos são avaliados pela Comissão Técnica do Macroprograma, com o intuito de aferir atualidade e validade (mérito técnico-científico) das informações, bem como o cumprimento dos objetivos propostos. Em uma segunda instância, o Comitê Gestor da Programação (CGP) avalia os projetos e a programação quanto ao seu mérito estratégico (potencial de geração de impactos positivos).

Entre as estratégias de gestão de P&D, foram criados Núcleos Temáticos, que é uma estrutura constituída por grupos de pesquisadores e técnicos multidisciplinares, cujos objetivos encontram-se no item 1.1.A. Esses núcleos constituem formas eficientes e abrangentes de solucionar problemas identificados entre os diferentes segmentos das cadeias produtivas, pela possibilidade de viabilizar e promover a integração, o fortalecimento e a constituição de equipes interdisciplinares; de viabilizar o enfoque sistêmico e a solução de problemas de forma integrada; e de reduzir custos pela utilização otimizada da infraestrutura, dos recursos de

investimento e custeio e do capital humano da organização.

**B. Como as informações são organizadas e/ou atualizadas de forma a garantir sua preservação, consistência e integridade. Destacar como a tecnologia da informação é utilizada para satisfazer as necessidades dos usuários e apoiar as metas da Unidade:**

Os sistemas são definidos de acordo com uma escala de prioridades que é estabelecida consoante com o PDE e o PDU, utilizando-se da execução do processo "ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA EMBRAPA" e do conteúdo do Banco de Processos e Softwares da Embrapa, para que o desenvolvimento de produtos e serviços de informação atendam, de forma global, a todas as Unidades da Embrapa, sendo estes denominados sistemas de informação corporativos.

Os Sistemas Corporativos são desenvolvidos e atualizados no Departamento de Tecnologia de Informação na Embrapa-Sede, na Embrapa Informática Agropecuária e, em circunstâncias locais de acordo com as demandas e prioridades, na Unidade. A implantação fica sob a responsabilidade da área de Informática local de cada Unidade, seguindo as orientações dos desenvolvedores dos sistemas.

Todos os sistemas de informação visam ao atendimento das necessidades dos clientes externos e internos da Empresa. Os sistemas de atendimento para Clientes, como os SacBIB e SigSac, são utilizados para satisfazer as necessidades dos clientes externos da Unidade. Os sistemas corporativos visam ao atendimento das necessidades dos clientes internos e das metas organizacionais, e os sistemas do governo federal visam ao atendimento dos clientes internos e ao próprio governo.

**C. Como as informações são disseminadas e disponibilizadas a seus usuários e/ou interessados para garantir**

### o acesso fácil e rápido.

As práticas adequadas e exemplares são amplamente disseminadas e utilizadas de maneira contínua na Embrapa. As informações disponibilizadas têm sua confiabilidade assegurada, uma vez que são originadas de pesquisas experimentais, observações e outras formas de apreensão do conhecimento. São submetidas a um conjunto de especialistas, atualizadas e melhoradas a cada evolução tecnológica, e são informações inéditas que atendem ao princípio da inovação em cada conteúdo.

A qualidade é padronizada pela centralização em órgão especializado no tratamento da informação. Uma ferramenta disponível e que possibilita essa disseminação é o Banco de Boas Práticas, que proporciona uma oportunidade a todos os empregados de tomarem conhecimento das iniciativas que seus colegas colocaram em prática para melhorar algum tipo de processo ou serviço dentro da Empresa. Tem a oportunidade de participar do Banco de Boas Práticas, qualquer empregado, colaborador ou equipe que, tendo desenvolvido ou descoberto uma ideia e a colocado em prática em sua Unidade, comprove que a mesma está colaborando para o atendimento mais eficiente das necessidades dos clientes, e/ou melhorando os resultados da empresa.

Entre os benefícios do Banco está a racionalização de custos, ou tempo, ou ainda o aumento de produtividade.

#### **D. Como é feita e mantida a memória administrativa da Unidade. Destacar os principais tipos de registro, o tempo atingido e os principais usos deles.**

A memória administrativa é feita pelo arquivamento de documentos impressos e em meio eletrônico.

#### **E. Como são feitos o controle e a melhoria/inovação das práticas de gestão relativas à gestão das informações da Unidade. Citar os principais indicadores de**

#### **desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa corporação dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitora pelo Side. O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à interação com a sociedade são sistematicamente submetidos ao AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

### 4.2 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

#### **A. Como a Unidade define e prioriza as informações comparativas de que necessita. Destacar: 1. os critérios de seleção das informações comparativas; 2. as principais informações comparativas utilizadas e os principais processos, práticas de gestão e metas da Unidade com as quais estão relacionadas.**

O Sistema de Avaliação das Unidades (SAU), o Sistema de Premiação Nacional de Equipes de Projetos (ambos inclusos no Sapre) e o Saad-RH constituem sistemas de indicadores correlacionados que permitem a avaliação de desempenho das Unidades de pesquisa da Embrapa e de equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de premiação em todos esses níveis, ao mesmo tempo em que gera informações comparativas entre as Unidades da Embrapa. Os critérios utilizados para tal baseiam-se nos indicadores do IDI. Desde a adesão da Embrapa Amazônia Oriental no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, em 2004, a Unidade vinha alimentando, até 2007, o Banco de Dados de indicadores de desempenho da Abipti e utilizando informações do Banco de indicadores de outros institutos de pesquisa como referencial comparativo. Em 2008, a Unidade adotou a comparação com outras Unidades da Empresa.

**B. Como são selecionadas as fontes das informações comparativas, de modo a ressaltar os referenciais utilizados, e como essas informações são coletadas, dentro e fora do setor de atuação da Unidade. Destacar os critérios utilizados e demonstrar a pertinência das informações comparativas obtidas.**

Em 2008, a Embrapa Amazônia Oriental buscou comparar-se a outras Unidades, tais como: CPAC (Embrapa Cerrados) e CNPC (Embrapa Caprinos e Ovinos), com base nos dados disponibilizados por essas Unidades no Side (antigo Sispat), em 2008, visto que diversos dados para comparação não estão ainda disponibilizados por outras Unidades no referido Sistema Corporativo.

**C. Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas audaciosas e promover melhorias no desempenho da Unidade. Citar as principais ações de melhoria implantadas como decorrência da utilização das informações comparativas.**

A partir de 1996, a implantação do SAU vem proporcionando informações comparativas entre as diversas Unidades da Embrapa. Essas informações, que incluem, também, o índice de percepção de imagem, são usadas pelo Sapre. Preocupada com a produtividade do seu quadro técnico, que é universalmente avaliado, como fazem as instituições de pesquisa, principalmente pela publicação de artigos em periódicos referenciados, a Embrapa dispõe de uma série histórica relativa a esses indicadores, desde que a equipe de cada Unidade de Pesquisa foi estruturada.

Por intermédio de serviços de avaliação do grau de satisfação ou de auditoria da imagem, a Embrapa coleta informações relativas à aceitabilidade dos produtos, serviços e processos pelos seus clientes, usuários e parceiros das suas Unidades. Todas as informações obtidas são utilizadas

para aumentar o conhecimento sobre os processos organizacionais e promover melhorias no desempenho institucional, por meio de negociação de metas diretamente com a Diretoria-Executiva. Essas práticas são avaliadas pelos trabalhos de melhoria de processos, pelos sistemas de avaliação institucional e pela avaliação de empregados.

**D. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à gestão das informações comparativas. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento mútuo são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

#### 4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

**A. Como a Unidade estabelece um ambiente propício para a identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento. Apresentar os componentes da gestão do conhecimento da Unidade. Destacar: 1. as formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador; 2. as formas de atração e retenção de talentos e competências.**

O processo de identificação se dá por meio de diversos mecanismos tais como: participação de grupos de trabalhos com começo, meio e fim estabelecidos por meio de Ordens de Serviços; liberdade para

que pesquisadores e técnicos proponham e formulem projetos de pesquisa e/ou de desenvolvimento de produtos e serviços em atendimento a editais internos e externos; projeto de P&D em rede interinstitucional e internamente entre as Unidades da Embrapa; apresentações de resultados de trabalhos por meio de palestras; as tecnologias geradas e as patentes e marcas registradas.

O desenvolvimento do capital intelectual é realizado pela contínua capacitação dos pesquisadores, técnicos e demais empregados, por meio de plano anual de capacitação, acompanhado e controlado pelo SRH, principalmente cursos de mestrado, doutorado e especializações. Diversas ações e iniciativas por parte da Alta Direção da Unidade e de seu corpo gerencial estimulam o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, de pensamento inovador e de exercício da criatividade. Essas iniciativas se fundamentam nos seguintes objetivos: a) construir ambiente de trabalho favorável à troca de informações e de conhecimento, bem como à captação e ao desenvolvimento de inovações de processos finalísticos, de gestão e de apoio e à aplicação de novas tecnologias; b) propiciar condições para o desenvolvimento técnico e comportamental das pessoas; c) incentivar o incremento dos conhecimentos e das competências essenciais para o cumprimento da missão da Unidade; d) estabelecer mecanismos modernos para armazenar os conhecimentos essenciais, permitindo sua preservação e o acesso das pessoas.

Por meio do Saad-RH e seus escores, usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos empregados, os pesquisadores concorrem também à premiação por equipes, por meio de avaliação de subprojetos feita pelos membros do CTI (Comitê Técnico Interno), utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

Outras iniciativas que incluem programas de qualidade devida e adicionais de titularidade também são incentivos à manutenção do capital intelectual da Unidade. O novo Plano

de Cargos da Embrapa (PCE) foi uma forma de valorizar seu quadro funcional de modo a reter seus talentos. Além dos mecanismos de incentivo à capacitação e adicional de titularidade, a própria marca Embrapa concorre para atrair e reter especialistas. Para armazenar conhecimento, especialmente o conhecimento explícito, são utilizadas práticas de registro por meio de diferentes mídias, tais como publicações impressas, vídeos, CDs, cujo tratamento dado aos direitos autorais e/ou patentes obedece a Lei 9.610/1998, em “Normas de Direitos Autorais na Embrapa”, em que os direitos patrimoniais de obras coletivas pertencem à Embrapa e os direitos morais pertencem ao autor. Há também o apoio de instituições como CNPq, que por meio da concessão de bolsas viabilizam a contratação de especialistas nacionais e internacionais de alto nível.

**B. Como é protegido o conhecimento. Destacar o tratamento dado à proteção do conhecimento e às patentes, quando for pertinente.**

Para a preservação das informações, assim como para a manutenção da memória institucional, existe uma sistemática de proteção ao acervo e às bases de dados. O acervo constituído pela produção intelectual de seus técnicos, na forma de dissertações de mestrado e doutorado, manuais técnicos, artigos publicados em periódicos, normas de procedimento, entre outros, é processado e mantido na biblioteca da Unidade

**C. Como a Unidade assegura que o conhecimento alinhado com suas estratégias seja compartilhado.**

Informações que representem conhecimento alinhado com os Objetivos Estratégicos Institucionais, práticas inovadoras e novos processos ou tecnologias são compartilhadas com as pessoas e demais partes interessadas por meio de diversos instrumentos, sendo os principais: site da Unidade na internet; intranet; painéis

setoriais; publicações técnicas; reuniões; comitês e grupos internos; relatos de participação em congressos e seminários; biblioteca da Unidade; o Inmetro; encontros internacionais; palestras e cursos técnicos ministrados por dirigentes e especialistas; reportagens na mídia; workshops do processo de Planejamento Estratégico.

A eficiência e efetividade dos processos de compartilhamento e de criação de conhecimentos podem ser aumentadas por meio da formação de redes de pesquisadores e técnicos envolvidos na geração de inovações, na discussão de temas de interesse da Empresa e de ações de capacitação (desenvolvimento de novas competências). Já que a formação de redes vem sendo mencionada na literatura como fator importante na geração de inovações, a Embrapa busca a potencialização das ações dessas redes por meio da sua transformação em Comunidades de Aprendizagem, Trabalho e Inovação em Rede (Catir). As Catir, implementadas com o apoio de tecnologias da informação baseadas na web e em software livre, ampliam o escopo, eficiência e efetividade dos processos de compartilhamento e geração de novos conhecimentos que ocorrem entre os membros dessas redes. A comunidade virtual oferece inúmeras vantagens, se comparada às listas de discussão, a ferramenta mais utilizada na Embrapa. Um grande diferencial oferecido pela comunidade em relação às listas é a possibilidade do arquivamento e recuperação do que foi discutido durante todo o tempo em que a comunidade existir. Além disso, as comunidades criadas no ambiente da Catir oferecem calendário de reuniões, pasta de arquivos com assuntos de interesse, espaço de levantamento (em que se pode, por exemplo, fazer uma enquete para colher opiniões sobre um assunto em particular), FAQs (perguntas e respostas frequentes), mural de informação e, finalmente, o fórum de discussão, que é o local onde o debate acontece, onde o conhecimento é gerado e compartilhado.

#### **D. Como as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do conhecimento são compartilhados internamente com a Unidade.**

O conhecimento adquirido é gerenciado pela Unidade e se incorpora às ações e projetos novos ou em andamento de maneira alinhada com o PDU. Produtos e serviços são expandidos e/ou aprimorados, assim como novos produtos ou serviços são criados, com o suporte de um acervo de conhecimentos disponibilizados a usuários autorizados.

#### **E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à gestão do conhecimento. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento mútuo são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.





## Critério 5 - Pessoas

### 5.1 SISTEMA DE TRABALHO

**A. Como são definidas, implementadas e acompanhadas a organização das pessoas, em todos os níveis, e a estruturação dos cargos e funções, de forma a assegurar:**

**1. Oportunidades para a participação das pessoas nos processos da Unidade, de modo a possibilitar a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial;**

**2. Flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos;**

**3. Comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as unidades da Organização.**

A estrutura de cargos e funções da Embrapa está definida no seu Plano de Carreira da Embrapa (PCE), implantado em 2006, em substituição ao Plano de Cargos e Salários (PCS). O PCE é um documento de caráter técnico, em que estão definidas, de forma clara e objetiva, as políticas e diretrizes das carreiras na Embrapa. Foi elaborado com a participação e sugestões dos empregados e do Sindicato. A estrutura dos cargos de provimento efetivo da Embrapa é constituída por duas carreiras funcionais e três cargos: Pesquisa e Desenvolvimento, com o cargo de Pesquisador; e Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento, com os cargos de Analista e Assistente.

Essa configuração permite a movimentação horizontal dos recursos

humanos no organograma da empresa, possibilitando flexibilidade, rapidez e adequação na alocação dos empregados. O sistema pode ser entendido ao observarmos um analista que ingressou na carreira de apoio a laboratório (formação em Química) e que se qualificou na área de Biblioteconomia, esse empregado poderá assumir o posto na biblioteca da organização sem infringir o PCE, pois tanto advogados, químicos, estatísticos ou engenheiros são analistas, sendo limitado o desempenho da função apenas por normas dos conselhos de classe respectivos. Esse procedimento também reflete nas carreiras de pesquisador e de assistente. Na primeira, a multiformação é fator determinante para o sucesso das pesquisas no mundo globalizado, e na segunda carreira, essa flexibilidade permite a movimentação dos recursos humanos para o apoio à pesquisa relacionada aos grandes temas, contemplados no PDU, e às demandas da sociedade.

Além dessa flexibilidade, qualquer empregado pode postular o cargo de chefe-geral da Unidade, desde que possua os pré-requisitos previstos no processo público de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de chefe-geral das Unidades Descentralizadas. Assim como, qualquer empregado pode exercer as funções de Chefias-Adjuntas desde que se adeque aos pré-requisitos previstos no PCE.

**B. Como as pessoas são selecionadas e como os cargos e funções são preenchidos.**

**Destacar: 1. as características e**

## **habilidades para os cargos e funções; 2. o alinhamento dos métodos de seleção e preenchimento de cargos e funções com as estratégias da Unidade.**

Os empregados são admitidos sob o regime jurídico da Consolidação das Leis de Trabalho e respectiva legislação complementar. A admissão em cargo de provimento efetivo é realizada mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observando as normas específicas editadas pelo Conselho de Administração.

Para os cargos em comissão, é adotado contrato de trabalho de ocupação temporária. Nessa situação, a Empresa, desde 1996, estabeleceu um Sistema de Sucessão Gerencial que formaliza o processo público de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de chefe-geral das Unidades Descentralizadas, cuja coordenação é feita pelo Comitê Técnico Interno (CTI) de cada Unidade. Durante a seleção do chefe-geral da Unidade, o candidato tem que apresentar um Plano de Gestão que deve estar alinhado às Estratégias da Organização.

As funções de confiança incluem os cargos de chefes-adjuntos. Esse cargo é ocupado exclusivamente por pessoal efetivo da Embrapa, mediante indicação do chefe-geral da Unidade e designação do diretor-presidente. A organização do trabalho na Unidade é realizada por áreas, setores, temas, objetivos, projetos e processos. Os responsáveis pelas equipes de trabalho, nessas formas de organização, podem exercer, a critério da Chefia da Unidade, funções de supervisão que são ocupadas apenas por pessoal efetivo da Empresa.

Além dessa organização formal, a Embrapa, para auxiliar na gestão da Unidade, conta com comitês e grupos de trabalho, entre os quais destacam-se: Comitê Local do Saad-RH, Comitê Técnico Interno (CTI), Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI), Comissão de Avaliação Estratégica (Cave), e Comitê Local de Publicação (CLP).

Nos editais dos concursos públicos são requisitados candidatos que preencham o

perfil necessário para o cumprimento das estratégias da Organização. Os candidatos aprovados nesses concursos passam por um processo de integração para permitir um alinhamento de perfis e preferências com as necessidades estratégicas. Para isso, em seu período probatório, os candidatos aprovados elaboram um plano de trabalho, juntamente com um supervisor, que é um empregado já efetivado na Empresa. No plano de trabalho as atividades a serem executadas devem estar alinhadas com as estratégias contidas no Plano Diretor da Unidade.

### **C. Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e negociação com as pessoas da Unidade, quando for pertinente.**

A estrutura organizacional, com reduzido número de níveis e caracterizada pela atuação de comitês e grupos internos, contribui para agilizar a comunicação e o compartilhamento de informações e de conhecimento. Além disso, as reuniões com as Chefias e Supervisores de Área e das Chefias com os Empregados permitem uma comunicação direta com as pessoas. O chefe-geral e os demais chefes-adjuntos viabilizam o atendimento direto com a sua força de trabalho, implementando mais um canal de comunicação.

### **D. Como o desempenho das pessoas é avaliado e gerenciado, seja individualmente seja em equipe. Destacar: 1. os principais fatores de desempenho avaliados e a forma como eles estão alinhados com as metas e diretrizes da Unidade; 2. o modo como a gerência do desempenho é utilizada para estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a promoção da cultura da excelência na Unidade e o desenvolvimento da carreira das pessoas.**

Desde 1994, a avaliação e o gerenciamento do desempenho dos empregados são realizados por meio do Saad-RH, Sistema de

Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual, processo corporativo. O Saad-RH de cada empregado é avaliado pelo seu superior imediato, aplicando o Nível de Obtenção de Resultados (NOR), cuja nota máxima é 90, para cada atividade, e pela Chefia-Geral que faz a Avaliação Comportamental (AC) com a nota máxima global 10, gerando então a nota final, que é o Escore Anual Final (EAF). Como o Saad é dividido em agrupamentos, que definem, a cada ano, se utilizarão o peso de Nível de Impacto da Atividade (NIA) ou Peso por Atividade (PPA) para o seu agrupamento, em conjunto com o Comitê Local do Saad-RH, no fechamento da avaliação do Saad-RH, as notas finais ficam em ordem decrescente por agrupamento.

Na Avaliação Comportamental (AC), verifica-se:

- Agilidade – na operacionalização dos trabalhos.
- Assiduidade – comparecimento à Empresa nos horários de trabalho.
- Comprometimento – atitudes que indiquem envolvimento, identificação com os objetivos e metas da Empresa e da Unidade, adesão a valores organizacionais e aceitabilidade quanto à estrutura da organização e os seus processos operativos.
- Comunicação – clareza com que apresenta e expõe suas ideias

No Nível de Obtenção de Resultados (NOR), podemos apontar as seguintes competências funcionais que estão aderentes ao PCE:

- Participação – ações que indiquem disponibilidade para o trabalho e interesse pelos assuntos da Empresa e Unidade.
- Cumprimento de Prazo – atividade realizada no prazo estabelecido.
- Perfeição/Qualidade – atividade realizada com qualidade, sem erros.
- Pertinência – vinculação do assunto à missão da Unidade.
- Quantidade – volume, unidades produzidas.

O Saad-RH é a primeira fase e uma das entradas no processo que habilita os empregados a ascender na carreira estruturada da Embrapa, dividida em referências salariais, variando para assistente de 1 a 30; analista de 1 a 24 e pesquisador de 1 a 24. Além dessa progressão vertical, a carreira da Embrapa permite a movimentação horizontal, variando para assistente de C, B e A; analista B e A e pesquisador B e A. O produto final desse processo é um formulário chamado Parti-RH, no qual constarão os dados referentes à avaliação qualitativa e quantitativa do empregado.

O processo de promoção e progressão salarial ocorre anualmente com a formação dos Comitês de Promoção e Progressão Salarial e o de Premiação, dividido em duas fases. Pode participar desses comitês qualquer empregado escolhido por seus pares em votação secreta.

Na fase seguinte, o Comitê encaminha o formulário de Avaliação de Competências Corporativas (ACC) para o setor do empregado, que deve obrigatoriamente ser preenchido pelo supervisor durante a avaliação, e, por decisão do Comitê, tal análise pode ser estendida aos pares do empregado e/ou clientes. De posse dessa avaliação, o Comitê atribui o peso de 20% para esse documento, somando com o formulário Parti-RH, que valerá 80%.

No processo de promoção é também aplicada, após a avaliação acima descrita, uma Avaliação de Competência, com peso de 20%, sobre a média das notas atribuídas, para todos os empregados, exceto os assistentes que trabalham nos campos experimentais, no qual se aplicam 40%, restando o peso de 60% do Saad-RH individual para a composição dos 100%.

O Processo de Promoção segue as orientações contidas na Resolução Normativa 037.05.08.01.5.001. Anualmente, no mês de julho, pode-se conceder promoção e progressão salarial por mérito mediante análise do desempenho individual, podendo ser concedidas, no máximo, duas referências salariais (PCE), e progressão salarial por

antiguidade, decorrente do tempo de serviço sem melhoria salarial, sendo considerado elegível o empregado que estiver, no mínimo, 24 meses sem receber promoção ou progressão salarial.

**E. Como está estruturado o sistema de remuneração, reconhecimento e de incentivos para as pessoas, especificando como esse sistema reforça as metas de alto desempenho, o aprendizado e a promoção da cultura da excelência.**

Desde 2006, o Plano de Carreiras da Embrapa traz no seu bojo a relação de competências funcionais que a empresa espera do seu quadro funcional e a tabela de remuneração e ascensão funcional discriminada por cargo: assistente, analista e pesquisador.

As ascensões verticais das tabelas são identificadas por letras. O Processo de Premiação, prática corporativa, segue as orientações contidas na Resolução Normativa 037.01.06.02.5.002. No caso de aumento de escolaridade, o PCE normatiza que aqueles com especialização "Lato Sensu", especialização "Stricto Sensu" e doutorado fazem jus a um adicional sobre o salário base. A aquisição dessas titularizações garante a movimentação horizontal e vertical de cargos. O empregado analista passa da categoria B para A (movimentação horizontal) automaticamente, ao terminar a especialização "Stricto Sensu" e o pesquisador muda automaticamente com a conclusão do doutorado. O assistente, escalonado horizontalmente em C, B e A, muda de categoria com aumento de escolaridade.

**F. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de trabalho. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à imagem e conhecimento mútuo são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

## 5.2 EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO

**A. Como as necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas, com base nas estratégias e planos da Unidade, na melhoria do desempenho e no crescimento individual das pessoas. Destacar como as pessoas são envolvidas nesse processo e na elaboração do plano de educação e capacitação.**

As necessidades de treinamento são levantadas em diferentes situações:

- Indicações dos supervisores e chefes, em formulário encaminhado pelo DGP.
- Carências apontadas no processo de avaliação do Saad.
- Solicitação do próprio empregado.
- Alteração de rotinas das atividades.
- Substituição de equipamento.
- Introdução de novas tecnologias na execução das tarefas.
- Demandas da sociedade.
- Demandas da sede.

A capacitação dos empregados pode ocorrer da seguinte forma:

- Programa de Pós-graduação, em que o empregado é selecionado em processo específico e pode ser desenvolvido no país ou no exterior.
- Treinamento de curta duração no exterior.
- Cursos à distância, ofertados pela Embrapa, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas.

- Cursos organizados na Unidade.
- Cursos oferecidos por outras organizações.

No caso específico de cursos de pós-graduação ou cursos com período superior a 30 dias, o empregado faz a sua solicitação, que é encaminhada ao Comitê Técnico Interno (CTI), que avalia o pedido, verificando se está dentro das normas da Empresa, se o empregado atinge os requisitos mínimos exigidos e se o curso é de relevância para a Unidade. O CTI é um órgão consultivo, logo, faz seu parecer, que é encaminhado à Chefia-Geral da Unidade. Essas práticas são desenvolvidas desde a criação da Embrapa com estratégia de formação do capital intelectual para aderir à nossa finalidade precípua: pesquisa.

**B. Como as pessoas são educadas e capacitadas. Destacar: 1. a integração das novas pessoas; 2. o desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia; 3. a abordagem dada à cultura da excelência nos planos de educação e capacitação; 4. a capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos clientes.**

A Empresa disponibiliza, desde sua criação, programas permanentes de treinamento formais e não formais de capacitação e aperfeiçoamento do empregado, visando atender as demandas atuais e potenciais, de acordo com as necessidades identificadas pela Chefia, por meio da Pesquisa de Necessidades e dos Programas de Pós-Graduação, com a proposta de aperfeiçoar o desempenho dos Pesquisadores e Técnicos. Os cursos abrangem as modalidades de especialização, por meio do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu.

A integração dos novos empregados é realizada por meio de um evento que programa visitas aos diferentes setores da Unidade, onde são apresentados aos demais empregados, treinamentos, palestras e atividades integradoras.

Todos os empregados passam por período de avaliação denominado “estágio probatório”, com a duração de 90 dias para os demais empregados e um ano para pesquisador. Nessa fase, o empregado é avaliado por um supervisor, que analisa o seu desempenho e o seu perfil, verificando a aderência de suas competências ao cargo proposto e as necessidades de treinamento, bem como as competências naturalmente desenvolvidas, podendo o supervisor, caso detecte uma competência preponderante que seja mais aderente a uma área diversa à dele, sugerir o deslocamento para o setor que melhor se adeque à empresa e ao empregado. A decisão dessa movimentação passa pela alta administração.

Para os ocupantes de cargos de nível superior, é exigida também a elaboração de um projeto com uma proposta de mudança de rotina ou implantação de novas atividades que atendam às necessidades da Empresa. Os empregados de nível superior fazem um treinamento na sede da Empresa para conhecer a sua estrutura, os seus processos e a cultura organizacional da empresa.

Para os empregados da área de pesquisa, o processo consiste em vincular o novo empregado a um pesquisador mais antigo e a um projeto de pesquisa em andamento. Esse processo tem a duração de um ano e termina com a apresentação e avaliação pública do empregado pelo trabalho desenvolvido nesse período.

Na Unidade, o chefe-geral faz apresentações aos novos empregados, evidenciando a história da Unidade, da Embrapa corporação, os principais resultados alcançados e os desafios para o futuro. Essa rotina praticada pela alta administração permite comprometer os novos empregados com a cultura organizacional e as metas do PDU.

A Sede dispõe, desde 1999, de um programa específico de capacitação permanente para a alta administração, com temas e abordagem de alto nível, tratando de assuntos estratégicos e fornecendo ferramentas gerenciais para os componentes

da cúpula. Esse programa tem como principal objetivo capacitar o chefe-geral e os adjuntos para as tomadas de decisões estratégicas que os cargos requerem. Esse processo é corporativo.

**C. Como os planos de educação e capacitação são compatibilizados com os recursos disponíveis, em especial, com o plano orçamentário/financeiro.**

Como a capacitação é uma prática contínua e internalizada na Embrapa, os programas de capacitação são sistematicamente previstos nos orçamentos das Unidades. Os programas de pós-graduação, por serem corporativos, frequentes e necessitarem de maior aporte de capital, são planejados no orçamento da Sede, que disponibiliza vagas para as Unidades Descentralizadas por meio de editais publicados na intranet e replicado em outros meios de comunicação na nossa Unidade. A Sede também disponibiliza recurso, via Departamento de Recursos Humanos, para treinamentos não previstos no orçamento, mas que se fazem necessários por uma demanda específica ou uma situação inédita.

**D. Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da Unidade.**

A avaliação do empregado é realizada por meio das atividades previstas no Saad-RH, que são acompanhadas pelo seu supervisor, e por meio dos conhecimentos adquiridos, que se refletem na capacidade de execução das atividades. Durante o acompanhamento dessa avaliação, supervisor e supervisionado devem trocar informações, identificar problemas de execução ou falta de meios que estejam interferindo na obtenção do resultado esperado. Juntos devem buscar as ações corretivas a serem adotadas. Os empregados que retornam de seus cursos de pós-graduação devem apresentar um seminário e aplicar seus conhecimentos

adquiridos para a o atingimento das metas estratégicas. O mesmo deve ocorrer com os que participam de cursos de curta duração e treinamentos.

E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à educação e capacitação. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria dessa prática de gestão são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

### 5.3 QUALIDADE DE VIDA

**A. Como a Unidade promove um ambiente de trabalho seguro e saudável e como identifica e trata os fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança das pessoas. Destacar: 1. a maneira como as pessoas participam da identificação desses fatores; 2. os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança; 3. os principais requisitos, indicadores e metas para cada um desses fatores.**

A Embrapa Amazônia Oriental vem trabalhando na orientação a seus empregados funcionários quanto a aspectos de saúde e segurança, principalmente pelo oferecimento de palestras e cursos sobre o assunto. No que se refere à medicina e à segurança do trabalho, estão sendo desenvolvidos os programas oficiais de saúde como: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); Programa de Riscos Ambientais

(PPRA); Programa de Prevenção de Exposição Ocupacional ao Benzeno (PPOB2); Laudo Pericial de Insalubridade e Periculosidade (LPIP). O Serviço de Medicina do Trabalho, que visa à realização dos Exames Médicos Ocupacionais (Admissional, Demissional, Periódico, Retorno ao Trabalho e Mudança de Função), campanhas de palestras e campanhas de vacinação, encontra-se integrado com o Serviço de Segurança do Trabalho, o qual forma o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). O SESMT tem o objetivo de promover a saúde e prevenir os fatores de risco ambientais por meio de Exame Médico Ocupacional obrigatório a todos os empregados, e dos exames complementares periódicos para a monitoração biológica dos empregados, conforme o grau de exposição aos riscos ambientais, além de palestras médicas e visitas periódicas ao ambiente de trabalho.

Os empregados ainda contam com um imóvel adaptado na sede da Unidade, em Belém, denominada Área de Bem-Estar (sub-área do Setor Gestão de Pessoas), onde funciona o Serviço de Medicina do Trabalho, que conta com dois médicos em regime de trabalho de duas horas/dia cada, para atendimento imediato ao nosso quadro de empregados, tanto para consultas, quanto para ações ambulatoriais, sem nenhum custo adicional para o trabalhador da Empresa, aumentando assim o nível de satisfação dos nossos clientes internos e seus dependentes.

Na Área de Bem-Estar também funciona a administração do Plano de Assistência Médica da Embrapa (PAM), que é o plano corporativo da Embrapa de assistência médica dos empregados e seus dependentes. No PAM, a Embrapa subsidia o atendimento médico de acordo com a tabela da Consolidação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos e do Comitê de Integração de Entidades Fechadas de Assistência Médica à Saúde (CIEFAS). O empregado custeia 30% das despesas até o limite de 20% do seu salário. Os exames médicos ocupacionais, periódicos, admissionais, demissionais são custeados em 100% pela Empresa.

A importância da atuação da CIPA é fundamental nas ações tomadas, pois a comissão realiza campanhas como a SIPAT, inspeções na sede da Unidade e nos Campos Experimentais. Em conjunto com o SESMT, a CIPA faz o levantamento da necessidade de EPIs nas diversas atividades existentes. Os fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança são identificados por meio de informações coletadas junto às pessoas ou, indiretamente, a partir de dados de atendimentos prestados, e constituem subsídios para a melhoria do ambiente de trabalho.

As principais práticas de coleta são: levantamento de dados a partir dos exames médicos periódicos; levantamento de dados a partir dos atendimentos ambulatoriais; levantamento de dados fornecidos pelos planos de assistência médica contratados; levantamento de dados a partir dos históricos médicos individuais; informações oriundas da participação das pessoas nos programas do projeto Qualidade de Vida.

**B Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas. Destacar: 1. os principais serviços de apoio oferecidos; 2. a forma como os serviços de apoio estão alinhados com as expectativas das pessoas e familiares.**

Além dos benefícios inerentes ao cargo público de seus empregados, como licença-especial (5 meses de licença remunerada a cada 10 anos de serviço e 3 meses de licença a cada 5 anos), 13º salário, 5 dias de licença remunerada por ano e anuênio, a Embrapa Amazônia Oriental mantém os seguintes benefícios:

§ Vale Alimentação ou Vale Refeição: A Embrapa concede vale alimentação ou refeição aos seus empregados, de conformidade com as normas vigentes e com a jornada de 40 horas semanais. Os valores do Vale Alimentação/Refeição são definidos anualmente, de modo que a participação dos empregados no custeio destes, varia conforme

níveis salariais e percentual ajustado no Acordo Coletivo de Trabalho.

§ Auxílio-creche/Pré- Escola/Babá: Desde o acordo coletivo de 1996/97 tem sido concedido o auxílio-creche, em pecúnia, aos empregados com dependentes em idade de amamentação (até 6 meses). A partir do acordo coletivo celebrado entre Embrapa e SINPAF, no período de 01/05/2005 a 30/04/2006, a Embrapa, em substituição ao benefício relativo à manutenção de creche, observada a legislação vigente, concedeu auxílio mensal aos empregados com filhos ou dependentes legais até 7 anos de idade, facultada à Empresa a instalação de creches ou celebração de convênios.

§ Auxílio para filhos portadores de necessidades especiais; o auxílio-excepcional (Deliberação 02, de 23/02/1996) é concedido aos empregados que possuem filhos portadores de alguma anomalia ou distúrbio mental que os incapacitem para o exercício de atividades normais.

§ Plano de Seguridade Social - Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater – CERES: Criado para administrar planos de benefícios complementares ao da Previdência Oficial. A Ceres não tem fins lucrativos. Os recursos arrecadados com as contribuições das empresas patrocinadoras e dos participantes são aplicados nos mercados financeiros e imobiliários, visando ao crescimento do patrimônio, o que garante o pagamento das complementações de aposentadoria. O princípio é o mesmo de uma cooperativa, onde todos contribuem para garantir benefícios individuais de forma mais barata.

§ Seguro de Vida para todos os empregados efetivos.

No segmento de assistência social, a ABE apoia os empregados e seus familiares nos casos de acidentes, doenças e internações médicas, com visitas periódicas em domicílio

ou em ambiente hospitalar, garantindo o apoio social e legal. Além desse ponto, a Embrapa Amazônia Oriental destaca-se pela extensa área verde disponibilizada, que contribui efetivamente para a melhoria da qualidade de vida dos seus empregados e clientes externos, possuindo também dois campos de futebol, utilizados frequentemente pelos empregados, gerando integração.

Na área geográfica da empresa são encontrados rios, lagos, ruínas e capoeiras com trilhas ecológicas, possibilitando a utilização pelos empregados em caminhadas e passeios.

Os prédios funcionais da sede foram recentemente reformados e climatizados, com renovação do sistema de comunicação (ramais internos, telefones diretos, central telefônica, internet, etc.) e computação.

A Unidade vem mantendo avanços no que diz respeito à higiene e segurança do ambiente de trabalho para os empregados e clientes da Empresa. A qualidade da água servida é mantida por meio de monitoramentos. A empresa mantém segurança armada para a proteção do patrimônio e dos empregados. A limpeza das áreas internas da Unidade é realizada por empresa especializada no seguimento.

Para estimular a cidadania dos empregados da Unidade, são programadas, anualmente, por uma equipe de empregados designada pela Chefia da Unidade, por membros da CIPA e dos Médicos do Trabalho, campanhas, palestras e eventos relacionados a atividades como saúde, segurança, datas comemorativas, ações de promoção da cultura, artes, esportes e de voluntariado.

**C. Como a Unidade mede e avalia o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Destacar: 1. como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas (mencionar os principais fatores); 2. como as informações obtidas são utilizadas para promover e melhorar o ambiente de trabalho, o bem-estar e a motivação das pessoas.**



**Descrever as principais ações de melhoria implementadas.**

A identificação dos fatores que afetam o bem-estar, satisfação e motivação das pessoas é feita por meio das informações dos próprios empregados pontualmente à ABE, que sistematiza as informações colhidas e expõe nas reuniões de supervisores, sugerindo ações. A disponibilidade de atendimento de acupuntura e ioga foram demandas identificadas pelo setor.

**D. Como a Unidade colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente organizacional. Destacar como os familiares das pessoas são considerados nas ações para melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente organizacional.**

A parceria, via PAM, com a Clínica Cardio Vita Fitness proporcionou o serviço de reabilitação cardiovascular, com condicionamento em nível primário e secundário, possibilitando a participação dos empregados que são considerados no grupo de risco, conseqüentemente melhorando a sua qualidade de vida, e a participação também dos dependentes. Atualmente, existe um grande contingente de empregados e dependentes participando de atividades na Clínica, possibilitando também um momento de integração entre todos.

**Atividades preventivistas** – Em 2008, destacaram-se aquelas realizadas junto aos laboratórios de Agroindústria, Botânica e Solos, quando foram proferidas palestras de sensibilização para a importância da prevenção dos riscos ambientais que possam gerar doenças e acidentes de trabalho. Foram proferidas palestras de Noções Básicas de Segurança e Boas Práticas Laboratoriais pelo Setor de Recursos Humanos, Gerenciamento de Resíduos no Laboratório de Agroindústria, promovida pela atual CIPA. Foram realizadas visitas e inspeções promovidas pelo Setor de Recursos Humanos, por intermédio do SESMT em conjunto com a CIPA, verificando-se os

riscos ocupacionais existentes e a necessidade de medidas preventivistas. Por meio das inspeções, a CIPA e o SESMT elaboraram pedido de compra de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). A Chefia-Adjunta de Administração disponibilizou recursos e foram comprados diversos EPIs. A entrega foi realizada mediante recibo e treinamento, de acordo com as demandas apresentadas pelos setores.

**Seguem as principais ações preventivistas realizadas:**

**Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT):** abordou os assuntos voltados à prevenção de acidentes e doenças profissionais, bem-estar e Segurança do Trabalhador de forma setORIZADA, de acordo com o tipo de risco existente em cada segmento, dividindo os temas de modo que o maior número possível de colaboradores pudesse participar do evento. Nesse evento também foram abordados e discutidos temas como Assédio Moral nas Relações de Trabalho, Critérios para Credenciamento, Monitoração e Atualização de Escopos para Laboratório, Noções Básicas de Segurança em Laboratórios, Toxicologia e Saúde Ocupacional, Segurança no Uso de Agrotóxicos, Uso Correto de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), Processos de Trabalho e Ergonomia. Com isso, as ações da SIPAT puderam atingir empregados da Administração, empregados de Laboratórios, empregados de Campo e empregados de Serviços Gerais.

**Semana da Qualidade de Vida (SQV):** A Semana da Qualidade de Vida ocorreu paralelamente à SIPAT, tendo como objetivo fornecer informações relevantes à saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores, evidenciando as atividades físicas como meio de bem-estar e saúde. Palestras sobre cuidados com o corpo, alimentação e saúde: Bioenergética, debate sobre a qualidade de vida familiar, bem-estar no trabalho e aposentadoria são temas abordados no

evento.

**Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO):** O diagnóstico das doenças ocupacionais e controle da saúde do empregado são realizados por meio do PCMSO, de acordo com as legislações de Segurança e Saúde do Trabalhador, no que se refere a essa área. Além da triagem convencional por meio de exames laboratoriais complementares de acordo com a atividade laborativa, como pede a norma, o PCMSO da Unidade contempla ainda cuidados especiais com a saúde feminina, com a realização de mamografia por meio de ultrassom mamário e exames preventivos ginecológicos. Cuidados com a saúde cardíaca dos empregados também são contemplados, por meio da realização de eletrocardiogramas por clínicas especializadas e convênios com clínica de reabilitação cardíaca. Foram realizadas ainda campanhas de vacinação dos empregados contra a difteria, tétano, coqueluche, febre amarela, caxumba, rubéola e sarampo, além da campanha de vacinação preventiva da gripe.

**Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA):** A empresa implementou um programa de demissão incentivada para empregados (PDI), que teve grande adesão, com o quantitativo de 160 empregados. A partir da identificação desse quantitativo, a Embrapa preocupou-se em preparar esse contingente para o momento da aposentadoria. Foi criado o Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA), com o objetivo de trabalhar aspectos de valorização, autoconfiança e trazer informações sobre os aspectos financeiros e alternativas de novas atividades.

**Semana Saúde:** A partir de uma pesquisa realizada nos ambientes considerados de maior risco ergonômico, químico e biológico, com o objetivo de fazer um levantamento dos principais fatores ocasionantes de acidentes/doenças de trabalho e visando uma maior conscientização por parte dos empregados

para os fatores de riscos, principalmente aqueles que são mais propensos a esses tipos de doenças, foi montado um calendário de palestras com temas como, "Alimentação Saudável, Hipertensão e Diabetes", "Alcoolismo, Drogas e Tabagismo" e "Exercício Físico e o Mundo do Trabalho", que foram realizadas durante a "Semana da Saúde", ocorrendo paralelamente dentro desse evento coleta de exames periódicos, vacina contra a gripe e exames oftalmológicos.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à qualidade de vida. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria desta prática de gestão são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.



## Critério 6 - Processos

### 6.1 GESTÃO DE PROCESSOS FINALÍSTICOS

#### **A. Como os serviços/produtos da Unidade e seus processos finalísticos são definidos.**

##### **1. como as necessidades dos clientes e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos de serviços/produtos e nos processos finalísticos.**

Os principais processos finalísticos são padronizados e definidos pela Sede no aspecto gerencial, limitados pela lei (processo de compra) e alinhado com os princípios da Administração Pública para garantir a padronização das Unidades. No que tange a produtos/serviços, pela característica da Embrapa, eles são definidos pelo projeto de pesquisa que está envolvido, observado sempre as necessidades dos demandantes do projeto.

##### **2. como são atendidos os requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando forem aplicáveis.**

A questão ambiental é um dos requisitos mais relevantes para os produtos e processos da Embrapa. Os requisitos ambientais são atendidos em todas as ações desenvolvidas pela Embrapa Amazônia Oriental por meio da inclusão obrigatória, nos projetos de pesquisa executados, de ações de avaliação das tecnologias que serão geradas. São, portanto, realizadas comparações desses impactos "ex-ante" e "ex-post" da utilização

das tecnologias. Aplica-se o Sistema de Avaliação de Impacto Ambiental de Inovações Tecnológicas Agropecuárias (Ambitec-Agro). Esse sistema consiste de módulos integrados de indicadores de desempenho ambiental para os setores produtivos rurais da agricultura (Ambitec-Agricultura), da produção animal (Ambitec-Produção animal) e da Agroindústria (Ambitec-Agroindústria). Os requisitos de saúde e ergonomia não são aplicáveis aos serviços/produtos ou processos finalísticos gerados pela Embrapa Amazônia Oriental.

#### **B. Como é feita a gestão dos projetos de serviços e produtos. Destacar como são considerados o tempo de ciclo dos projetos e as transferências de lições aprendidas em outros projetos. Descrever como a Unidade busca assegurar que os novos serviços/produtos sejam entregues aos clientes isentos de não conformidades e no prazo adequado.**

A estrutura de gestão dos projetos, desenvolvida pela própria empresa, adota uma metodologia corporativa que divide o projeto em subprojetos (técnica semelhante à EAP) denominados "plano de ação" (entregável), instrumentos de operacionalização do projeto, estando inter-relacionados e contribuindo para alcançar os objetivos finalísticos. Todo projeto possui um plano de ação de gestão e tantos planos de ação quanto forem necessários para sua execução. Cada plano de ação é constituído de várias atividades, que são unidades de planejamento e de descrição



das operações do projeto para atingir suas metas e, conseqüentemente, seus objetivos. O plano de ação 1 é, obrigatoriamente, de gestão do projeto. É coordenado pelo líder do projeto, que tem como atribuição fazer a condução das ações de gerenciamento do mesmo, buscando a inter-relação com os demais planos de ação e com suas respectivas atividades de pesquisa.

Dentre essas ações, estão incluídas: realização de workshops, reuniões técnicas da equipe do projeto ao longo do período de sua duração, além do trabalho de acompanhamento e compatibilização de resultados para fins de relatórios (quadrimestrais), que são encaminhados à Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento da Unidade.

Cada plano de ação possui um responsável técnico, que tem a incumbência de coordenar as atividades que constituem o mesmo. O prazo para atingimento das metas indicativas da resolução do problema e disponibilização do produto/serviço/tecnologia é estipulado no bojo dos respectivos projetos e dura, em média, 3 anos, podendo ser prorrogado por igual período, no caso de projetos com recursos do tesouro (macroprogramas).

No caso de projetos de captação externa, são respeitados os prazos definidos nos editais. A partir do momento em que os novos produtos/serviços/tecnologias encontram-se aptos para serem disponibilizados aos clientes, a Embrapa Amazônia Oriental se utiliza de estruturas programáticas de transferência de tecnologias (TT), como Unidades de Demonstração e de Observação, nas quais as tecnologias geradas são confrontadas com os sistemas atualmente em uso, de modo a serem visualizadas as vantagens competitivas dos novos produtos/serviços/tecnologias. Com a instalação dessas unidades de TT, processos de difusão e transferência são implementados, tais como, Dias de Campo, Visitas Técnicas, Cursos, Palestras e atualmente processo de Treinamento e Visita, para formação de agentes multiplicadores dos novos produtos/serviços/tecnologias.

**C. Como é feita a gestão dos processos finalísticos, inclusive a gestão dos processos relativos às parcerias institucionais. Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a que esses processos são submetidos, os indicadores de desempenho e o modo como esses processos são analisados e melhorados. Descrever, sumariamente, os principais processos finalísticos e as principais melhorias recentemente adotadas nesses processos.**

Desde a sua fundação, a Embrapa possui uma estrutura organizacional específica que gerencia o processo de Geração de Tecnologias, Produtos e Serviços denominada Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD) vinculada diretamente a Chefia-Geral. O Side é o sistema automatizado corporativo que controla e gerencia esse processo, apoiado pelo Saad-RH e PAT. O controle tem seu início quando o pesquisador escolhido para a realização do projeto informa, via Plano Anual de Trabalho (PAT), as tecnologias, produtos e serviços que serão gerados nos projetos sob sua responsabilidade, anualmente. A CPD monitora e compatibiliza a meta quantitativa pactuada de cada pesquisador com os itens entregues, sempre por meio do sistema corporativo, permitindo o acompanhamento da produção.

**GERAÇÃO DE TECNOLOGIAS, PRODUTOS E SERVIÇOS (descrição sumária)**

A Embrapa foi idealizada para promover a pesquisa no Brasil e com esse objetivo adotou-se, após a análise das instituições de pesquisa da Europa e dos Estados Unidos, o arranjo atual. A empresa conduz um processo complexo e longo que tem início na captação de recurso e termina na transferência do conhecimento gerado para o cliente. Nas fases desse processo, a Unidade é responsável pelo fornecimento dos subsídios (recursos materiais, logística, tecnológico, equipe de apoio, etc.) necessários para os pesquisadores desenvolverem os projetos.

Os recursos de pesquisa são disponibilizados por diversas instituições governamentais e não governamentais por meio dos editais que orientam e delimitam as áreas de conhecimento que estrategicamente serão desenvolvidas ou por demanda de entidades privadas. Além disso, a empresa disponibiliza os seus próprios editais (macroprogramas).

Os editais dos macroprogramas são disponibilizados anualmente em calendário preestabelecido pela Sede. De posse dos valores e das linhas de pesquisa escolhidas, os Núcleos Temáticos (órgãos internos que congregam os pesquisadores) convocam os empregados detentores do conhecimento da área envolvida para propor projetos de pesquisa aderentes.

Os projetos propostos são submetidos à Sede para avaliação e seleção. Caso o projeto seja selecionado, a Sede disponibiliza, via Siafi/SOF, os recursos vinculados diretamente ao referido projeto.

Para os editais de fontes externas, a seleção é feita pelos próprios agentes financiadores. E, finalmente, para os recursos privados, o tratamento dado é a negociação direta entre a Unidade e o parceiro, que é feita pela alta administração, com envolvimento dos atores impactados no projeto.

Após agregados os recursos, compete à Unidade, sob orientação do pesquisador líder, subsidiar a pesquisa.

Para viabilizar a realização de projetos de fonte externa, a Unidade mantém um setor responsável pelo controle de convênios e contratos e um Departamento Jurídico próprio, que apoiam na celebração de parcerias. Os instrumentos celebrados são monitorados por um sistema denominado Saic (Sistema de Controle de Instrumento Contratual), que permite análise de todos os instrumentos celebrados pela empresa, incluindo o objeto e os parceiros envolvidos.

Durante o desenvolvimento das atividades dos projetos selecionados, as estruturas físicas (NAPTs, laboratórios, rede tecnológica de formação, biblioteca, etc), a logística (compras, transporte e manutenção)

e o apoio administrativo (financeiro-contábil, pessoal, etc.) da Embrapa Amazônia Oriental são utilizados.

Encerrado o projeto de pesquisa, compete ao pesquisador líder produzir o relatório final, contendo as tecnologias, produtos e/ou serviços gerados, com o apoio da equipe componente do projeto, além de determinar, junto com a equipe, a produção de publicações técnico-científicas, utilizando diversos veículos adotados pela empresa (publicações internas) e/ou publicações externas indexadas.

Compete à Unidade a condução do processo de publicações internas, que necessariamente passam pelo Comitê Local de Editoração, o qual realiza um controle seletivo. Aprovado o trabalho, este segue para as etapas de revisão, editoração e publicação.

No caso de publicações externas, compete ao pesquisador encaminhar diretamente o trabalho para o veículo de divulgação pertinente, informando concomitantemente o líder do projeto e a Chefia imediata.

Os indicadores desse processo são refletidos nas publicações produzidas após a conclusão dos projetos.

A Unidade possui, ainda, no seu organograma, uma Chefia-Adjunta de Comunicação e Negócios, que gerencia o segundo processo finalístico da empresa, denominado de Transferência de Tecnologia, que tem como encargo transferir os produtos gerados pela pesquisa aos seus clientes externos, agregando valor à sociedade.

#### TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA (descrição sumária)

De posse das tecnologias produzidas e das demandas da sociedade, anualmente, a Área de Negócio Tecnológico, órgão vinculado à Chefia de Comunicação e Negócios, planeja a transferência dos novos produtos e avalia o nível de adoção dos produtos gerados já transferidos, por meio da Análise do Impacto Social, Econômico e Ambiental, conforme metodologia corporativa que segue as

recomendações da Secretaria de Gestão e Estratégia da Embrapa, envolvendo quatro dimensões de avaliação – econômica, social, ambiental e de avanço político-institucional – do conhecimento e da capacitação.

O enfoque multidimensional adotado pela Embrapa Amazônia Oriental faz correspondência com a multiplicidade de produtos gerados pelos projetos de pesquisa, consoante com os seus diferentes objetivos. Na avaliação econômica são respeitadas as bases conceituais e metodológicas propostas para avaliar os Impactos Econômicos das tecnologias. Para tanto, utiliza-se o método do “Excedente Econômico”, além de aspectos operacionais de avaliação econômica e algumas estratégias de ação. A metodologia do excedente econômico atende, basicamente, à avaliação dos impactos que podem ser medidos por meio de incrementos de renda nos vários segmentos da cadeia, decorrentes de aumento de produtividade, redução de custo, expansão de área e agregação de valor. Esse enfoque possibilita que se estime o benefício econômico gerado pela adoção de inovações tecnológicas, comparativamente a uma situação anterior em que a oferta do produto era dependente da tecnologia tradicional.

Para a avaliação dos impactos sociais, adota-se a metodologia preconizada pelo Sistema de Avaliação de Impacto Social de Inovações Tecnológicas Agropecuárias (Ambitec Social), que consiste em um conjunto de planilhas eletrônicas integrando 14 indicadores da contribuição de uma dada inovação tecnológica agropecuária para o bem-estar social, no âmbito de um estabelecimento rural. Tal metodologia considera quatro aspectos essenciais: Emprego, Renda, Saúde e Gestão e Administração. Os indicadores são construídos em matrizes de ponderação, nas quais dados obtidos em campo, de acordo com o conhecimento do produtor/administrador do estabelecimento, são automaticamente transformados em índices de impacto expressos graficamente, permitindo dessa forma a elaboração de análises.

Com a obtenção dos resultados da avaliação, alguns benefícios podem ser facilmente identificados, tais como: a) o produtor/administrador conseguirá averiguar quais impactos da tecnologia podem estar em desacordo, ou não conforme, com os objetivos de bem estar social; b) orientará o gestor (tomador de decisões) a indicar medidas de fomento ou controle da adoção da tecnologia, segundo planos de desenvolvimento local sustentável; c) proporciona uma unidade de medida objetiva de impacto, auxiliando na qualificação, seleção e transferência de tecnologias.

Por fim, para a avaliação dos impactos ambientais das tecnologias, aplica-se o Sistema de Avaliação de Impacto Ambiental de Inovações Tecnológicas Agropecuárias (Ambitec-Agro). Esse sistema consiste de módulos integrados de indicadores de desempenho ambiental para os setores produtivos rurais da agricultura (Ambitec-Agricultura), da produção animal (Ambitec-Produção animal ) e da Agroindústria (Ambitec-Agroindústria).

Além desse processo pontual, a Unidade busca ampliar os canais de comunicação com a sociedade para que o maior número de pessoas tome conhecimento das atividades desenvolvidas e dos produtos produzidos pela empresa, permitindo a absorção e utilização dos produtos/serviços. Para atingir esse objetivo, a Chefia, por meio da Área de Comunicação Empresarial (ACE), planeja anualmente um calendário extenso de eventos (cursos internos e externos, palestras, feiras, workshops, etc.), que é controlado pelo Sieve, sistema corporativo de controle de eventos, que agrega, junto com outros sistemas corporativos, os dados que compõe o pool de indicadores de desempenho da Unidade.

**D. Como são otimizados os custos associados aos processos finalísticos. Descrever as ações realizadas pela Unidade para incentivar a redução desses custos, considerando o seu desempenho atual e futuro.**

Desde 2006, os custos relacionados aos projetos de pesquisa são monitorados pelo sistema corporativo denominado Sistema de Acompanhamento Orçamentário (SAO), permitindo à alta administração a visualização e a análise dos projetos em andamento na Unidade. Com as informações disponibilizadas, a CAA, sistematicamente, coordena os recursos disponibilizados, de forma a adequá-los, visando à economia de escala, no que tange à utilização de um único recurso (logística, recursos humanos, deslocamentos, etc.) por mais de um projeto. O SAO permite, ainda, a otimização do processo de compras, quando identifica os itens comuns requisitados pelos diferentes projetos, evitando retrabalho e possibilitando redução de preço em do maior volume de compras.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à gestão de processos finalísticos. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria desta prática de gestão são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

## 6.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO

**A. Como são definidas a adequação dos processos de apoio existentes e a eventual necessidade de novos processos de apoio. Descrever sumariamente os principais processos de apoio.**

Como a Embrapa foi idealizada a partir de um modelo híbrido, inédito no Hemisfério Sul, para fazer frente à necessidade da produção agropecuária no Brasil, sendo esse modelo, posteriormente, nacionalizado, os processos de apoio são desenvolvidos em cada Unidade operacional da Embrapa, de acordo com procedimentos gerenciais previamente estabelecidos e aprovados, com foco no cliente e em resultados, visando otimizar o desempenho dos processos finalísticos.

Nesse sentido, a gestão de processos de apoio faz parte de um esforço maior de direcionamento da gestão da Empresa, que busca comunicar a estratégia para toda a Organização, alinhar objetivos e metas e conduzir revisões para a melhoria de seu desempenho. Foi publicado um documento contendo orientações técnicas sobre processos, evidenciando a inter-relação do macroprocesso de produção de inovação tecnológica com o macroprocesso de suporte.

Dentre os diversos processos de apoio da Unidade, destacam-se os seguintes:

1. Processo de Editoração – esse processo inicia com a entrega do manuscrito produzido pelo pesquisador ao Comitê Local de Editoração (CLE), que encaminha aos consultores Ad Hoc para avaliação. Após essa fase, os trabalhos aprovados são encaminhados para editoração, revisão textual e posterior publicação. Esse processo é realizado desde 1998.

2. Processo de Gestão de Laboratórios – o processo inicia com a verificação dos itens necessários para as análises e para a condução dos experimentos. Os referidos itens são solicitados ao setor administrativo até o décimo dia de cada mês. No ato do recebimento dos itens, faz-se a conferência de acordo com termo de referência – desde 2006, esse processo, anteriormente conduzido por pesquisadores responsáveis por laboratórios, vem sendo gerido por analistas especialmente designados para esse fim.



3. Processo de Concessão e Controle de Viagens a Serviço — o processo inicia-se com a solicitação pela CPD da programação de viagem dos empregados. Uma planilha consolidada com a programação é encaminhada para Brasília (Embrapa-Sede) pela CAA para liberação das cotas. Após a liberação das cotas de viagem da Unidade, o empregado, mediante autorização do supervisor imediato, faz o cadastro de sua solicitação no Sistema de Diárias e Passagens (SDP-Viagem), com no mínimo 15 dias de antecedência. O deslocamento deve, necessariamente, ter vínculo a um recurso previsto em projeto. Após o cadastramento, o Setor de Orçamento e Finanças (SOF) compatibiliza o solicitado com a cota de vigem disponibilizada e encaminha à Chefia-Adjunta de Administração para aprovação. Após aprovado, o SOF providencia a emissão de passagens ou a liberação do veículo, reserva de hotel e solicitação das diárias e outras despesas previstas anteriormente. Realizado o deslocamento, o empregado deve prestar contas para o SOF dos recursos utilizados em, no máximo, 72 horas após seu retorno.

4. Processo de Alocação e Administração de Recursos Humanos para experimentos — o processo inicia-se com a solicitação de recursos humanos pelo pesquisador ao Setor de Serviços Auxiliares (SSA). De posse de todas as necessidades da Unidade, o SSA planeja as atividades semanais dos recursos humanos disponíveis, comunica as partes envolvidas e distribui os recursos.

5. Processo de Contratos e Convênios — o processo tem início com a manifestação das partes em celebrar um acordo. A Chefia de Comunicação e Negócios abre a negociação e conduz o processo até o preenchimento do formulário padrão denominado “Negociação Prévia”. O referido documento é encaminhado ao setor jurídico para produção do instrumento contratual. Após essa fase, são colhidas as assinaturas dos parceiros. Assinado o instrumento, este se torna efetivo, é publicado no Diário Oficial da União e encaminhado para registro no

Sistema de Acompanhamento de Instrumento Contratual (Saic). Após essa fase, devolve-se uma cópia do instrumento para os parceiros.

6. Processo de Identificação de Oportunidade de Captação de Recursos Externo — O CTI, mensalmente, prospecta as oportunidades de captação de recursos externos (editais) em sites das principais agências de fomento nacionais e internacionais, produzindo um documento que elenca as oportunidades identificadas. Esse documento é encaminhado, via e-mail, para todos os pesquisadores da Unidade.

**B. Como as necessidades dos clientes, da sociedade, dos processos finalísticos ou de outros processos de apoio são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.**

Desde 2006, os requisitos dos processos de apoio são anualmente avaliados levando em consideração as reclamações dos clientes, as orientações corporativas e as reuniões da alta administração, que subsidiam a aplicação da AMP nos processos identificados.

**C. Como é feita a gestão dos processos de apoio. Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a que esses processos são submetidos, os indicadores de desempenho e a forma como esses processos são analisados e melhorados. Descrever as principais melhorias recentemente adotadas nesses processos.**

Os processos de apoio são vinculados a setores específicos da Unidade, permitindo a individualização e monitoramento de sua eficiência. Todos os processos de apoio são submetidos à metodologia de AMP.



Processos	Requisitos	Indicadores
Processo de Editoração	Agilidade	Tempo decorrido entre a entrega do trabalho e a assinatura do termo de responsabilidade pelo pesquisador
Processo de Gestão de Laboratórios	Disponibilidade de insumos para análises e experimentos	Falta de insumos
Processo de Concessão e Controle de Viagens a Serviço	Agilidade	Tempo decorrido entre a liberação dos recursos e o dia do deslocamento
Processo de Alocação e Administração de Recursos Humanos para experimentos	Recursos disponibilizados	Recursos solicitados X recursos alocados
Processo de Contratos e Convênios	Agilidade	Tempo decorrido entre a negociação e assinatura do instrumento
Processo de Identificação de Oportunidade de Captação de Recursos Externos	Maior número de oportunidades identificadas	Número de locais prospectados

**D. Como são otimizados os custos associados aos processos de apoio. Descrever as ações realizadas pela organização para incentivar a redução desses custos, considerando o seu desempenho atual e futuro.**

Desde 2006, os custos relacionados aos processos de apoio são monitorados pelo Setor de Orçamento e Finanças, permitindo à alta administração, via CAA, o controle sistemático dos recursos alocado, de forma a adequá-los, visando à economia de escala, no que tange à utilização de um único recurso (logística, recursos humanos, deslocamentos, etc.) por mais de um projeto, permitindo a otimização do processo de compras, quando identifica os itens comuns requisitados pelos diferentes projetos, evitando retrabalho e possibilitando redução de preço em virtude do maior volume de compras ou contratações.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à gestão de processos de apoio. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia

de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria desta prática de gestão são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

### 6.3 GESTÃO DE PROCESSOS DE SUPRIMENTO.

**A. Como a organização gerencia seu processo de aquisição de bens e serviços.**

**Destacar: 1. o atendimento à legislação (compras, contratos e convênios); 2. o atendimento às necessidades internas da organização (prazo e qualidade); 3. os indicadores utilizados para a gestão de compras; 4. a transparência do processo de compras.**

A Embrapa, por ser uma empresa pública, cumpre rigorosamente o Plano Plurianual de Investimento e as determinações da Lei de Diretrizes Orçamentárias. O seu orçamento é executado via Siafi, obedecendo toda a legislação que regulamenta a execução orçamentária das entidades públicas federais. No que concerne aos processos de aquisição da Unidade, todos obedecem à legislação específica do governo federal, Lei de Licitações e Contratos nº 8.666/93 e utilizam o pregão eletrônico.



O processo de compras inicia com a produção do termo de referência (TR) elaborado pelo cliente interno, que o encaminha para o Setor de Patrimônio e Material (SPM). De posse do TR, o setor de compra analisa e realiza a triagem com termos semelhante para tentar executar compras para vários projetos. Consolidados os termos de referências, é escolhida a melhor opção de compras de acordo com a legislação pertinente. Nos casos em que devam ser publicados editais, o SPM encaminha à Assessoria Jurídica para a produção do instrumento. Realizada a licitação obedecendo aos prazos legais, é adjudicado o objeto ao vencedor. O instrumento é publicado no Diário Oficial da União e encaminhado para o registro no Sistema de Acompanhamento de Instrumento Contratual (Saic). Os indicadores do processo de compras são: Índice de produção e produtividade: número de pedidos atendidos/total dos recebidos, número de reclamações/total de pedidos processados, total de recursos impetrados/licitações realizadas, número de clientes satisfeitos/clientes consultados. A transparência do processo é garantida pela auditoria sistemática a que a Unidade é submetida.

#### **B. Como a organização garante a qualidade do produto ou serviço adquirido.**

##### **Destacar:**

##### **1. A qualificação dos fornecedores.**

Quando a escolha recaísobre a modalidade convite, a escolha dos fornecedores é feita por consulta ao Sistema Unificado de Cadastro de Fornecedores, por meio do qual a situação habilitatória da Empresa é diagnosticada, com a finalidade de participar ou não do processo de contratação.

##### **2. O atendimento aos requisitos pelos fornecedores.**

O termo de referência é considerado, no processo, como Fator Crítico de Sucesso e seu preenchimento garante o atendimento pelos fornecedores do objeto licitado. Assim como,

no recebimento pelo setor de material, a conferência do objeto adquirido é verificada tomando com base o termo de referência.

#### **3. O modo como é assegurada a obtenção de um equilíbrio entre qualidade, prazo e preço.**

A equipe de compras tem autonomia e experiência para perceber as propostas inexequíveis, podendo impugná-la, sendo os atos motivados.

#### **C. Como é administrado o relacionamento com os fornecedores.**

##### **Destacar:**

##### **1. a maneira como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização pelos fornecedores.**

O SPM mantém o controle dos contratos celebrados e das compras efetuadas, permitindo verificar as falhas de fornecimento para aplicação das penalidades previstas nos instrumentos celebrados.

##### **2. a forma como é feita a avaliação dos fornecedores conforme os valores e diretrizes organizacionais, inclusive os aspectos relativos à segurança, saúde e meio ambiente.**

A Unidade verifica a idoneidade dos fornecedores baseado nas certidões negativas fornecidas pelas esferas governamentais.

##### **3. as ações praticadas para incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho atual e futuro e no desenvolvimento de relações duradouras, quando for pertinente.**

Por ser empresa pública e adotar os preceitos legais, a Embrapa não utiliza esse processo.

#### **D. Como a organização realiza a gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques, quando for pertinente. Incluir os indicadores utilizados.**

A Unidade está implantando um sistema corporativo denominado Sistema Integrado da Administração (ASI) por meio dos módulos de compras, patrimônio e almoxarifado para gerir essas atividades.

**E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à gestão de processos de suprimento. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância, compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria desta prática de gestão são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

#### 6.4 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

**A. Como a gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.**

**Destacar:**

**1. como é elaborada a proposta orçamentária.**

**2. como a organização trata os cortes e ou descontingenciamentos mínimos no realinhamento dos seus planos de ação e estratégias.**

**3. como são feitos o monitoramento da execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos da proposta orçamentária.**

**4. como são avaliados e administrados os riscos financeiros, quando for pertinente.**

A proposta orçamentária da Unidade é composta pela soma das ações de pesquisa aprovadas nos macroprogramas, que

são figuras programáticas de nível tático, orientadas à gestão de carteira de projetos e processos e que orientam para a obtenção de resultados de impacto e levam ao cumprimento das metas técnicas da empresa.

Os recursos previstos para Unidade devem estar, necessariamente, vinculados a alguma meta do PDU, sob pena de não serem transferidos pela Sede. Esse procedimento garante que os recursos serão aplicados no planejado.

A Embrapa adota em seu sistema de gestão figuras programáticas de nível tático, denominadas macroprogramas, as quais são orientadas para a gestão de carteiras de projetos e processos.

Os macroprogramas possuem características específicas quanto à estrutura de suas equipes e de seus arranjos institucionais, respondem às necessidades diversas da Embrapa e são instrumentos gerenciais para a operacionalização da programação da Empresa, orientando-a para a obtenção de resultados de impacto que levem ao atendimento das metas técnicas, estabelecidas a partir dos Planos Diretores da Empresa e das Unidades. Cada um dos macroprogramas do SEG possuem projetos, fontes de financiamento e formas de indução de projetos específicos, que atuam como instrumentos para cumprimento das metas técnicas. Os macroprogramas têm duração indeterminada, são gerenciados por um Gestor com a assessoria de uma Comissão Técnica de Macroprograma.

##### **Macroprogramas Atuais:**

- Macroprograma 1 - Grandes Desafios Nacionais
- Macroprograma 2 - Competitividade e Sustentabilidade Setorial
- Macroprograma 3 - Desenvolvimento Tecnológico Incremental do Agronegócio
- Macroprograma 4 - Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial
- Macroprograma 5 - Desenvolvimento Institucional
- Macroprograma 6 - Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e à Sustentabilidade do Meio Rural.



Essa carteira de projetos é financiada com recursos orçamentários do tesouro nacional e com a captação de recursos por meio de convênios, contratos e prestação de serviços. A programação das ações é elaborada por meio da memória de cálculo que evidencia como experimento a quantidade de recursos necessária para sua execução e permite ao gestor conhecer a qualquer tempo a demanda de recursos e infraestrutura necessária à execução das atividades de pesquisa, de forma que possa haver captação externa de recursos sempre que o orçamento do Tesouro sofrer restrições.

Quando da aprovação de projetos de pesquisa, já estão definidas as necessidades orçamentárias trimestrais para todo o período de execução dele. Dessa forma, quando ocorrem cortes ou descontingenciamentos, os planos de ação são refeitos de forma que se possa dar continuidade às ações de pesquisa. Em alguns casos, são realizados contratos de parceria para a garantia dos resultados esperados. O monitoramento da execução orçamentária e financeira é realizado a partir dos relatórios trimestrais de desembolso dos projetos de pesquisa, numa ação conjunta do Setor de Orçamento e Finanças, do líder do projeto/plano de ação e do respectivo gestor do macroprograma. Assim, é possível promover realimentos da proposta orçamentária em curto período de tempo, quando é o caso.

**B. Como são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando for pertinente.**

Para aplicação dos saldos de recurso, quando ocorre, escolhe-se as aplicações de curto prazo com melhores remunerações.

**C. Como as operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros e como são administrados os parâmetros orçamentários/financeiros.**

**Destacar, quando for pertinente:**

**1. a gestão do patrimônio e das**

**receitas decorrentes do seu uso.**

**2. a compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento aprovado.**

**3. a gestão das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos.**

A operacionalização da organização e o acompanhamento em termos orçamentário e financeiro na Unidade seguem os padrões de controle públicos. A organização e o acompanhamento dos recursos são feitos por meio das rubricas de despesas — Pessoal, Outros Custeios e Capital — detalhadas por naturezas de despesas — Salários, Encargos Sociais, Diárias, Material de Consumo, Viagens, Serviços de Terceiros Pessoa Física e Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica, Tributos, obras, investimentos (aquisição de bens) e outros. Todas as receitas oriundas do patrimônio e prestação de serviços são recolhidas para a conta única da União.

O acervo patrimonial da Unidade é composto de bens móveis e imóveis e semoventes alocados nos diversos segmentos da Unidade para sua funcionalidade, cujo controle e acompanhamento é feito por meio dos instrumentos de Gestão de Patrimônio definida pela Deliberação nº 7/2003. São receitas decorrentes do Patrimônio, as alienações do ativo e aluguéis de imóveis. Essa receita por norma é destinada a aquisição de bens para reposição dos bens alienados.

**D. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à gestão orçamentária e financeira. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.**

Desde 1999, a Embrapa, enquanto corporação, dispõe de uma metodologia de gestão chamada Análise e Melhoria de Processo (AMP) que, por sua importância,

compõe o Índice de Desenvolvimento da Instituição (IDI) com peso 4,0. Além de compor esse indicador, a AMP é pontuada e monitorada pelo Side. O controle e a melhoria desta prática de gestão são sistematicamente submetidos à AMP, conforme descrito no item 3.2.E.

No ano de 2007, foi implementado o Sistema de Acompanhamento Orçamentário (SAO), permitindo um controle de todos os projetos em andamento da Unidade.



## Critério 7 - Resultados

### 7.1 RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES

**A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores de satisfação dos clientes e os demais indicadores relativos a eles, estratificados por tipos ou grupos de usuários.**

Indicador		Satisfação de cliente %
CPATU	2006	72
	2007	76
	2008	84
CPAC	2008	80

**B. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores utilizados para medir o atendimento ao universo potencial de usuários.**

Indicador		Nº de atendimento a usuários
CPATU	2006	1.984
	2007	1.855
	2008	2.181

A satisfação e a quantidade do atendimento a usuários aumentaram cerca de 10% em 2008.

### 7.2 RESULTADOS RELATIVOS À INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

**A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores relativos à interação com a sociedade.**

Indicador		Relação nº palestras ministradas/nº pesquisador
CPATU	2006	1,11
	2007	1,07
	2008	1,22
CPAC	2008	0,59

Indicador		Relação nº cursos ministrados/nº pesquisador
CPATU	2006	0,04
	2007	0,87
	2008	1,04
CPAC	2008	0,45

Houve um crescimento médio de 28% em 2007 e 16% em 2008, considerando palestras e cursos.

Indicador		Relação nº unidades de observação e demonstração/nº pesquisador
CPATU	2006	1,69
	2007	1,57
	2008	1,95
CPAC	2008	1,53

A quantidade de Unidades de Observação e de Demonstração para a sociedade apresentou um crescimento de 19% para 2008.

Indicador	Índice médio de impacto social das tecnologias geradas
-----------	--

continua...

cont.

CPATU	2006	0
	2007	0
	2008	1,11

Indicador		Índice médio de impacto ambiental das tecnologias geradas
CPATU	2006	0
	2007	0
	2008	1,68

Os impactos social e ambiental apresentaram valores positivos, mostrando um bom desempenho das tecnologias.

Indicador		IDI parceria
CPATU	2005	0,53
	2006	1,45
	2007	2,45

Houve um incremento no índice em 2006 e 2007 de respectivamente 41% e 61%.

### 7.3 RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

**A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores de eficiência na aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da organização. Destacar: 1. relação entre recurso executado versus recurso planejado; 2. cumprimento das metas planejadas versus recursos executados.**

Os indicadores dos Resultados Orçamentários e Financeiros estão na composição do Índice de Desenvolvimento Institucional, que tem um subitem relatado abaixo:

Indicador		Receita própria / Tesouro (IDI)
CPATU	2005	110,29
	2006	42,25
	2007	41,95

O índice apresenta uma redução de 160%

e 1% para 2006 e 2007, respectivamente. Não foi possível coletar os dados de 2008.

### 7.4 RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

**A. Os níveis e as tendências dos principais indicadores relacionados com as práticas de gestão de pessoas, entre os quais se destacam os indicadores de: 1. eficácia e melhoria dos sistemas de trabalho da organização; 2. avaliação, capacitação e desenvolvimento das pessoas; 3. bem estar e satisfação das pessoas.**

Indicador		Capacitação relativa de pesquisador referente ao item 5.2.C
CPATU	2006	0,14
	2007	0,18
	2008	0,19
CPAC	2008	0,16

Indicador		Percentual de promoção dos empregados referente ao item 5.1.D
CPATU	2006	64
	2007	66
	2008	69
CPAC	2008	66

A promoção e a capacitação apresentaram um crescimento médio de 4% e 14%, respectivamente.

### 7.5 RESULTADOS RELATIVOS AOS SERVIÇOS E PRODUTOS

**A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores relativos aos serviços/produtos.**

Indicador		Artigos em periódicos indexados / pesquisador
CPATU	2006	0,54
	2007	0,44
	2008	0,58
CPAC	2008	0,20



Indicador		Artigos em anais de congresso / pesquisador
CPATU	2006	0,88
	2007	0,92
	2008	1,23
CPAC	2008	0,76

apresentou cerca de 8% de crescimento na série histórica.

Indicador		Folder produzido / pesquisador
CPATU	2006	0,77
	2007	1,04
	2008	1,15
CPAC	2008	0,07

Houve um crescimento médio de 1%, 15% e 8% para os artigos indexados em periódicos indexados, anais de congresso e folder, respectivamente.

**B. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores relativos aos principais processos finalísticos, inclusive os relativos às parcerias institucionais.**

Indicador		IDI Parcerias
CPATU	2006	0,53
	2007	1,45
	2008	2,45

O indicador IDI Parcerias apresentou cerca de 50% de crescimento na série histórica.

**7.6 RESULTADOS DOS PROCESSOS DE APOIO E ORGANIZACIONAIS**

**A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores utilizados para realizar a avaliação e a melhoria das práticas de gestão.**

Indicador		IDI Melhoria de Processos
CPATU	2006	41,00
	2007	64,33
	2008	53,08

O indicador IDI Melhoria de Processos





## Glossário

<b>Abipti</b>	Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
<b>ACE</b>	Área de Comunicação Empresarial
<b>ACS</b>	Área de Comunicação Social da Embrapa
<b>ADA</b>	Agência de Desenvolvimento da Amazônia
<b>AEE</b>	Associação dos Empregados da Embrapa
<b>Aimex</b>	Associação dos Industriais Exportadores de Madeira
<b>Albras</b>	Alumínios do Brasil S/A
<b>AMP</b>	Análise de Melhoria de Processo
<b>ANT</b>	Área de Negócios Tecnológicos
<b>APCB</b>	Associação Paraense dos Criadores de Búfalos
<b>Arad</b>	Fosfato Natural Reativo
<b>Basa</b>	Banco da Amazônia S/A
<b>BB</b>	Banco do Brasil S/A
<b>BCA</b>	Boletim de Comunicações Administrativas
<b>Bird</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>CAA</b>	Chefia-Adjunta de Administração
<b>CAE</b>	Comitê Assessor Externo
<b>Cave</b>	Comissão de Avaliação Estratégica
<b>CCN</b>	Chefia-Adjunta de Comunicação e Negócios
<b>Cefet</b>	Centro Federal de Educação Tecnológica
<b>Cenargen</b>	Centro Nacional de Recurso Genéticos da Embrapa
<b>Ceplac</b>	Comissão Executiva de Pesquisa da Lavoura Cacauera
<b>Cesep</b>	Centro Ecumênico de Serviços à Evangelização e Educação Popular
<b>CEXP</b>	Campos Experimentais
<b>CGP</b>	Comitê Gestor da Programação
<b>Cifor</b>	Center for International Forestry Research
<b>Cipa</b>	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
<b>Cipea</b>	Comitê Interno de Pesquisa da Embrapa na Amazônia
<b>Cirad</b>	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
<b>CLE</b>	Comitê Local de Editoração
<b>CLPI</b>	Comitê Local de Propriedade Intelectual
<b>CNPDIA</b>	Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária da Embrapa
<b>CNPq</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>Cominagri</b>	Cooperativa dos Empregados no Ministério da Agricultura

<b>Compar</b>	Companhia Paraense de Refrigerantes
<b>CPATU</b>	Centro de Pesquisa Agroflorestal da Amazônia Oriental
<b>CPD</b>	Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento
<b>CT&amp;I</b>	Ciência, Tecnologia e Inovação
<b>CTI</b>	Comitê Técnico Interno
<b>CTMP</b>	Comitê Técnico de Macroprograma
<b>CTS</b>	Comitês Técnicos da Sede
<b>CVRD</b>	Companhia Vale do Rio Doce
<b>DAF</b>	Departamento de Administração Financeira da Embrapa
<b>DAP</b>	Departamento de Administração de Pessoal da Embrapa
<b>DBO</b>	Demanda bioquímica de oxigênio
<b>DE</b>	Diretoria-Executiva da Embrapa
<b>DFA-PA</b>	Delegacia Federal de Agricultura do Pará
<b>Dfid</b>	Department for International Development
<b>DGP</b>	Departamento de Gestão de Pessoas
<b>DIN</b>	Departamento de Informática da Embrapa
<b>DOD</b>	Departamento de Unidade e Desenvolvimento da Embrapa
<b>EAO</b>	Embrapa Amazônia Oriental
<b>EBDA</b>	Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola
<b>ECT</b>	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
<b>Emater</b>	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Pará
<b>EPI</b>	Equipamentos de proteção individual
<b>Esalq</b>	Escola de Agricultura Luís de Queiroz
<b>Fadesp</b>	Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa
<b>Faepa</b>	Federação da Agricultura do Estado do Pará
<b>FCAP</b>	Faculdade de Ciências Agrárias do Pará
<b>Fetagri</b>	Federação dos Trabalhadores na Agricultura
<b>Fiepa</b>	Federação dos Industriais do Estado do Pará
<b>Finep</b>	Financiadora de Estudos e Projetos
<b>Funagri</b>	Fundação de Amparo à Agricultura
<b>Funarbe</b>	Fundação de Apoio à Universidade Federal de Viçosa
<b>Funpapa</b>	Fundação Papa João XXII
<b>Funpea</b>	Fundação de Apoio a Pesquisa, Extensão e Ensino em Ciências Agrárias
<b>Funtec</b>	Fundo de Tecnologia
<b>Funverde</b>	Fundação de Parques e Áreas Verdes de Belém
<b>Gespan</b>	Gestão Participativa de Recursos Naturais
<b>IAN</b>	Instituto Agrônômico do Norte
<b>IDI</b>	Índice de Desenvolvimento Institucional
<b>IEF</b>	Índice de Eficiência Relativa
<b>Iepa</b>	Instituto de Economistas do Pará
<b>Imazon</b>	Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia
<b>In natura</b>	Ao natural
<b>Incra</b>	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
<b>Inmet</b>	Instituto Nacional de Meteorologia
<b>Inpa</b>	Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia
<b>Inpe</b>	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Seguridade Social
<b>Ipam</b>	Instituto de Pesquisa da Amazônia
<b>Ipean</b>	Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuária do Norte
<b>ITTO</b>	Unidade Internacional do Comércio de Madeiras
<b>Jica</b>	Japan International Corporation Agriculture
<b>LBA</b>	The Large Scale Biosphere-Atmosphere Experiment in Amazônia
<b>LPIP</b>	Laudo Pericial de Insalubridade e Periculosidade
<b>m<sup>3</sup></b>	metro cúbico
<b>MDA</b>	Ministério do Desenvolvimento Agrário
<b>MGE</b>	Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa
<b>NAP</b>	Núcleo de Assessoria em Projetos
<b>NAPT</b>	Núcleos de Apoio a Pesquisa e Transferência de Tecnologias
<b>NIA</b>	Nível de Impacto da Atividade
<b>NT</b>	Núcleo Temático
<b>OE</b>	Objetivo Estratégico
<b>ONG</b>	Unidade Não Governamental
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PAM</b>	Plano de Assistência Médica
<b>PAS</b>	Programa Amazônia Sustentável
<b>PAT</b>	Plano Anual de Trabalho
<b>PCE</b>	Plano de Cargos da Embrapa
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>PD&amp;I</b>	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
<b>PDE</b>	Plano Diretor da Embrapa
<b>PDU</b>	Plano Diretor da Unidade
<b>PMG</b>	Plano de Melhoria de Gestão
<b>PNQ</b>	Prêmio Nacional da Qualidade Relatório de Gestão
<b>Poema</b>	Centro de Estudos da Pobreza e Meio Ambiente
<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>PPOB2</b>	Programa de Prevenção de Exposição Ocupacional ao Benzeno
<b>PPRA</b>	Programa de Riscos Ambientais
<b>PQSP</b>	Prêmio da Qualidade do Serviço Público
<b>Pronapa</b>	Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Agropecuária
<b>Saad-RH</b>	Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual dos Empregados da Embrapa.
<b>SAC</b>	Sistema de Atendimento ao Cidadão
<b>SAC</b>	Bib Sistema de Atendimento ao Cidadão da Biblioteca
<b>Sagri</b>	Secretaria de Estado de Agricultura do Pará
<b>Sapre</b>	Sistema de Avaliação e Premiação por Resultado
<b>SEA</b>	Secretaria de Administração Estratégica Da Embrapa
<b>SAU</b>	Sistema de Avaliação de Unidades
<b>SEAP</b>	Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca
<b>Sebrae</b>	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
<b>Sectam</b>	Secretaria de Ciência e Tecnologia do Pará
<b>Sedex</b>	Serviço de Distribuição Expressa
<b>SEG</b>	Sistema Embrapa de Gestão

<b>SEP</b>	Sistema Embrapa de Planejamento
<b>SESMT</b>	Saúde e Medicina do Trabalho
<b>SGBD</b>	Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados
<b>Siafi</b>	Sistema Integrado de Administração Financeira
<b>Siape</b>	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
<b>Side</b>	Sistema de Informação para Decisão Estratégica
<b>Siger</b>	Sistema de Gerenciamento de Projetos
<b>SIN</b>	Setor de Informação
<b>Sinpaf</b>	Sindicato dos Trabalhadores na Pesquisa da Agricultura Federal
<b>Sintec</b>	Sistema de Informações Tecnológicas
<b>Sipat</b>	Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho
<b>Sococo</b>	Sococo S.A. Agroindústria da Amazônia
<b>SOF</b>	Setor de Orçamento e Finanças
<b>SPM</b>	Setor de Patrimônio e Material
<b>SRH</b>	Setor de Recursos Humanos
<b>SSA</b>	Setor de Serviços Auxiliares
<b>Sudam</b>	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
<b>SVT</b>	Setor de Veículos e Transportes
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>TSP</b>	Tecnologia, Serviço e Produto da Embrapa
<b>TT</b>	Transferência de Tecnologia
<b>US\$</b>	Unidade monetária em dólar
<b>UA</b>	Unidade Animal
<b>UC</b>	Unidades Centrais
<b>Uema</b>	Universidade Estadual do Maranhão
<b>Uepa</b>	Universidade Estadual do Pará
<b>UFPA</b>	Universidade Federal do Pará
<b>Ufra</b>	Universidade Federal Rural da Amazônia
<b>Unama</b>	Universidade da Amazônia
<b>URI</b>	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai
<b>Usda</b>	United States Department of Agriculture
<b>ZEE</b>	Zoneamento Econômico-Ecológico



**Embrapa**

**Amazônia Oriental**

CGPE 9518

Ministério da  
**Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento**

G O V E R N O F E D E R A L



PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA