

Relatório de Gestão Embrapa Cerrados – 2006



ISSN 1517-5111

Julho, 2007

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

Documentos 181

Relatório de Gestão Embrapa Cerrados – 2006

Organizadores

*Alessandra Souza Perez Rivera
Evie dos Santos de Sousa
Zenilton de Jesus Gayoso Miranda*

Embrapa Cerrados
Planaltina, DF
2007

Exemplar desta publicação disponível gratuitamente no link:
http://bbeletronica.cpac.embrapa.br/2014/doc/doc_181.pdf

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza
Caixa Postal 08223
CEP 73310-970 Planaltina, DF
Fone: (61) 3388-9898
Fax: (61) 3388-9879
<https://www.embrapa.br/cerrados>
<https://www.embrapa.br/fale-conosco/sac/>

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: *José de Ribamar N. dos Anjos*
Secretário-Executivo: *Maria Edilva Nogueira*

Supervisão editorial: *Fernanda Vidígal Cabral de Miranda*
Francisca Elijani do Nascimento
Jussara Flores de Oliveira Arbués

Revisão de texto: *Fernanda Vidígal Cabral de Miranda*
Normalização bibliográfica: *Marilaine Schaun Pelufê*
Editoração eletrônica: *Wellington Cavalcanti*
Capa: *Wellington Cavalcanti*
Foto(s) da capa: *Arquivo Embrapa Cerrados*
Tratamento das figuras: *Zenilton de Jesus Gayoso Miranda*

Impressão e acabamento: *Divino Batista de Souza*
Alexandre Moreira Veloso

1ª edição

Edição online (2007)

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 Cerrados

E 53r Embrapa Cerrados
Embrapa Cerrados: Relatório de Gestão 2006 / Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados; organizadores Alessandra Souza Perez Rivera, Evie dos Santos de Sousa, Zenilton de Jesus Gayoso Miranda. - - Planaltina, 2007.
150 p. — (Documentos / Embrapa Cerrados,
ISSN 1517-5111; 181)

1. Cerrado - pesquisa. 2. Gestão. 3. Relatório. 4. Instituição de pesquisa. I. Rivera, Alessandra Souza Peres (Org.). II. Sousa, Evie dos Santos de (Org.). III. Miranda, Zenilton de Jesus Gayoso (Org.). IV. Título.

630.72 - CDD 21

© Embrapa 2007

Elaboração

Alessandra Peres Rivera

Comitê de Desenvolvimento Institucional
rivera@cpac.embrapa.br

Daniela Prado

Comitê de Desenvolvimento Institucional
belinha@cpac.embrapa.br

Dercino Fernandes dos Santos

Setor de Patrimônio e Material
dercino@cpac.embrapa.br

Evie dos Santos de Sousa

Comitê de Desenvolvimento Institucional
evie@cpac.embrapa.br

Gustavo Porpino

Área de Comunicação e Negócios
gporpino@cpac.embrapa.br

Homero Chaib Filho

Pesquisa e Desenvolvimento
homero@cpac.embrapa.br

João Luis Dalla Corte

Área de Comunicação e Negócios
dallacorte@cpac.embrapa.br

José de Ribamar N. dos Anjos

Chefia de P&D
ribamar@cpac.embrapa.br

Josefino Freitas Fialho

Pesquisa e Desenvolvimento
josefino@cpac.embrapa.br

Jozeneida Lúcia Pimenta de Aguiar

Pesquisa e Desenvolvimento
joze@cpac.embrapa.br

Liliane Castelões Gama

Área de Comunicação e Negócios
liliane@cpac.embrapa.br

Rosângela Lacerda de Castro

Setor de Informação
rlacerda@cpac.embrapa.br

Solange Rocha M. de Andrade

Comitê Técnico Interno
solange@cpac.embrapa.br

Tito Carlos Rocha de Sousa

Pesquisa e Desenvolvimento
tito@cpac.embrapa.br
Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento

Sumário

Apresentação, 9

I. Perfil da Unidade, 11

A. Caracterização da Organização, 11

A.1. Identificação, 11

A.2. Clientes Atendidos pela Embrapa Cerrados, 11

A.3. Missão e Visão, 12

A.4. Processos Finalísticos, 12

A.5. Processos de Apoio, 13

A.6. Serviços Terceirizados, 21

A.7. Força de Trabalho, 21

A.8. Organograma da Embrapa Cerrados, 22

1. Liderança, 23

1.1. Sistema de Liderança, 23

1.1A. Composição do sistema de liderança, definição e implementação das decisões pela alta administração, 23

1.1B1. Interação externa e busca de novas oportunidades para a organização, 24

1.1B2. Promoção do comprometimento com todas as partes interessadas, 25

1.1B3. Garantia de recursos para melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação interna e externa, 26

1.1B4. Estímulo à geração de novas idéias, busca por inovações e melhorias, 27

1.1C. Definição, identificação e desenvolvimento de habilidades nos líderes, 27

1.1D. Avaliação e melhoria, 28

1.2. Cultura da Excelência, 29

1.2A. Disseminação dos valores e diretrizes da administração pública, 29

1.2B. Coerência do projeto institucional, 30

1.2C. Disseminação dos valores e diretrizes organizacionais, 30

1.2D. Busca pela cultura da excelência, 30

1.2E. Padrões de trabalho, 31

1.2F. Avaliação e melhorias, 32

1.3. Análise Crítica do Desempenho Global, 34

1.3A. Sistema de avaliação de Unidades, 34

1.3B. Análise crítica do desempenho global, 35

1.3C. Comunicação das decisões tomadas, 35

1.3D. Avaliação e melhorias adotadas, 35

2. Estratégias e Planos, 36

2.1. Formulação de Estratégias, 36

2.1A. Formulação das políticas públicas, 36

2.1B. Formulação de estratégias, 37

2.1C. Ambientes interno e externo no processo de formulação de estratégias, 38

2.1D. Integridade das informações externas usadas na formulação de estratégias, 39

2.1E. Coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas, 39

2.1F. Comunicação das estratégias às partes interessadas, 40

2.1G. Controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à formulação de estratégias, 41

2.2. Desdobramento e Operacionalização das Estratégias, 41

2.2A. Como as estratégias são desdobradas em objetivos estratégicos, 41

2.2B. Disposição e alocação de recursos na implementação dos objetivos estratégicos, 45

2.2C. Como os objetivos estratégicos são comunicados às partes interessadas, 45

2.2D. Como é feito o acompanhamento da implementação dos objetivos estratégicos, 46

2.2E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao desdobramento e operacionalização das estratégias, 47

2.3. Formulação do Sistema de Medição de Desempenho, 48

2.3A. Definição do sistema de medição para monitorar o desempenho global da Unidade em relação as suas estratégias e ao gerenciamento em todos os níveis, 48

2.3B. Classificação, integração e correlação dos principais indicadores do desempenho global, 48

2.3C. Referenciais comparativos utilizados pela Unidade, 49

2.3D. Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos, 49

2.3E. Comunicação dos indicadores de desempenho e das metas às partes interessadas, 50

2.3F. Controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão, 51

3. Cidadãos e Sociedade, 51

3.1. Imagem e Conhecimento Mútuo, 51

3.1A. Identificação de clientes atuais e potenciais e sua classificação por tipos, 51

3.1B. Antecipação das necessidades dos clientes, 56

3.1C. Avaliação do atendimento do universo potencial dos clientes, 56

3.1D. Mecanismos de divulgação dos serviços e ações, 57

3.1E. Controle e melhoria das práticas de gestão, 59

3.2. Relacionamento com os Clientes, 60

3.2A. Definição e disponibilização de canais de acesso aos clientes, 60

3.2B. Gestão das sugestões e reclamações, 63

3.2C. Divulgação dos padrões de qualidade de atendimento, 63

3.2D. Avaliação da satisfação e os fatores de insatisfação dos clientes, 63

3.2E. Controle e melhoria das práticas de gestão relativas ao relacionamento com clientes, 64

3.3. Interação com a Sociedade, 65

3.3A. Orientação e estímulo à sociedade para participar do seu processo decisório e para controlar os seus resultados institucionais, 65

3.3B. Avaliação e gerenciamento do impacto socioeconômico e ambiental, 65

3.3C. Promoção da responsabilidade pública do colaborador, 69

- 3.3D. Estímulo ao exercício da cidadania, 70
- 3.3E. Controle e melhoria das práticas de gestão relativas à interação com a sociedade, 70

4. Informação e Conhecimento, 71

- 4.1. Gestão das Informações da Organização, 71
 - 4.1A. Formulação das políticas públicas, 71
- 4.2. Gestão das Informações Comparativas, 80
- 4.3. Gestão do Conhecimento, 81
 - 4.3A. Identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento, 81
 - 4.3B. Proteção do conhecimento, 84
 - 4.3C. Compartilhamento do conhecimento alinhado com as estratégias, 87
 - 4.3D. Compartilhamento interno de inovações tecnológicas, de conhecimentos adquiridos e outros componentes do conhecimento, 88
 - 4.3E. Compartilhamento de conhecimentos para melhoria de produtos e serviços, 89
 - 4.3F. Controle e melhoria das práticas de gestão relativas à gestão do conhecimento, 90

5. Gestão de Pessoas, 90

- 5.1. Sistemas de Trabalho, 90
 - 5.1A. Definição, implementação e acompanhamento da organização das pessoas e estruturação dos cargos e funções, 90
 - 5.1B. Processo de seleção, 93
 - 5.1C. Definição e disponibilização dos canais de comunicação, 94
 - 5.1D1. Sistema de Avaliação e de Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE), 95
 - 5.1D2. Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Desempenho Individual e por Equipes (SAAD-RH), 96
 - 5.1E. Sistema de remuneração e benefícios, 98
 - 5.1F. Avaliação e melhoria, 99
- 5.2. Educação e Capacitação, 100
 - 5.2A. Identificação de necessidades de desenvolvimento e de capacitação, 100
 - 5.2B. Educação e capacitação, 101
 - 5.2C. Avaliação da capacitação, 104
 - 5.2D. Avaliação e melhoria das práticas, 104
- 5.3. Qualidade de Vida, 105
 - 5.3A. Ambiente de trabalho, 105
 - 5.3B. Medição e avaliação do bem-estar, da satisfação e da motivação das pessoas, 108
 - 5.3C. Serviços de apoio oferecidos, 109
 - 5.3D. Avaliação e melhorias realizadas, 110

6. Processos, 111

- 6.1. Gestão dos Processos Finalísticos, 111
 - 6.1A. Definição dos serviços/produtos tecnologias e processos finalísticos, 111
 - 6.1B. Gestão dos projetos de serviços e produtos, 112
 - 6.1C. Gestão dos processos finalísticos, 114
 - 6.1D. Otimização dos custos dos processos finalísticos, 116
 - 6.1E. Controle e melhorias implementadas, 116

6.2. Processos de Apoio, 118

6.2A. Definição da adequação dos processos de apoio e a eventual necessidade de novos processos de apoio, 118

6.2B. Construção dos requisitos dos processos de apoio, 118

6.2C. Gestão dos processos de apoio, 118

6.3. Gestão de processos de suprimentos, 120

6.3A. Gerenciamento de processo de aquisição de bens e serviços, 120

6.3B. Gestão da qualidade de produtos adquiridos e serviços contratados, 122

6.3C. Gestão de relacionamento com os fornecedores, 122

6.3D. Gestão de bens materiais, patrimoniais e estoque, 122

6.3E. Controle, melhoria e inovação relativas ao processo de suprimento, 122

6.4. Gestão Orçamentária e Financeira, 122

6.4A. Suporte da gestão orçamentária às estratégias e aos planos institucionais, 122

6.4B. Captações de recursos financeiros, 123

6.4C. Gestão das receitas patrimoniais, 123

6.4D. Avaliação e melhorias, 123

7. Resultados, 124

7.1. Resultados Relativos aos Clientes, 124

7.1A. Satisfação dos clientes, 124

7.1B. Atendimentos aos clientes, 124

7.1C. Participação da Unidade no mercado, 125

7.1D. Imagem da Unidade e conhecimento dos seus serviços, produtos e ações, 125

7.2. Resultados Relativos à Interação com a Sociedade, 127

7.2A. Interação com a sociedade, 127

7.3. Resultados Orçamentários e Financeiros, 128

7.3A. Aplicação dos recursos orçamentários e financeiros, 128

7.3B. Conservação do patrimônio e arrecadação de receitas decorrentes do seu uso, 129

7.3C. Arrecadação de receitas decorrentes de prestação de serviços ou de impostos, 129

7.3D. Desempenho financeiro, 130

7.4. Resultados Relativos às Pessoas, 132

7.4A. Práticas de gestão de pessoas, 132

7.5. Resultados Relativos aos Suprimentos, 137

7.5A. Práticas de gestão de suprimentos, 137

7.6. Resultados Relativos aos Serviços e Produtos, 138

7.6A. Serviços e produtos, 138

7.6B. Processos finalísticos e parcerias institucionais, 139

7.7. Processos de Apoio e Organizacionais, 141

7.7A. Processos de apoio, 141

7.7B. Formulação e desdobramento das estratégias, 142

7.7C. Avaliação e melhoria das Práticas de Gestão, 142

7.7D. Sistema de liderança e informação e conhecimento, 145

Apresentação

A Embrapa Cerrados vem investindo de forma objetiva na administração estratégica como ferramenta essencial de a Unidade melhorar seu desempenho global, buscando promover o desenvolvimento sustentável do espaço rural do Bioma Cerrado, com foco no agronegócio, cumprindo com sua missão institucional.

O Relatório de Gestão – Embrapa Cerrados 2006, em sua quarta edição, organizada com base nos Sete Critérios de Excelência, ajusta-se ao Modelo de Avaliação da Gestão Pública estabelecido pelo Programa de Qualidade no Serviço Público, colocando em relevo o esforço de elevar a Unidade a patamares mais elevados de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação no Bioma Cerrado.

O documento divulga os principais resultados da pesquisa, da transferência e da comunicação, buscando fundamentar a sustentabilidade dos sistemas de produção, aumentar a competitividade dos diferentes segmentos da cadeia produtiva e contribuir para inserção dos pequenos agricultores, assentados de reforma agrária e comunidades tradicionais no mercado.

Pretende-se também, com a divulgação desses resultados, prestar contas à sociedade brasileira sobre os recursos que têm sido alocados à Unidade de Pesquisa e da contribuição que se tem dado aos avanços das bases científicas e tecnológicas na região do Cerrado.

Roberto Teixeira Alves

Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

I. Perfil da Unidade

A. Caracterização da Organização

A.1. Identificação

O Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados¹, Embrapa Cerrados, é uma das unidades de pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do governo federal, pertencente ao poder executivo (Fig. 1).



Fig. 1. Foto Aérea da Embrapa Cerrados.

Foi criado em 1975 como um centro de pesquisa ecorregional com foco no Bioma Cerrado, com o objetivo de gerar, adaptar e difundir conhecimentos e tecnologias para a ocupação racional da região, predominante em 23 % do território nacional. Além de ser uma área agricultável altamente promissora, a região do Cerrado conta com uma flora estimada em 10 mil espécies e uma fauna com 497 espécies, dispendo também de abundantes reservas locais de calcário e fosfato.

Sendo um centro de pesquisa ecorregional, as atividades desenvolvidas visam ao conhecimento, à preservação e à utilização racional dos recursos naturais do Bioma Cerrado.

Desde aquela data, as tecnologias, serviços e produtos gerados pela Unidade contribuíram para transformar o Cerrado brasileiro em uma importante área para as atividades agropecuárias e florestais.

A.2. Clientes Atendidos pela Embrapa Cerrados

A Embrapa Cerrados atende a toda sociedade brasileira, e seus produtos impactam direta ou indiretamente esse público. Entretanto, a Unidade identifica anualmente o número de pessoas atendidas diretamente seja pelo SAC, seja em visitas às suas dependências. Em 2006, foram atendidas 10.342 pessoas. Considerando que cada uma possua um estabelecimento na região do Cerrado, poderíamos afirmar² que 1,42 % dos usuários foram atendidos pela Unidade, nesse ano.

¹ Localizado no endereço: BR 020, km 18, Rodovia Brasília/Fortaleza. Caixa Postal 08223. CEP: 73.310-970. Planaltina, DF. Telefone fixo – PABX: (61) 3388 9898. Telefone fax: (61) 3388 9879. sac@cpac.embrapa.br, www.cpac.embrapa.br

² Com base no censo agropecuário de 1996 da base de dados Agrotec, acessada remotamente da Unidade, o número de estabelecimentos no Cerrado é de 726.170. Vale esclarecer que os municípios considerados para expressar a região do Cerrado possuem área que contém 50 % ou mais de Cerrado, considerando também a malha municipal do IBGE para o ano de 2001.

Entretanto, o que melhor traduz a quantidade de clientes atendidos pela Unidade é a abrangência geográfica dos projetos de pesquisa e desenvolvimento e de transferência de tecnologia. Pode-se afirmar que os resultados desses projetos, desde a origem da Empresa, já impactaram toda a população do Bioma Cerrado, que representa os clientes que deveriam ser atendidos pela organização. O quantitativo de municípios do Cerrado é de 1.085, segundo a base Agrotec. Vale ressaltar que todos já foram beneficiados pela atuação da Unidade, direta ou indiretamente.

A sociedade brasileira é beneficiada, direta ou indiretamente, pelos serviços, produtos e processos desenvolvidos pela Embrapa Cerrados.

A.3. Missão e Visão

A Unidade atua na viabilização de soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável³ do espaço rural⁴ do Bioma Cerrado, com foco no agronegócio⁵, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade brasileira.

Possui a visão de ser um centro de referência nacional e internacional em pesquisa, desenvolvimento e inovação no Bioma Cerrado, reconhecido pelo(a):

- Excelência, adequação e oportunidades de sua contribuição técnico-científica para a sociedade.
- Apoio à formulação de políticas públicas para a preservação, conservação e revitalização do ambiente do Bioma Cerrado.
- Apoio à formulação de políticas públicas voltadas para a sustentabilidade e competitividade do agronegócio.
- Contribuição para a redução das desigualdades sociais e para a Gestão sustentável dos recursos naturais do Bioma Cerrado.
- Capacidade de promover e desenvolver ações integradas com parceiros dos setores públicos e privados (III PDU da Embrapa Cerrados).

A.4. Processos Finalísticos

Para alcançar esta visão, a Embrapa Cerrados conta com a parceria de diversas instituições do País e do exterior para potencializar seu macroprocesso de gestão da produção, desenvolvimento e transferência de inovações tecnológicas.

Os resultados obtidos pela atuação da Empresa contribuíram para transformar o Cerrado brasileiro no terceiro maior produtor de grãos do País. Graças aos trabalhos realizados para selecionar forrageiras

³ Desenvolvimento sustentável: arranjo político, socioeconômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer às aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

⁴ Espaço rural: caracteriza-se por baixa densidade populacional, relação intensa com os recursos naturais e a biodiversidade e dinâmica socioeconômica subsidiária à dos espaços urbanos. O conceito de ruralidade refere-se a uma abordagem de caráter territorial, não se limitando à produção agropecuária nem ao local de habitação dos produtores. Inclui o desenvolvimento de atividades tipicamente urbanas no espaço rural e a prática de atividades atípicas e não agrícolas, destacando-se as relacionadas com as agroindústrias, com o turismo e com o lazer.

⁵ Agronegócio: engloba os fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta, até o consumidor final. Entre os produtores agrícolas, incluem-se a agricultura familiar em suas diferentes modalidades, os assentamentos de reforma agrária e as comunidades tradicionais. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos e serviços, tais como governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

adaptadas às condições da região e para desenvolver técnicas de manejo do gado, o Cerrado já abriga mais de 40 % do rebanho nacional.

Estima-se que, com a utilização dos estoques de tecnologias atualmente disponíveis, seja possível produzir cerca de 350 milhões de toneladas de alimentos na área potencialmente utilizável para a agrossilvicultura, o que corresponde a dois terços do total de 204 milhões de hectares correspondentes ao Bioma Cerrado.

Além da geração de tecnologias que aumentam a produção de alimentos, a Embrapa Cerrados tem se dedicado a obter informações sobre as possibilidades de uso da flora nativa da região, cuja riqueza da biodiversidade é suplantada apenas pela da Amazônia. Mais de seis mil espécies nativas já foram identificadas e estão sendo estudadas por sua equipe de pesquisadores. Aliando o conhecimento científico ao popular, essas espécies foram selecionadas por seus potenciais alimentícios, forrageiros, madeireiro, medicinal e ornamental, com vistas a oferecer novas opções de renda aos agricultores familiares da região e evitar o extrativismo predatório (Fig. 2).

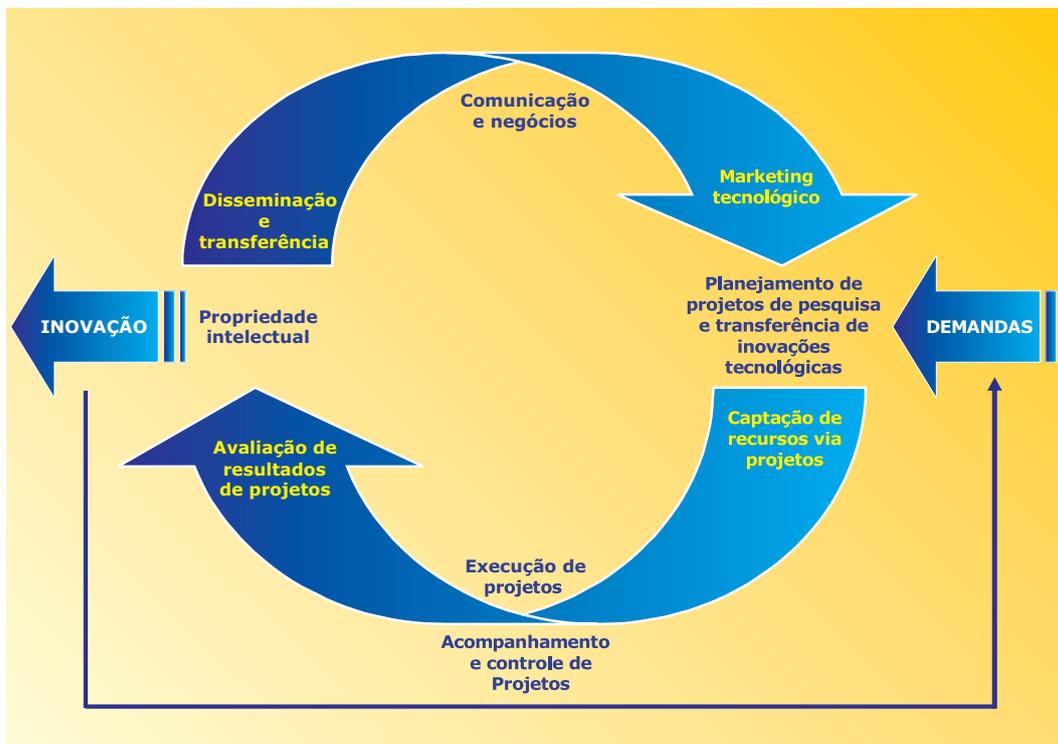


Fig. 2. Processos Finalísticos da Embrapa Cerrados.

Nessa mesma perspectiva e contando com o envolvimento e a participação das comunidades locais, pesquisas têm sido desenvolvidas para conservar as Matas de Galeria, procedimento imprescindível à manutenção dos recursos hídricos, da flora, da fauna e dos solos do Cerrado.

A Embrapa Cerrados, ao longo de sua história, gerou conhecimentos e tecnologias que viabilizaram a exploração agrícola da região, possibilitando, ao mesmo tempo, conhecer, preservar e utilizar racionalmente a biodiversidade desse ecossistema (Tabela 1).

A.5. Processos de Apoio

A partir dos anos 1980, com a expansão de grandes grupos econômicos e a integração dos mercados, a competitividade intensificou-se no mundo e as organizações procuraram manter-se no mercado,

desenvolvendo tecnologias avançadas. Dessa maneira, os institutos públicos de pesquisa passaram a desempenhar papel fundamental na estratégia das organizações agropecuárias, sendo cobrados a intensificar sua ênfase na transferência e na comercialização das inovações produzidas, bem como a adequar essas inovações às demandas cada vez mais exigentes quanto à relevância social e econômica dos serviços prestados.

Tabela 1. Produtos e Serviços Finalísticos.

Inovações tecnológicas, como:

- Fórmulas de calagem e adubação adequadas a diferentes sistemas de produção no Cerrado.
- Cultivares de forrageiras de alta produtividade, adaptadas às condições do Cerrado.
- Leguminosas de usos diversificados, adaptadas à seca.
- Banco de proteínas para melhorar o desempenho animal na seca.
- Superfosfato triplo que aumenta a produtividade do rebanho.
- Mistura múltipla que suplementa a alimentação do gado.
- Melhoramento de raças bovinas mais adaptadas ao Cerrado.
- Técnicas de recuperação de pastagens degradadas.
- Variedades frutíferas de elevada qualidade e produtividade no Cerrado.
- Seleção de espécies nativas de fungos micorrízicos.
- Zoneamento agrícola de risco climático.
- Alternativas de alimentação para pacientes celíacos.
- Metodologia que favorece o uso adequado de inovações tecnológicas e sociais pelos pequenos agricultores.
- Inoculante em soja, feijão e ervilha que reduz custos de produção e ajuda a preservar o meio ambiente.
- Controle de doenças e pragas.
- Resgate de sementes e mudas para comunidades indígenas.
- Controle biológico da mosca-dos-chifres.
- Melhoramento genético de cultivar de soja, gerando variedades mais produtivas e resistentes às doenças.
- Estudo de alternativas econômicas, como a produção de girassol.
- Variedade de cevada de boa qualidade e produtividade.
- Seleção de variedades de mandioca mais adaptadas ao Cerrado.
- Avaliação, recuperação e manutenção da biodiversidade do Cerrado.
- Metodologias participativas para gestão de assentamentos rurais.
- Instrumento para consolidar o conceito de qualidade do café.
- Sistema de integração lavoura-pecuária.
- Uso do gesso agrícola na agricultura.
- Colhedor manual de frutas.
- Máquina extratora de amêndoas de frutos de pericarpo lenhoso.

Adoção destas inovações tecnológicas, por meio de instrumentos clássicos e inovadores de transferência de tecnologia, tais como:

- Eventos, unidades demonstrativas, dias de campo, cursos, agência da informação, dias de campo na TV, prosa rural (programa de rádio), programas de incubação de empresas, SAC e outros.
- Essa nova conjuntura levou a Empresa a imprimir melhorias na qualidade de seus processos (Fig. 3).

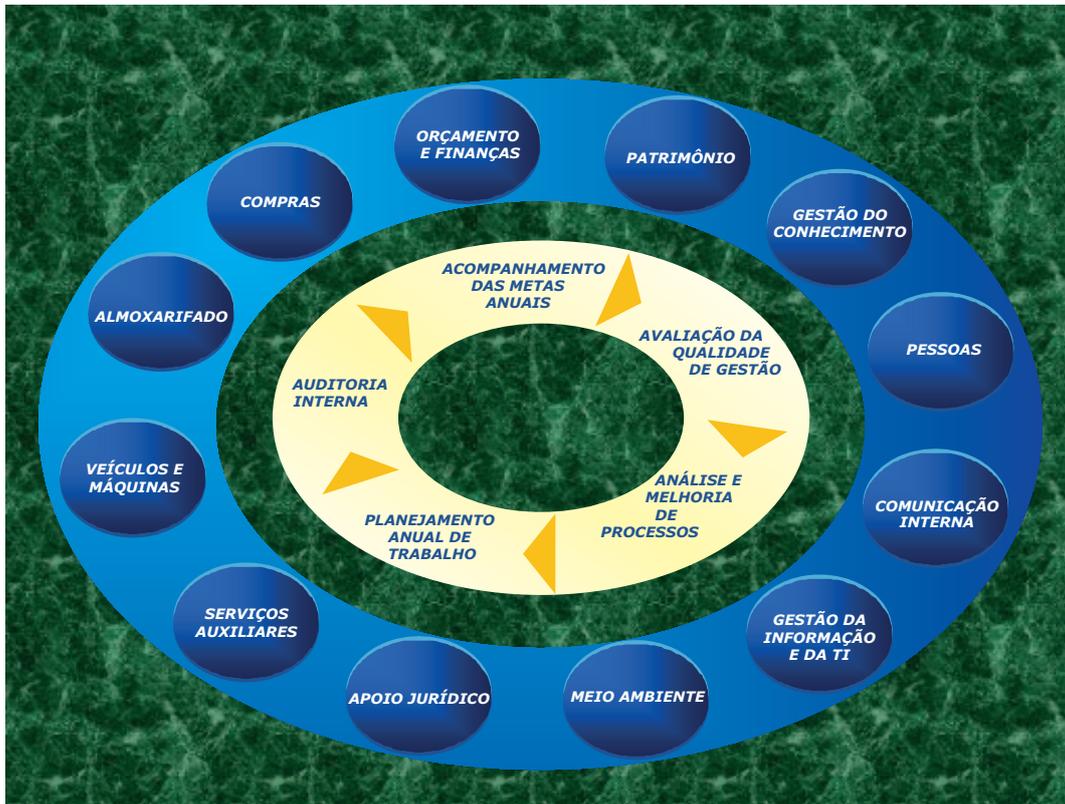


Fig. 3. Processos de Apoio da Embrapa Cerrados.

Algumas iniciativas nesse sentido remontam ao fim dos anos 1980, com o treinamento dos empregados visando à implementação do Programa de Gestão pela Qualidade Total. Entretanto, foi no começo dos anos 1990 que transformações foram introduzidas na gestão empresarial da Embrapa.

Assim, a Unidade se engajou no processo de planejamento e de gestão estratégica, deflagrada pela diretoria-executiva da Embrapa, no intuito de se adaptar às mudanças ambientais, tecnológicas, sociais, econômicas e políticas ocorridas no Brasil e no mundo.

Em 1994, a Embrapa Cerrados aprovou seu primeiro PDU, que se tornou o instrumento básico orientador das suas ações. O exercício do planejamento estratégico na Instituição, engajado no contexto de administração estratégica da Embrapa, além da implantação dos planos diretores, também modificou o processo de planejamento da pesquisa, orientando-o para o mercado e para o trabalho em redes corporativas.

Outros processos estão sendo implementados ou aperfeiçoados, com o objetivo de disseminar entre os empregados novos valores e conceitos, como os da excelência, da gestão do conhecimento, da parceria, do enfoque sistêmico da pesquisa e da cadeia produtiva, no intuito de gerar nova postura nas pessoas da organização. Dentre os principais processos de apoio introduzidos ou aperfeiçoados, destacam-se:

- Sistema de avaliação e premiação de empregados, equipes e Unidades (SAPRE).
- Sistema de Informação para Decisão Estratégica (SIDE).
- Sistema Embrapa de Gestão (SEG).
- Gestão do clima organizacional.
- Gestão da responsabilidade social.
- Sistema de Planejamento Anual de Trabalho (SISPAT).

Os principais produtos dos processos de apoio estão descritos na Tabela 2. Os principais usuários e organizações com as quais a Embrapa Cerrados interage estão descritos na Tabela 3.

Tabela 2. Produtos e Serviços de Apoio.

- Desenvolvimento humano.
- Avaliação de desempenho e premiação.
- Desenvolvimento institucional.
- Árvore do conhecimento.
- Memória técnico-científica.
- Banco de talentos.
- Desenvolvimento e suporte a sistemas de informação.
- Melhoria dos processos organizacionais.
- Transporte de colaboradores.
- Manutenção de máquinas e veículos.
- Alocação de recursos financeiros.
- Compras de insumos de forma efetiva e em consonância com a legislação.
- Prestação de serviços auxiliares (xerox, malote, telefonemas, fax, manutenção elétrica e física, segurança).
- Empréstimo e manutenção de material bibliográfico e especial, mídia impressa e eletrônica, edição de imagens, referência bibliográfica, revisão de texto, catalogação, editoração e edição gráfica Boletins semanais, jornais mensais, portal eletrônico institucional, comunidades virtuais.
- Melhoria da gestão.
- Manutenção do patrimônio.
- Controle de estoque.

Programas de Governo – PPA – 2004-2007 – Um Brasil de Todos

Programas do PPA dos quais a Embrapa participa	Programas do PPA sob a responsabilidade da Embrapa
<p>DESENVOLVIMENTO DA BOVIDEOCULTURA</p> <p>Ação: Transferência de Tecnologia para o Desenvolvimento da Bovideocultura</p>	<p>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO PARA A COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO</p>
<p>DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA CAFEIEIRA</p> <p>Ação: Transferência de Tecnologia para o Desenvolvimento da Economia Cafeeira</p>	<p>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E AGROINDUSTRIAL PARA A INSERÇÃO SOCIAL</p>
<p>DESENVOLVIMENTO DA FRUTICULTURA – PROFRUTA</p> <p>Ação: Transferência de Tecnologia para o Desenvolvimento da Fruticultura</p>	
<p>DESENVOLVIMENTO DAS CULTURAS DE CEREAIS, RAÍZES E OUTRAS ESPÉCIES VEGETAIS</p> <p>Ação: Transferência de Tecnologia para o Desenvolvimento das Culturas de Cereais, Raízes e outras Espécies Vegetais</p>	
<p>DESENVOLVIMENTO DAS CULTURAS OLEAGINOSAS E PLANTAS FIBROSAS</p> <p>Ação: Transferência de Tecnologia para o Desenvolvimento das Culturas Oleaginosas e Plantas Fibrosas</p>	
<p>MANEJO E CONSERVAÇÃO DE SOLOS NA AGRICULTURA</p> <p>Ação: Transferência de Tecnologia para o Manejo e Conservação de Solos na Agricultura</p>	
<p>PRO-AMBIENTE</p> <p>Ação: Avaliação e Validação Científica das Iniciativas Inovadoras de Produção Rural</p>	
<p>GESTÃO DA POLÍTICA AGROPECUÁRIA</p> <p>Ação: Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processos de qualificação e requalificação</p>	
<p>APOIO ADMINISTRATIVO</p> <p>Ação: Administração da unidade</p> <p>Ação: Assistência Médica e Odontológica para Servidores, Empregados e seus Dependentes</p> <p>Ação: Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados</p> <p>Ação: Auxílio Alimentação aos Servidores e Empregados</p> <p>Ação: Auxílio Transporte aos Servidores e Empregados</p> <p>Ação: Contribuição à Previdência Privada</p>	

2000-2003 – Avanço Brasil

Programas do PPA dos quais a Embrapa participa	Programas do PPA sob a responsabilidade da Embrapa Cerrados
<p>DESENVOLVIMENTO DA BOVIDEOCULTURA</p> <p>Ação: Pesquisa e Desenvolvimento em Bovideocultura</p> <p>Ação: Operação e Manutenção de Unidades de Melhoramento</p> <p>Ação: Transferência de Embriões e Inseminação Artificial em Novilhas de Leite</p>	<p>PRODUTIVIDADE DE OLEAGINOSAS</p>
<p>DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA CAFEIEIRA</p> <p>Ação: Pesquisa e Desenvolvimento em Cafeicultura</p> <p>Ação: Produção e Divulgação de Informações do Agronegócio do Café</p>	
<p>DESENVOLVIMENTO DA FRUTICULTURA</p> <p>Ação: Difusão de Tecnologias em Fruticultura</p> <p>Ação: Pesquisa e Desenvolvimento em Fruticultura</p> <p>Ação: Promoção de Eventos Técnicos da Fruticultura Brasileira</p>	
<p>AGRICULTURA DE PRECISÃO</p> <p>Ação: Desenvolvimento de Metodologias Avançadas para o Agronegócio</p> <p>Ação: Desenvolvimento de Sistemas de Rastreamento e de Tomada de Decisão para o Agronegócio</p>	
<p>CONSERVAÇÃO DE SOLOS NA AGRICULTURA</p> <p>Ação: Implantação de Unidades Demonstrativas de Manejo e Conservação de Solo e de Água</p> <p>Ação: P&D em Manejo e Conservação de Solo e Água</p> <p>Ação: Publicidade de Utilidade Pública</p>	
<p>PRODUTIVIDADE DE CEREAIS</p> <p>Ação: P&D em Cereais</p> <p>Ação: Publicidade de Utilidade Pública</p>	
<p>PRODUTIVIDADE DO ALGODÃO E DE OUTRAS FIBRAS</p> <p>Ação: P&D em Cotonicultura</p> <p>Ação: P&D em Fibras Vegetais</p>	
<p>SEGURO RURAL</p> <p>Ação: Zoneamento Agroclimático</p> <p>Ação: Zoneamento Pedoclimático</p>	
<p>FLORESTAR</p> <p>Ação: P&D em Conservação, Manejo, Transferência e Utilização de Florestas e Agroflorestas</p>	

Continua...

2000-2003 – Avança Brasil (continuação)

Programas do PPA dos quais a Embrapa participa	Programas do PPA sob a responsabilidade da Embrapa Cerrados
<p>CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA O AGRONEGÓCIO</p> <p>Ação: Avaliação da Qualidade e Produtividade na Pesquisa Agropecuária</p>	
<p>BIOTECNOLOGIA E RECURSOS GENÉTICOS – GENOMA</p> <p>Ação: P&D em Biotecnologia para Segurança Alimentar e Ambiental</p> <p>Ação: P&D de Genes para a Agricultura e Pecuária</p> <p>Ação: Publicidade de Utilidade Pública</p>	
<p>AGRICULTURA FAMILIAR</p> <p>Ação: Pesquisa de Tecnologias para a Agricultura Familiar</p>	
<p>APOIO ADMINISTRATIVO</p> <p>Ação: Administração da Unidade</p> <p>Ação: Remuneração do Pessoal Ativo da União e Encargos</p> <p>Ação: Contribuição à Previdência Privada</p>	
<p>INVESTIMENTO DAS EMPRESAS ESTATAIS EM INFRA-ESTRUTURA DE APOIO</p> <p>Ação: Manutenção e Adequação de Ativos de Informática, Informação</p> <p>Ação: Manutenção e Adequação de Bens Móveis, Veículos, Máquinas e Equipamentos</p> <p>Ação: Manutenção da Infra-estrutura Operacional</p>	
<p>VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO</p> <p>Ação: Auxílio Alimentação aos Servidores e Empregados</p> <p>Ação: Auxílio Transporte aos Servidores e Empregados</p> <p>Ação: Assistência Médica e Odontológica para Servidores, Empregados e seus dependentes</p> <p>Ação: Assistência Pré-Escolar aos Dependentes dos Servidores e Empregados</p>	
<p>PREVIDÊNCIA DE INATIVOS E PENSIONISTAS DA UNIÃO</p> <p>Ação: Pagamento de Aposentadorias e Pensões</p>	

Tabela 3. Usuários e Interação com Outras Organizações.

Fornecedores	Insumos	Processos finalísticos	Produto físico, tecnológico e serviços	Clientes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes. 2. Governo Federal e Governo do Distrital 3. Parceiros. 4. Organismos Internacionais 5. Organizações não governamentais 6. Indústria comércio e serviços. 7. Instituições de ensino 8. Sistemas Estaduais de Pesquisa 9. Unidades Centrais da Embrapa 10. Outras Unidades Descentralizadas da Embrapa. 11. Fabricantes consagrados e com sistemas de garantia da qualidade. 12. Empresas credenciadas no SICAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas • Plano plurianual, recursos orçamentários e financeiros, legislações diversas. • Apoio técnico, financeiro e material. • Bens móveis e imóveis, semoventes. • Material de consumo e prestação de serviços. • Normas internas da Embrapa. 	Produção e Desenvolvimento de Inovações Tecnológicas	Inovações tecnológicas, como: <ul style="list-style-type: none"> • Fórmulas de calagem e adubação adequadas a diferentes sistemas de produção no Cerrado. • Cultivares de forrageiras de alta produtividade, adaptadas às condições do Cerrado. • Leguminosas de usos diversificados e adaptadas à seca. • Banco de Proteínas para melhorar o desempenho animal na seca. • Superfosfato triplo que aumenta a produtividade do rebanho. • Mistura múltipla que suplementa a alimentação do gado. • Melhoramento de raças bovinas mais adaptadas ao Cerrado. • Técnicas de recuperação de pastagens degradadas. • Variedades frutíferas de elevada qualidade e produtividade no Cerrado. • Seleção de espécies nativas de fungos micorrízicos. • Zoneamento agrícola de risco climático. • Alternativas de alimentação para pacientes celíacos. • Metodologia que favorece o uso adequado de inovações tecnológicas e sociais pelos pequenos agricultores • Inoculanle em soja, feijão e ervilha que reduz custos de produção e ajuda a preservar o meioambiente. • Controle de doenças e pragas. • Resgate de sementes e mudas para comunidades indígenas. • Controle biológico da mosca-dos-chifres. • Melhoramento genético do cultivar da soja, gerando variedades mais produtivas e resistentes às doenças. • Estudo de alternativas econômicas, como a produção de girassol. • Variedade de cevada de boa qualidade e produtividade. • Seleção de variedades de mandioca mais adaptadas ao Cerrado. • Avaliação, recuperação e manutenção da biodiversidade do Cerrado. • Metodologias participativas para gestão de assentamentos rurais. • Instrumento para consolidar o conceito de qualidade do café. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arcas de Comunicação e Transferência de Tecnologia. • Empregados, estagiários, bolsistas e consultores. • Outras Unidades da Embrapa. • Produtores rurais, empresários do agronegócio (cooperativas, associações e sindicatos), assentamentos rurais e comunidades indígenas. • Agentes financeiros (Banco do Brasil, BRB, Basa, Banco do Nordeste). • Integrantes do SNPA e organizações internacionais de pesquisa (CIAT, CIRAD, ORTON). • Entidades de assistência técnica e extensão rural (pública e privada), agentes de desenvolvimento e Instituições de capacitação. • Representantes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (federal, estadual e municipal) e lideranças da sociedade civil organizada. • Professores e estudantes de escolas públicas e privadas. • Representantes de organizações não governamentais. • Jornalistas e sociedade.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultores 2. Parceiros 3. Pesquisadores da Unidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informações 2. Tecnologia Acabada 	Transferência de Inovações Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento e qualificação da demanda • Adoção de inovações tecnológicas 	

A.6. Serviços Terceirizados

Os serviços terceirizados pela Unidade são:

- Vigilância, com 16 pessoas terceirizadas, totalizando um gasto de R\$ 472.556,00.
- Conservação e limpeza, com 16 pessoas terceirizadas, totalizando um gasto de R\$ 318.638,00.
- Serviço médico, com apenas o médico do trabalho terceirizado, totalizando um gasto de R\$ 45.097,00.

A.7. Força de Trabalho

A força de trabalho da Embrapa Cerrados é composta por empregados que pertencem ao Poder Executivo Federal, contratados pela CLT e que somam 365 pessoas. O número de vagas destinado à Unidade está fixado em 395 empregados. Também compõe essa força de trabalho 38 bolsistas e 150 estagiários. Em razão da característica de seu negócio, existe na empresa grande número de empregados com alto nível de formação. As características desse pessoal estão descritas nas tabelas a seguir.

Tabela 4. Qualificação da Força de Trabalho.

Identificador de qualificação	Número de empregados
Pós-Doutorado	2
Doutorado	60
Mestrado	44
Nível Superior	42
Nível Médio	115
Nível Fundamental	102
Pessoal do quadro de informática	5

Tabela 5. Distribuição dos Cargos.

Cargo/ Nível	Quantidade	%
Pesquisador	89	24,38
Analista	36	9,86
Assistente de Operações	230	63,01

Tabela 6. Treinamentos Oferecidos.

Treinamentos oferecidos em 2006	Número de empregados
Pós-doutorado	1
Doutorado	6
Mestrado	2
Lato senso	3
Curta duração	34
Treinamentos	2006
Até 120 horas/ano	34 cursos
Acima de 120 h/ano	12 cursos
Recursos alocados	R\$ 6.576.000,00

Tabela 7. Gestão Orçamentária.

Descrição	2003	2004	2005	2006
Total autorizado	2.422.379,00	3.728.685,00	4.302.454,00	4.517.630,00
Total executado	2.293.260,00	3.620.021,00	4.300.730,00	4.517.174,00

A.8. Organograma da Embrapa Cerrados

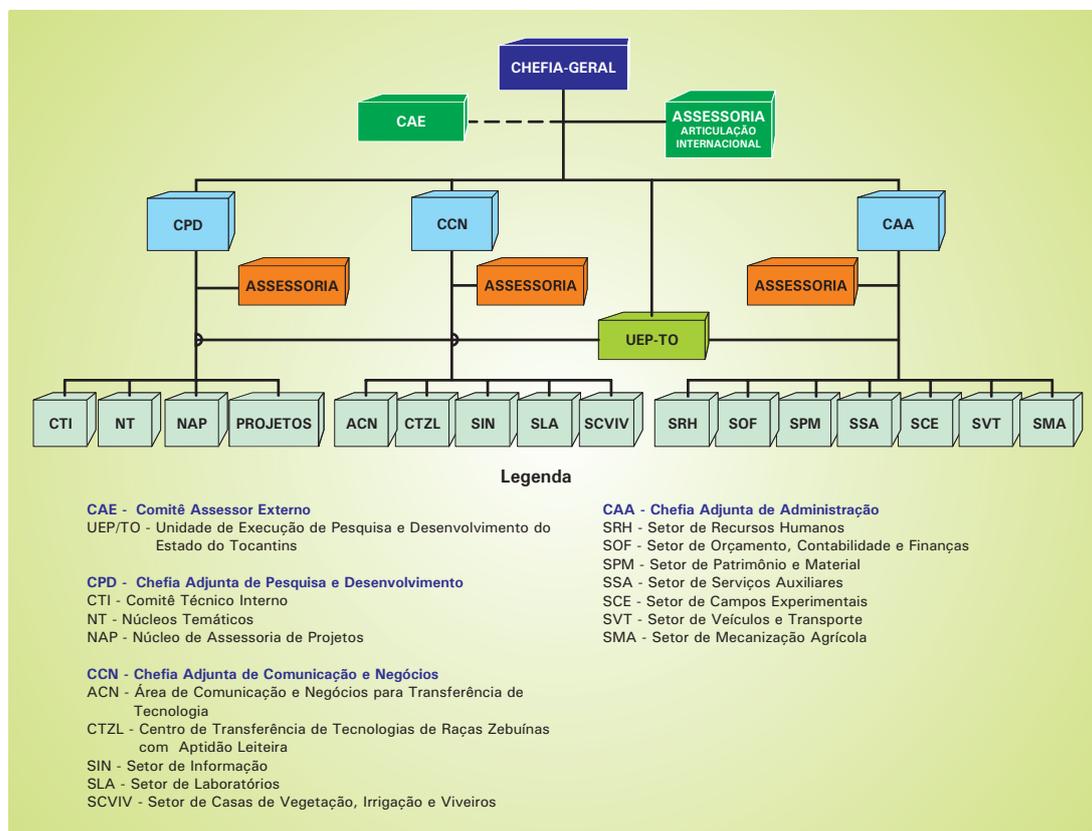


Fig. 4. Organograma da Embrapa Cerrados - 2007.

1. Liderança

1.1. Sistema de Liderança

1.1A. Composição do sistema de liderança, definição e implementação das decisões pela alta administração

A Chefia da Embrapa Cerrados é constituída por Chefe-Geral, Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento, Chefe-Adjunto de Comunicação e Negócios e Chefe-Adjunto de Administração.

Para atender ao planejamento estratégico da Empresa, a Embrapa Cerrados possui 10 comitês permanentes e quatro núcleos temáticos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que estão especificados no item 5.1. As lideranças desses comitês, comissões e núcleos temáticos constituem-se em:

- Gestores de núcleos temáticos e líderes de projetos.
- Presidentes/ coordenadores de comitês/comissões.

Além dos comitês permanentes, atuam também na Unidade as comissões especiais, designadas por ordens de serviços, publicadas em Boletim de Comunicação Administrativa (BCA) (Ver item 5.1A).

Os demais componentes do sistema de liderança são indicados pela Chefia, sendo constituídos para atender às funções gerenciais formalmente especificadas no organograma da Unidade.

- Supervisores de Áreas/Setores.
- Assessores das Chefias.

As principais decisões são tomadas pela alta administração depois de consulta realizada, por meio de reuniões periódicas, ao componente do sistema de liderança pertinente e, quando necessário, aos demais especialistas relacionados ao assunto tratado.

A comunicação e a implementação ocorrem por meio dos mesmos atores consultados durante o processo de decisão, podendo envolver outras equipes/ áreas/ setores quando necessário. Outras formas de comunicação caracterizam-se pelo envio de memorandos, pela publicação de normas no BCA e pela utilização de outros meios de comunicação interna.

Além de reuniões gerais (Fig. 5), outras específicas são realizadas sempre que necessárias, com as chefias-adjuntas, líderes de projetos e supervisores de área/ setores, em virtude da importância dos fatos em curso na empresa. Essas reuniões são realizadas para transmitir orientações estratégicas, analisar o desempenho da gestão, avaliar o nível de atendimento das metas de produção, negociar atividades a serem desenvolvidas, além de deliberar sobre assuntos específicos.



Fig. 5. Reunião Geral.

1.1B1. Interação externa e busca de novas oportunidades para a organização

A inserção da Unidade e a projeção de seus técnicos no cenário científico nacional e internacional podem ser evidenciadas por meio da participação direta e indireta nos grandes eventos relacionados ao setor agrícola (Fig. 6).



Fig. 6. Pesquisador da Embrapa Cerrados Recebendo o Prêmio Nobel da Alimentação, nos EUA.

A Unidade vem conquistando importantes parcerias ao longo de sua história, e esse fato deve-se à atuação sistemática de seus pesquisadores na promoção e na participação em discussões técnicas, visando à captação de recursos indiretos. A Chefia participa ativamente desse processo como agente facilitador.

Na busca por novas oportunidades para a organização, seus técnicos e chefes realizam constantes contatos com instituições financiadoras de projetos de pesquisa. A prospecção de oportunidades é viabilizada, principalmente, por meio de convites às diversas organizações que atuam no desenvolvimento agropecuário do Cerrado, para eventos promovidos pela Unidade. A realização de dias-de-campo também é utilizada para atrair novos parceiros, bem como a participação em editais de financiamento à pesquisa, eventos e outras atividades relacionadas à missão institucional. A Unidade também conta com um processo de prospecção de demandas constantemente realizado por seus técnicos em reuniões técnicas, seminários técnicos, workshops, visitas e outros eventos destinados à busca de novas oportunidades.

Na busca por parcerias, por divulgação da missão e pelo fortalecimento das bases institucionais, a Unidade mantém suas portas abertas à sociedade, recebendo visitas de autoridades, nacionais e estrangeiras e de vários segmentos da sociedade civil (Fig. 7 e 8).



Fig. 7. Coordenador da JICA Sugere Parceria em Prol da África.



Fig. 8. Visita do Diretor Geral de Comércio Agrícola do Ministério da Agricultura da China.

A relação entre a Chefia e os clientes potenciais é favorecida pela competência técnica atrelada à imagem da Unidade, facilitando o estabelecimento de novos negócios. Outro instrumento de ampliação dos contratos de cooperação técnica é a participação da Chefia em eventos técnicos. Em eventos de caráter político-institucional, promovem-se os produtos, bem como o reconhecimento da qualidade técnica do quadro de pesquisadores da Unidade.

1.1B2. Promoção do comprometimento com todas as partes interessadas

Para promover o comprometimento com todas as partes interessadas e realizar a interação entre a pesquisa e o mercado, de modo que seus planos de ação reflitam as reais necessidades dos diversos agentes que compõem a clientela da Embrapa, a Unidade reúne, duas vezes ao ano, o Conselho Assessor Externo (CAE), subsidiando os gastos de deslocamento, hospedagem e alimentação dos seus membros externos (Fig. 9).

O CAE é composto de representantes da comunidade científica e produtiva relacionada à missão e finalidades da Embrapa Cerrados, bem como de representantes da própria Unidade, sendo um órgão consultivo constituído com a finalidade de assessorá-la em seus processos de planejamento, acompanhamento e avaliação.



Fig. 9. Apresentação de Resultados para o CAE.

A cada quatro anos, o processo de planejamento estratégico da Embrapa Cerrados prevê ampla consulta às partes interessadas como governo, colaboradores internos, universidades, associações e cooperativas de produtores rurais, sindicatos, movimentos sociais, ONGs, entre outros.

1.1B3. Garantia de recursos para melhoria do sistema de gestão, da infraestrutura de trabalho e da comunicação interna e externa

Para garantir recursos para melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação interna e externa, a Chefia utiliza-se de duas práticas de captação, uma direta e outra indireta.

Na captação de recursos junto ao governo federal, a Chefia elabora e solicita à Embrapa o seu orçamento anual, cujo montante liberado está condicionado ao seu desempenho, no Sistema de Avaliação de Unidades (SAU).

Na captação indireta, a Chefia estimula os empregados da Unidade a submeter projetos a diversos editais de financiamento, nacionais e internacionais, pontuando bem esse critério na avaliação de equipes.

Internamente, o Sistema Embrapa de Gestão (SEG) disponibiliza recursos por meio de editais específicos para desenvolvimento institucional, transferência de tecnologia e comunicação empresarial, grandes desafios nacionais, competitividade e sustentabilidade setorial, desenvolvimento tecnológico incremental do agronegócio, apoio ao desenvolvimento da agricultura familiar e a sustentabilidade do meio rural e agrofuturo.

Esses recursos também são captados por meio de projetos aprovados em editais externos, como os da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério de Ciência e Tecnologia e Fundos Setoriais (MCT).

Além do estímulo à submissão de projetos a editais competitivos, a Chefia também atua na divulgação da imagem da Embrapa Cerrados, como já narrado anteriormente, recebendo visitas e participando de eventos que projetam a Unidade no País e no exterior, potencializando a captação de recursos por meio de demandas induzidas por organizações interessadas em parcerias para o desenvolvimento de produtos de interesse comum.

1.1B4. Estímulo à geração de novas idéias, busca por inovações e melhorias

Para estimular os colaboradores a gerar novas idéias, buscar inovações e melhorias, a Chefia da Unidade atua no incentivo à participação dos seus empregados em treinamentos, bem como na promoção de eventos técnico-científicos. A Unidade também incentiva seus colaboradores a participarem do Programa de Educação Corporativa e do Programa Embrapa de Educação Solidária (item 5.2B).

A promoção de discussões técnicas também tem sido bastante estimulada pela Chefia da Embrapa Cerrados e, em alguns casos, com a participação de especialistas externos convidados para expor seus conhecimentos. Essas reuniões têm permitido a troca de idéias e informações, possibilitando sinergia entre as equipes na solução de problemas e na geração de inovações. Tais eventos caracterizam-se por congressos técnicos, workshops, reuniões técnicas e seminários técnicos (Fig. 10).



Fig. 10. Seminário Técnico sobre Rochas como Fonte de Potássio.

Essas reuniões são bastante utilizadas visando divulgar oportunidades e discutir propostas para metas anuais de trabalho. Nos seminários técnicos, são apresentados e discutidos projetos a serem viabilizados, projetos implementados e em implementação e realizam-se por meio de workshops, utilizados para formar e fortalecer equipes em rede na formatação, acompanhamento e conclusão de projetos. A comunidade virtual ECOFÓRUM propicia às equipes de trabalho a troca de experiências e informações em tempo real.

1.1C. Definição, identificação e desenvolvimento de habilidades nos líderes

As habilidades dos líderes estão definidas no Plano de Carreira da Embrapa (PCE) e suas atribuições estão definidas no Regimento Interno da Unidade.

O processo de seleção do Chefe-Geral avalia a competência técnica dos candidatos, bem como a sua habilidade e visão gerencial e político-institucional, definidas no PCE. Sua grande inovação caracteriza-se pelo fato de poder contar com a participação de candidatos das demais Unidades da Embrapa e de

qualquer outra entidade pública ou privada, desde que atendidos os pré-requisitos para a candidatura. Outra grande inovação é a análise do perfil psicológico dos candidatos a Chefe-Geral, realizada por firma especializada.

Os candidatos defendem suas propostas diante de uma banca composta de representantes da Embrapa e da sociedade e uma platéia de empregados e convidados, sem direito a voto, mas com total liberdade de argüir os postulantes. Entre os candidatos aprovados pela banca, a Diretoria-Executiva escolhe o Chefe-Geral da Unidade, em comum acordo com o Ministro do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Essa prática, premiada em 1996 pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), tem permitido maior aproximação da sociedade, bem como induzido à maior competência técnica e gerencial dos líderes escolhidos. Além disso, reduz a influência do corporativismo interno e de ingerências externas negativas, aumentando o comprometimento de chefes e empregados com propostas claramente definidas.

Além do sistema de sucessão gerencial, outras formas de identificação de líderes são utilizadas, como a observação de:

- Indicadores dos sistemas de avaliação do desempenho individual e de equipe.
- Atitudes condizentes com a função de gerente, como a capacidade de liderar pessoas e organizar atividades (processos e métodos), capacidade de trabalho em equipe, criatividade e inovação.
- Capacidade de visualização dos macroprocessos e conhecimento da Unidade, seus contratos e clientes.

A Empresa investe, desde 1996, na capacitação e no desenvolvimento dos gerentes para a administração dos novos processos adotados e do impacto das mudanças nas pessoas da organização.

A partir de 2001, adotou-se o Programa de Desenvolvimento Gerencial, para capacitar, acompanhar e avaliar a atuação dos gerentes em todos os níveis. Em 2006, o Programa foi composto por três módulos, realizados pela Fundação Dom Cabral (item 5.2B).

1.1D. Avaliação e melhoria

O controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança são realizados por meio do sistema de avaliação de Unidades, anualmente, nos quesitos Melhoria de Gestão e Melhoria de Processos.

Os Relatórios de Gestão também são avaliados a cada dois anos pela Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa e Tecnologia (ABIPIT), no contexto do projeto de excelência na pesquisa tecnológica, ao qual a Embrapa está aderida. O controle e a melhoria também são realizados no contexto da gestão do clima organizacional e na avaliação individual (SAAD-RH) dos gestores da Unidade.

Os principais indicadores utilizados são: Índices do SAU (item 2.3B), Pesquisa de Clima Organizacional e execução das atividades planejadas pelos gestores no Plano Anual do Trabalho Individual (PARTI).

Algumas melhorias aprovadas recentemente caracterizam-se pela análise e adequação do Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) e do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados de Trabalho Individual (SAAD-RH), diminuindo a competição entre Unidades e incentivando o trabalho em equipe e em redes.

Outra melhoria significativa foi a implantação do CAE, com constância em sua programação de trabalho.

Em 2006, a pesquisa de clima organizacional, em consonância com diagnósticos anteriores, apontou para a necessidade de melhoria dos processos de captação de recursos, comunicação interna, planejamento estratégico e avaliação de gestores.

A análise e melhoria do processo de captação de recursos via projetos, que vem sendo realizada há dois anos, proporcionou em 2006 as melhorias descritas na tabela a seguir:

Tabela 8. Melhorias no Processo de Captação de Recursos Via Projetos.

- Criação de espaços de discussão e mecanismos de mobilização.
- Visitas de representantes das fontes de financiamento para oferecer palestras.
- Implementação de um banco de projetos de interesse da UD.
- Diminuição do prazo de detecção, comunicação e articulação.
- Realização de pré-discussão das temáticas de interesse e potencialidades da Unidade.
- Realização de avaliação e parecer criterioso dos projetos.
- Aumento da prospecção e captação de recursos.
- Aumento no número de projetos enviados.
- Elaboração de temas prioritários para a carteira de projetos estratégicos /temáticos.

Em 2006, o processo de comunicação interna também foi analisado, conforme a Metodologia Análise e Melhoria de Processos (AMP) da Embrapa. Algumas das melhorias propostas para serem implementadas em 2007, levantadas pela equipe gestora do processo, foram: criação de uma agenda institucional de reuniões ordinárias anuais, criação de um mural eletrônico na intranet, normalização de procedimentos para tornar as reuniões mais efetivas e criação de um quiosque de informações direcionado para trabalhadores de campo e setores mais afastados.

O sistema de sucessão gerencial também foi melhorado a partir da inclusão da avaliação do perfil gerencial por firma especializada. O resultado dessa avaliação foi considerado eliminatório no processo de seleção de chefes de Unidades.

Vale destacar como melhoria a atuação dos núcleos temáticos na coordenação das ações de pesquisa na Embrapa Cerrados, desde a concepção do projeto até a avaliação de resultados. Para isso, a Unidade intensificou a prática das reuniões técnicas, nas quais são promovidas as trocas de informações e de conhecimentos técnicos entre os núcleos em ambiente multidisciplinar. Essa prática tem reforçado a participação da Unidade em editais externos, quanto à quantidade, qualidade e aprovação das propostas de pesquisa.

1.2. Cultura da Excelência

1.2A. Disseminação dos valores e diretrizes da administração pública

As diretrizes e os valores, emanados pela administração pública, são disseminados para a Unidade por meio do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), que se inicia na elaboração do Plano Diretor da Embrapa (PDE) e do Plano Diretor da Unidade (PDU), contendo as ações estabelecidas no Plano Plurianual do Governo Federal (PPA), e em seguida subsidia a agenda institucional.

Também são disseminados por meio de programas governamentais, por meio de grupos de trabalho demandados pela administração pública e por meio de leis aprovadas pelo Congresso Nacional.

No patamar operacional, as propostas de projetos de pesquisa são avaliadas, dentre outros critérios, pelo alinhamento ao plano diretor.

Esses valores e diretrizes são internalizados na Unidade por meio do seu processo de comunicação interna, em reuniões, encontros, palestras, cartilhas, manuais, normalização interna, e-mails e instruções de serviço específicas.

O treinamento dos colaboradores da Unidade também é utilizado como forma de disseminar valores e diretrizes da administração pública. São realizados dentro da programação de desenvolvimento de gerentes, por meio de eventos ministrados para equipes de multiplicadores, seminários para instituições públicas em geral ou por vídeo-conferência, em sua maioria, contemplados por convidados especiais.

1.2B. Coerência do projeto institucional

A coerência do projeto institucional é garantia pelo Sistema Embrapa de Gestão (SEG), responsável pela programação das atividades de pesquisa. Esse sistema prevê o processo de planejamento estratégico da Empresa, que incorpora em sua programação as diretrizes governamentais, as políticas públicas, a estrutura organizacional e os programas ou ações de governo.

Para assegurar o alinhamento das práticas institucionais com sua programação estratégica, a Embrapa conta com o Sistema Informacional de Desenvolvimento de Estratégias (SIDE), que acompanha e avalia o planejamento estratégico, utilizando a metodologia Balanced Scorecard (BSC) (item 2.2D).

Além dessas práticas, a Unidade também conta com seu CAE, composto por representantes das partes interessadas na missão da Unidade. A cada semestre, o comitê se reúne para avaliar a conformidade das práticas institucionais com o projeto institucional, com as diretrizes governamentais e com as demandas mais emergentes da sociedade.

1.2C. Disseminação dos valores e diretrizes organizacionais

As diretrizes e os valores organizacionais são estabelecidos ao longo do processo de planejamento estratégico da Unidade (item 2.1B).

A disseminação dos valores ocorre principalmente por meio da divulgação do código de ética da Embrapa. Essa disseminação também ocorre por meio de reuniões gerais de cursos de formação ministrados aos novos empregados, no encadeamento de processos institucionais, na utilização e na aplicação de sistemas institucionais, como o de gestão estratégica, o de avaliação de desempenho, o de premiação de equipes, dentre outros. A Chefia da Unidade assegura a sua aplicação por meio do SAAD–RH (item 5.1D).

As diretrizes organizacionais são definidas no PDU e suas metas são acompanhadas e avaliadas pelos gestores, pelo SIDE e pelo CAE. Essas metas são confiadas às equipes que possuam a competência adequada para sua execução. São disseminadas em reuniões técnicas e reuniões gerais.

As discussões dentro dos núcleos temáticos de pesquisa complementam a disseminação de valores e diretrizes, bem como o acompanhamento contínuo das metas pelos gestores de cada núcleo.

1.2D. Busca pela cultura da excelência

Para auxiliar a Chefia na busca pela excelência foi criado o Comitê de Desenvolvimento Institucional (CDI), responsável por auxiliar na implementação de inovações e práticas de gestão, por meio das orientações do GESPÚBLICA (programa governamental que avalia e premia a qualidade da gestão pública) e das metodologias geradas pela própria Embrapa.

O CDI foi criado em 2005 e regimentado internamente com subordinação direta à Chefia Geral. Ele tem iniciado ações para preparar a Unidade para a gestão por processos, bem como no resgate da memória técnica da Unidade.

Também vem trabalhando na disseminação da prática da análise e melhoria de processos às equipes. Todo ano são selecionados três processos na Unidade para análise e melhoria. Em 2006, o comitê auxiliou os processos de gestão ambiental, comunicação interna e captação de recursos.

Paralelamente à melhoria de processos, o comitê auxilia a Chefia e equipes da Unidade na elaboração e no acompanhamento de planos de melhoria de gestão e do clima organizacional, bem como na identificação de ações sociais para compor o Balanço Social da Embrapa.

Ações de boas práticas também vêm sendo incentivadas pela Unidade e acompanhadas pelo CDI, no contexto do Projeto Agrofuturo. Em 2006, todos os laboratórios implementaram Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e os campos experimentais iniciaram essa implementação (item 6.1B).

A cultura da excelência também é incentivada institucionalmente, por meio de reuniões, cursos, palestras e videoconferência (Fig. 11).



Fig. 11. Seminário sobre Normas e Procedimentos de Gerenciamento de Resíduos.

O processo de promoção e premiação de equipes reforça o incentivo à busca pela excelência. Anualmente são premiados projetos e processos cujas melhorias foram mais significativas para a Empresa.

1.2E. Padrões de trabalho

Os padrões de trabalho que orientam a execução das principais práticas de gestão da Unidade são elaborados pelas Unidades Centrais da Embrapa, responsáveis pelos padrões, constituindo-se normas, descritas em manuais e publicadas em BCA. Esses manuais, em alguns casos, são disseminados por meio de cartilhas, palestras, reuniões, videoconferências e oficinas. Como exemplo temos o Manual de Atendimento ao Cidadão, o Manual de Editoração, Orientações para o bom Relacionamento com a Imprensa, Norma de Utilização de E-mail, Norma de Funcionamento do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados (SAPRE), Norma de Funcionamento do SIDE, entre outros.

Outros padrões são estabelecidos por programas de qualidade, como o de boas práticas de laboratórios que estabeleceu procedimentos operacionais padrão gerenciais, técnicos e de equipamentos, para

campos experimentais e laboratórios. A norma estabelece a criação de Unidades de Gerenciamento da Qualidade (UGQ), composta por empregados capacitados para disseminação da norma, acompanhamento de sua implementação, implantação de oportunidades de melhorias e para realização de auditorias internas (Item 6.1).

A Embrapa está aderida ao projeto excelência na pesquisa tecnológica, da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI), que estabelece padrões de excelência da gestão. Esses padrões são avaliados pela associação por meio de sete critérios (liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), e as oportunidades de melhorias são gerenciadas pelo comitê de desenvolvimento institucional, por meio de plano de melhoria.

A metodologia Análise e Melhoria de Processos (AMP) também estabelece métodos de trabalho à medida que descreve e normaliza processos. Essa metodologia prevê a participação dos principais atores do processo na sua descrição, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação (Fig. 12).

Os relatórios decorrentes da análise e melhoria são encaminhados à Embrapa Sede, que avalia e, conforme a pertinência, institucionaliza por meio de políticas e normas. As oportunidades de melhorias são gerenciadas pelo CDI, por meio de planos de melhoria.

O cumprimento aos padrões de trabalho é avaliado pelo Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) (item 1.3A).

Também são avaliados pelos programas de qualidade nos quais a Unidade está aderida, bem como pelos usuários dos processos normalizados. O Projeto Boas Práticas de Laboratórios (BPL) também realiza auditorias na Unidade, que avaliam o cumprimento das normas de BPL: NIT DICLA 28 e NIT DICLA 34. As inovações decorrentes são implementadas pelo UGQ, por meio de plano de melhorias.

Outros indicadores configuram-se por pesquisas de satisfação e pelos índices do SAU (item 2.3B). As melhorias realizadas são decorrentes das avaliações citadas.

1.2F. Avaliação e melhorias

O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à cultura da excelência são realizados, principalmente, pelo ciclo de avaliação e premiação do Programa Nacional do Serviço Público (PQSP) e pelo Projeto Excelência da Pesquisa Tecnológica, coordenado pela ABIPTI. E, também, no âmbito do Projeto Agrofuturo e por meio da metodologia AMP.

Os principais indicadores são as metas institucionais do SAU: Melhoria de Gestão e Melhoria de processos.

As principais inovações realizadas em 2006 foram:

- Aumento da pontuação do indicador de Melhoria de Gestão, na avaliação de Unidades.
- Normatização do Comitê de Desenvolvimento Institucional no Regimento Interno da Unidade.
- Implementação do Projeto que visa preparar a Unidade para a gestão por processos.
- Implementação do procedimento operacional padrão (POPs) nos laboratórios e campos experimentais da Embrapa Cerrados.

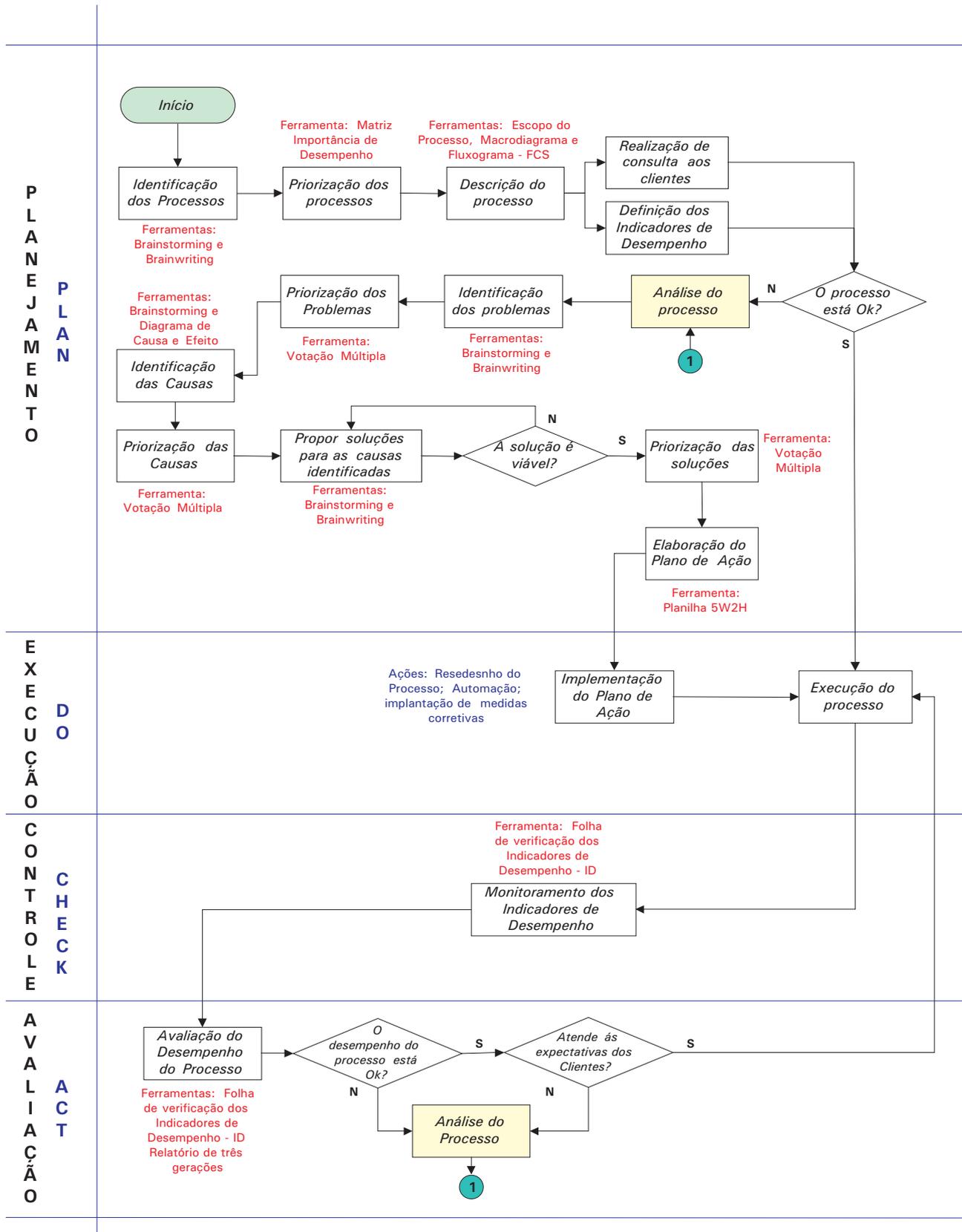


Fig. 12. Fluxograma da Metodologia Análise e Melhoria de Processos.

1.3. Análise Crítica do Desempenho Global

A análise crítica do desempenho global é realizada pelo SAU, pelo CAE e pela Diretoria Executiva da Embrapa (DE).

1.3A. Sistema de avaliação de Unidades

A análise crítica do desempenho anual da Unidade em relação às suas estratégias e planos de ação é realizada por meio do SAPRE, instituído pela Resolução Normativa 08 de 13/04/06.

Esse sistema, implantado desde 1996 (PORTUGAL et. al, 1998), tem, na avaliação de desempenho de suas Unidades, a sua base, pois todos os demais componentes do sistema e, em particular, a premiação, dependem dos resultados obtidos neste primeiro nível.

A operacionalização desse sistema é realizada pela avaliação de critérios, definidos pela Diretoria-Executiva e consoantes com o PPA e com orientações estabelecidas no planejamento estratégico da Embrapa. Na adoção desses critérios, utilizam-se pesos que variam, anualmente, determinando o nível de impacto das atividades desenvolvidas, ao mesmo tempo que subsidiam a avaliação individual dos pesquisadores e dos técnicos da Área de Comunicação e Negócios (ACN).

A Avaliação de Desempenho é diferenciada segundo o tipo de Unidade. No caso dos Centros de Pesquisa, a Avaliação de 2006 vai ser feita com base nos sete componentes aprovados pela Resolução Normativa 08 de abril de 2006 (item 2.3B).

Os citados componentes do sistema são ponderados para fins de formação do Índice de Desempenho Institucional (IDI). Com base no IDI é que as Unidades da Empresa e, conseqüentemente, suas equipes e empregados são premiados pelo sistema (prêmios em dinheiro, troféus e diplomas de reconhecimento), bem como são beneficiados com recursos do governo federal.

A Avaliação de Desempenho das Unidades da Embrapa tem os seguintes objetivos:

- Incentivar as Unidades da Empresa para o cumprimento de sua missão e objetivos, bem como motivar suas equipes de trabalho e empregados a aumentarem a produtividade e a eficiência.
- Estimular a concepção e o desenvolvimento de projetos de P&D inovativos do ponto de vista metodológico, de definição e de solução de problemas reais e potenciais do agribusines brasileiro.
- Estimular o aprimoramento contínuo da qualidade dos projetos de pesquisa e dos produtos gerados pela Empresa, de forma a melhor satisfazer as necessidades dos clientes.
- Incrementar o volume de recursos captados de fontes alternativas ao Tesouro Nacional, particularmente aqueles destinados ao custeio da pesquisa.
- Incrementar as ações de parceria entre as Unidades da Embrapa e entre estas e outras instituições de P&D.
- Estimular a melhoria de processos gerenciais de interesse estratégico.

Os indicadores utilizados são gerados do estabelecimento de metas institucionais. O índice de execução dessas metas define o desempenho global e por critério.

Nos sistemas corporativos estratégicos da Empresa, são armazenados os indicadores que permitem a supervisão anual da evolução do desempenho global, das equipes de projetos e dos empregados,

estabelecendo bases para o sistema de premiação em todos esses níveis, ao mesmo tempo em que geram informações evolutivas e comparativas entre Unidades, equipes e empregados.

Após a primeira avaliação e utilizando os resultados da auditoria de metas realizadas e devidamente comprovadas, há a reavaliação de desempenho das Unidades Descentralizadas, podendo promover alterações na classificação original e, conseqüentemente, nos destinos dos prêmios do SAPRE.

Em reuniões de chefes da Embrapa, são apresentados os níveis de desempenho de cada Unidade, classificando-as e premiando-as, bem como suas equipes e empregados com as melhores práticas.

Por meio da avaliação realizada pelo SAU, são identificados os referenciais utilizados na reorientação de ações e estabelecimento de novas metas. A premiação funciona como incentivo à busca por melhorias constantes.

A avaliação do desempenho da Unidade é realizada também pelo CAE, em reuniões semestrais, em que são apontados os seus pontos chaves e fatores críticos de sucesso.

1.3B. Análise crítica do desempenho global

Ao final da vigência do plano diretor, seu desempenho global é avaliado em reunião de chefes, em que são apresentadas e analisadas as metas alcançadas e as metas não cumpridas. Nessa ocasião, também são considerados os desempenhos da unidade (IDI) ao longo do período e sua posição em relação às demais Unidades. As avaliações do CAE também são ponderadas nesse contexto. Todas estas informações são analisadas à luz dos cenários estabelecidos pela Empresa, a fim de subsidiar o próximo plano diretor (Fig. 13).



Fig. 13. Reunião de Chefes da Embrapa.

1.3C. Comunicação das decisões tomadas

As decisões tomadas são comunicadas por meio do processo de comunicação interna da Unidade, principalmente, por meio de reuniões gerais e técnicas, videoconferências, correspondências internas, correio eletrônico, boletins eletrônicos e de comunicação administrativa.

1.3D. Avaliação e melhorias adotadas

O controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à análise crítica do desempenho global é realizado nas reuniões semestrais de chefes da Embrapa. Nestas reuniões, as Chefias-Gerais das

Unidades e a Diretoria-Executiva discutem o desempenho global de cada Unidade, obtido com o SAU, bem como avaliam a metodologia utilizada.

Os indicadores utilizados são qualitativos, e o principal caracteriza-se pela satisfação dos chefes com a metodologia. As melhorias são sugeridas nas reuniões e aperfeiçoadas pela SGE.

As melhorias realizadas no SAU, em 2006, foram essenciais para a manutenção da parceria saudável entre as Unidades e equipes da Embrapa. Objetivando impulsionar o trabalho em rede para elaboração e execução de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologias e o trabalho em equipe, a empresa mudou a forma de avaliação. Antes comparativa entre as Unidades, agora é realizada comparando os próprios resultados alcançados pela unidade ao longo do tempo. Outra melhoria do SAU foi a sua integração ao SIDE, facilitando a troca de informações gerenciais.

2. Estratégias e Planos

2.1. Formulação de Estratégias

2.1A. Formulação das políticas públicas

A Embrapa Cerrados participa da formulação de políticas públicas relativas ao seu negócio e à sua área de atuação previstos na sua missão, colaborando com o governo brasileiro ao usar a sua condição de intermediária entre Estado e Sociedade para oferecer as melhores alternativas em Ciência e Tecnologia no mercado brasileiro. Atualmente, a Empresa participa ativamente da formulação de políticas públicas sobre preservação, conservação e revitalização do ambiente do Bioma Cerrado; sustentabilidade e competitividade do agronegócio; sustentabilidade ambiental e econômica dos sistemas de produção; desenvolvimento de programas de desenvolvimento rural na região do Cerrado e políticas de Ciência, Tecnologia & Inovação. Dessa forma, abrange diferentes temas como agricultura familiar, recuperação de pastagens degradadas, ordenamento territorial, agroenergia, conservação do Cerrado, uso sustentável dos recursos naturais do Cerrado, entre outros.

Diversos formuladores de políticas públicas de diferentes instituições públicas governamentais e diferentes segmentos da sociedade foram convidados para participar dos eventos técnico-científicos promovidos pela Unidade, visando discutir temas específicos e ampliar a visão desses formuladores acerca destes.

A Unidade também elaborou e distribuiu veículos de comunicação direcionados aos formuladores de políticas públicas e à sociedade de modo geral, mostrando os resultados da pesquisa relacionados aos diversos temas trabalhados pela Unidade de pesquisa. Analistas e pesquisadores da Unidade assessoram técnicos, políticos e outros formuladores de políticas públicas sobre as bases técnico-científicas envolvidas em temas específicos, participando dessa maneira da formulação dessas políticas. As etapas e áreas envolvidas no processo de formulação variam conforme o tema da política, podendo envolver grupos de trabalho, comissões técnicas, comitês, representantes de comunidades, entre outros. Mas, geralmente a Chefia-Geral da Unidade e o corpo técnico de pesquisadores e analistas são envolvidos diretamente.

O MAPA, como órgão superior à Embrapa, formula e executa políticas para o desenvolvimento do agronegócio, integrando aspectos mercadológicos, tecnológicos, científicos, organizacionais e ambientais, para atendimento dos consumidores brasileiros e do mercado internacional. O ministério repassa as prioridades para a Embrapa e essa, por sua vez, repassa tais prioridades para suas Unidades, para que possam trabalhar focalizando resultados convergentes para as prioridades governamentais. A Embrapa coordena o SNPA, formado por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, para execução de pesquisas em diferentes áreas geográficas e campos

de conhecimento científico, visando à geração de tecnologias, produtos e serviços que corroborem com a missão do MAPA.

Dessa forma, participa de reuniões técnicas e consultas promovidas pela CTNBIO sobre OGMs, os chamados transgênicos. Também participou da formulação da PROBIO, fornecendo subsídios ao estabelecimento de uma política de preservação do Cerrado; da Norma Nacional do CONAMA, que definiu procedimentos, padrões e requisitos para o uso agrícola do lodo de esgoto procedente de estações de tratamento de esgoto sanitário; de políticas regionais direcionadas à organização social de assentamentos de Reforma Agrária; do programa governamental PROPASTO, visando recuperar pastagens degradadas aumentando a eficiência da pecuária no Cerrado e evitando incorporação de áreas nativas na agropecuária.

A Unidade é parceira do Programa de Governo Fome Zero com ações focadas nas comunidades tradicionais, assentamentos rurais e capacitação. Nesse programa, a Unidade participa juntamente com outras Unidades da Embrapa desenvolvendo ações para garantir a oferta de alimentos no território do povo indígena Krahô no Cerrado. Esse trabalho contribuiu para o reconhecimento formal da existência das populações tradicionais tais como sertanejos, seringueiros, quilombolas, agroextrativistas, indígenas, pantaneiros, quebradeiras de coco, dentre outras, pelo governo federal por meio da PNDSPECT (Fig. 14).



Fig. 14. Índios Krahô Recebendo Manivas de Variedades de Mandioca Adaptadas ao Cerrado pela Unidade.

2.1B. Formulação de estratégias

Com base no IV PDE para o período de 2004 a 2007, as Unidades Descentralizadas da Embrapa formularam suas macrodiretrizes nos Planos Diretores. A Embrapa Cerrados elaborou o seu III PDU em consonância com demandas e expectativas sinalizadas pela sociedade, diretrizes estabelecidas pelo governo federal no PPA, pela agenda institucional da Embrapa e pelas orientações oriundas do IV PDE. O processo de elaboração foi coordenado por um comitê nomeado pela Chefia-Geral da Unidade, segundo metodologia desenvolvida pela SGE. O documento final foi aprovado pela DE da Embrapa. Esse documento contempla:

- Análise do ambiente externo, englobando a importância do agronegócio para o Bioma Cerrado.
- Relacionamento com tendências e implicações do seu desenvolvimento e da pesquisa agropecuária no Bioma Cerrado.
- Oportunidades e ameaças para o desenvolvimento da pesquisa no Bioma Cerrado.
- Análise do ambiente interno.

A missão, a visão, os valores, o foco de atuação da Embrapa Cerrados, os objetivos e diretrizes estratégicos e os projetos estruturantes e integrativos foram estabelecidos considerando esses cenários, as oportunidades, ameaças, fortalezas e fraquezas identificados e as demandas definidas pelos clientes da Unidade. Foi instituído o CAE da Embrapa Cerrados, com o objetivo de promover a interação da Unidade com todas as partes interessadas, como representantes dos segmentos da sociedade e colaboradores internos. Com o objetivo de restituir os resultados, tecnologias e produtos dos projetos de pesquisa para a sociedade e avaliar a atuação da Unidade quanto à consecução dos objetivos previstos no PDU, a Chefia organiza reuniões gerais que estão descritas no item 4.3. Em 2008, o PDU será novamente revisto e contemplará novas diretrizes organizacionais.

2.1C. Ambientes interno e externo no processo de formulação de estratégias

O ambiente interno foi analisado e discutido por meio de metodologia DOP adaptada da metodologia RRA. Os resultados obtidos foram triangulados com informações advindas de diagnósticos internos anteriores como o Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade, do IBQN, em 1992, e Pesquisa de Clima Organizacional da Embrapa realizado pelo DGP e pela Terra Assessoria em 1998.

Na análise do ambiente externo, foram usadas as palestras proferidas por membros da DE, chefes de Unidades, dirigentes e funcionários de órgãos públicos, privados e não governamentais, ligados ao setor acadêmico e ao agronegócio, todos com vasta experiência e renome. Empregados da Unidade, instituições e segmentos da sociedade participaram dessas palestras e discussões, e os pontos relevantes foram incorporados na versão final do PDU. Foram considerados, na análise do ambiente interno, os aspectos: pesquisa, desenvolvimento e inovação; transferência de conhecimento e tecnologia; comunicação empresarial e negócios; gestão de pessoas; modelo organizacional; gestão organizacional; recursos financeiros; e infra-estrutura. Com relação aos aspectos do ambiente externo foram considerados:

- Globalização da economia.
- Necessidade de desenvolvimento de sistemas de produção agrícola rentáveis, socialmente justos e que mantenham o compromisso da conservação e da preservação ambiental do Cerrado.
- Rápidas e intensas mudanças ocorridas no setor produtivo e na sociedade de modo geral.
- Importância do atendimento aos padrões de qualidade de produtos agrícolas definidos por consumidores nacionais e internacionais.
- Ameaças e oportunidades da Unidade; as alterações nos ambientes social, político e institucional do País.
- Mudanças nos paradigmas científicos e tecnológicos e em processos de planejamento e gestão empresarial.
- Consultas aos segmentos da sociedade ligados ao agronegócio.
- Demandas da sociedade de modo geral e a identificação das demandas dos clientes da Unidade.

A Unidade identifica o universo institucional e os atores envolvidos nessas políticas, considerando que a população em geral tenha interesse nas decisões e no controle social das políticas, sendo os conflitos advindos de diferentes interesses minimizados. São feitas perguntas como, quem terá vantagens na tomada de decisão, quem será prejudicado e quem ganhará ou perderá com a política. Os atores envolvidos na formulação e execução de políticas públicas variam enormemente de acordo com a política em questão. Nas políticas públicas das quais a Unidade participa, os atores:

- Desenvolvem atividades tipicamente urbanas no espaço rural e a prática de atividades atípicas e não agrícolas.
- Fornecem bens e serviços ao setor agrícola.
- Caracterizam-se por produtores agrícolas, processadores, transformadores ou distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final.

Entre os produtores agrícolas, incluem-se a agricultura familiar em suas diferentes modalidades, os assentados da reforma agrária e as comunidades tradicionais. São considerados também os agentes que coordenam o fluxo dos produtos e serviços, tais como governo, mercados, entidades comerciais, financeiras e serviços. A Unidade se relaciona com outros órgãos e entidades por meio do processo de comunicação empresarial e negócios, normatizado na Política Institucional de Comunicação de 2000, nas modalidades de comunicação científica, governamental, mercadológica, social e de transferência de tecnologia, seguindo os procedimentos estabelecidos pela política para cada modalidade. O estabelecimento das parcerias se dá por meio de convênios de cooperação técnica que permitem o desenvolvimento de programas, projetos de pesquisa e ações de transferência de tecnologia e comunicação, que resultam na geração e na transferência de tecnologias para os diferentes segmentos sociais e na oferta de conhecimentos, produtos e serviços de qualidade.

2.1D. Integridade das informações externas usadas na formulação de estratégias

A integridade das informações externas usadas na formulação de estratégias foi garantida pelo uso de informações e publicações de fontes oficiais e de instituições de reconhecida competência, além daquelas oriundas de demandas de clientes da Unidade.

Informações	Fontes	Responsável
Orientações governamentais, diretrizes do MAPA	PPA, Plano Estratégico do MAPA, PDE, políticas institucionais, legislação sobre temas trabalhados pela unidade	Chefia da Unidade, palestrantes e consultores contratados
Tendências tecnológicas, novas oportunidades no agronegócio do Cerrado, fornecedores, produtos e serviços	Publicações técnicas, eventos, palestras, relatórios	Chefias, ACN, clientes, pesquisadores e analistas da Unidade
Necessidades dos clientes atuais	Atas de reuniões, relatórios	ACN, pesquisadores, analistas e clientes

2.1E. Coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas

A coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas é assegurada por meio da execução dos procedimentos previstos em cada etapa do processo de formulação das estratégias constantes na metodologia de elaboração do PDU, com tratamento específico para cada parte interessada. A ampla participação dos empregados e clientes, a revisão dos consultores e alinhamento com as orientações institucionais e governamentais realizado pelos técnicos e DE promoveram equilíbrio entre as necessidades das partes interessadas e o PDU. Destacam-se como estratégias:

Diretrizes Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Projetos estruturantes
1. Promover e estimular os arranjos institucionais estratégicos para a geração de conhecimentos, tecnologias e promoção da inovação, buscando somar os esforços das instituições que atuam no Bioma Cerrado.	1. Consolidar e aprimorar as bases científicas e tecnológicas, promover as inovações e os arranjos institucionais para auxiliar o desenvolvimento, a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio na região do Cerrado em benefício da sociedade brasileira.	1. Gestão da pesquisa, desenvolvimento e inovação
2. Fortalecer o estabelecimento de parcerias para a geração de conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável do agronegócio e do espaço rural do Bioma Cerrado, incluindo agricultura familiar, assentados da reforma agrária e as comunidades tradicionais.	2. Ampliar as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais para estimular o desenvolvimento da capacidade produtiva dos sustentabilidade e competitividade.	2. Transferência de tecnologia e comunicação
3. Implementar a cooperação com os setores público, privado e de serviços nos programas de desenvolvimento rural do Bioma Cerrado.	3. Adequar as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais, usando o Bioma Cerrado de forma sustentável para propiciar a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população.	3. Desenvolvimento organizacional
4. Contribuir para a solução dos problemas socioeconômicos da região do Cerrado com tecnologia, serviços e informação.	4. Expandir e fortalecer as bases científicas e promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais que propiciem o uso sustentável do Bioma Cerrado.	4. Gestão de pessoas
5. Usar estratégias inovadoras para a transferência de conhecimentos e tecnologias, participando de redes com outras instituições de pesquisa e desenvolvendo a incubação de empresas.	5. Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Embrapa Cerrados.	5. Orçamento e finanças
6. Criar e ampliar os fluxos de diálogo, formais e informais com o público de modo geral.		6. Infra-estrutura

Os aspectos fundamentais para o sucesso das estratégias é o cumprimento das metas estabelecidas para cada uma, no prazo vigente do PDU; o comprometimento dos empregados e chefes da Unidade para o cumprimento das metas; a gestão eficiente dos recursos alocados na execução das metas.

2.1F. Comunicação das estratégias às partes interessadas

A comunicação das estratégias foi realizada em reuniões gerais da Chefia da Unidade com os empregados, CAE, DE, com ampla distribuição do PDU, formatado em folheto cuja impressão teve tiragem de 500 exemplares, uma para cada empregado da Unidade; confecção de pôsteres com informação do PDU colocados em pontos na Unidade de intensa movimentação de empregados, no ambiente da Chefia, onde são recebidas inclusive missões internacionais. O documento também foi disponibilizado na home-page da Unidade, permitindo a consulta da sociedade às estratégias definidas, e distribuído no Congresso Nacional e para instituições parceiras e organizações com as quais a Unidade mantém contato (Fig. 15).

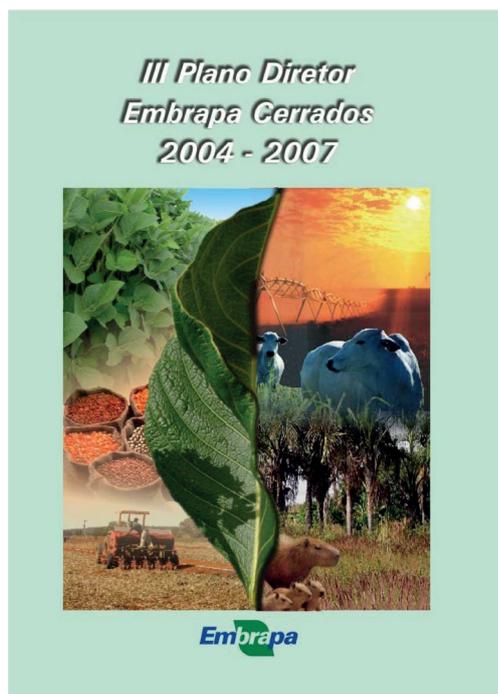


Fig. 15. Capa do III PDU da Embrapa Cerrados.

2.1G. Controle e a melhoria das práticas de gestão relativas à formulação de estratégias

O controle das estratégias é feito continuamente e sua avaliação, a cada quatro anos, quando se faz a reformulação do PDU, usando-se seminários e reuniões, nas quais há a participação da equipe da SGE, de membros do CAE, de pesquisadores, analistas e assistentes operacionais da Embrapa Cerrados. O controle e a avaliação ocorrem também em períodos menores, quando é feito o acompanhamento das metas estabelecidas no PDU pelo SIDE.

A efetividade das ações estabelecidas no PPA das quais a Unidade participa e o cumprimento das metas do PDU são indicadores do desempenho da formulação de estratégias. A principal melhoria implementada nas práticas relativas à formulação de estratégias e planos foi o SIDE usado para acompanhamento e avaliação das metas.

2.2. Desdobramento e Operacionalização das Estratégias

2.2A. Como as estratégias são desdobradas em objetivos estratégicos

O CGE da Embrapa em conjunto com o CAN do MAPA e com o CONSAD definem as macro-estratégias organizacionais consolidando-as no PDE e nos PDUs. A partir desses documentos, o CGE elabora a agenda institucional e encaminha ao Comitê Gestor da Programação (CGP) para o seu desdobramento em diretrizes de P&D&I, transferência de tecnologia, comunicação e desenvolvimento institucional (Fig. 16). Na Unidade, as estratégias são caracterizadas em objetivos estratégicos, diretrizes estratégicas e projetos estruturantes, que são desdobradas em planos anuais de metas acompanhados e avaliados pela DE (Fig. 17). Nesses planos, são priorizados projetos que são submetidos à aprovação do CGP, que gerencia os macroprogramas: 1- grandes desafios; 2- competitividade e sustentabilidade setorial; 3- desenvolvimento de tecnologia incremental; 4- transferência de tecnologia e comunicação; 5- desenvolvimento institucional; 6- agricultura familiar. Os planos anuais de metas da Unidade também contemplam ações gerenciais e de rotinas administrados pelo PADI.

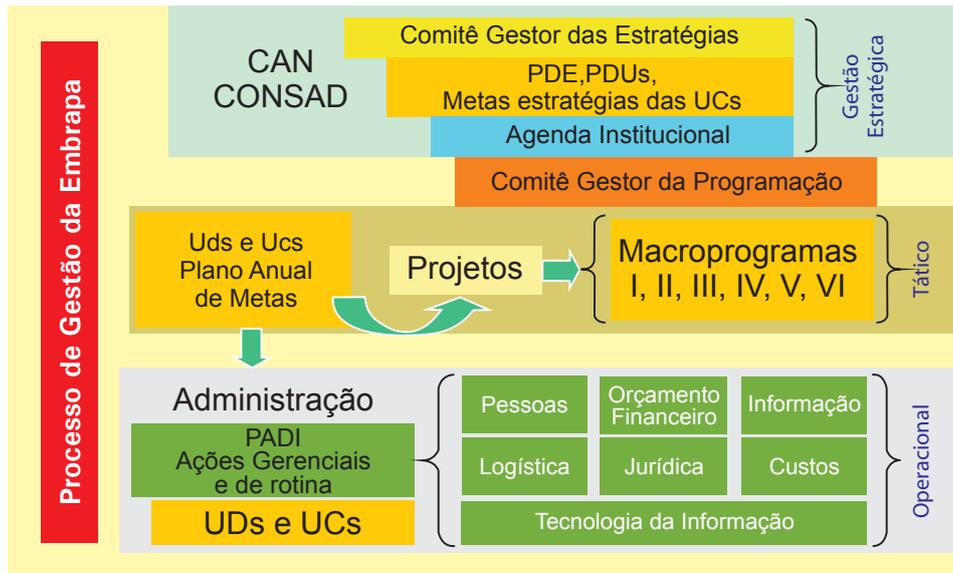


Fig. 16. Processo de Gestão da Embrapa (CGE, Chaturni, E.).

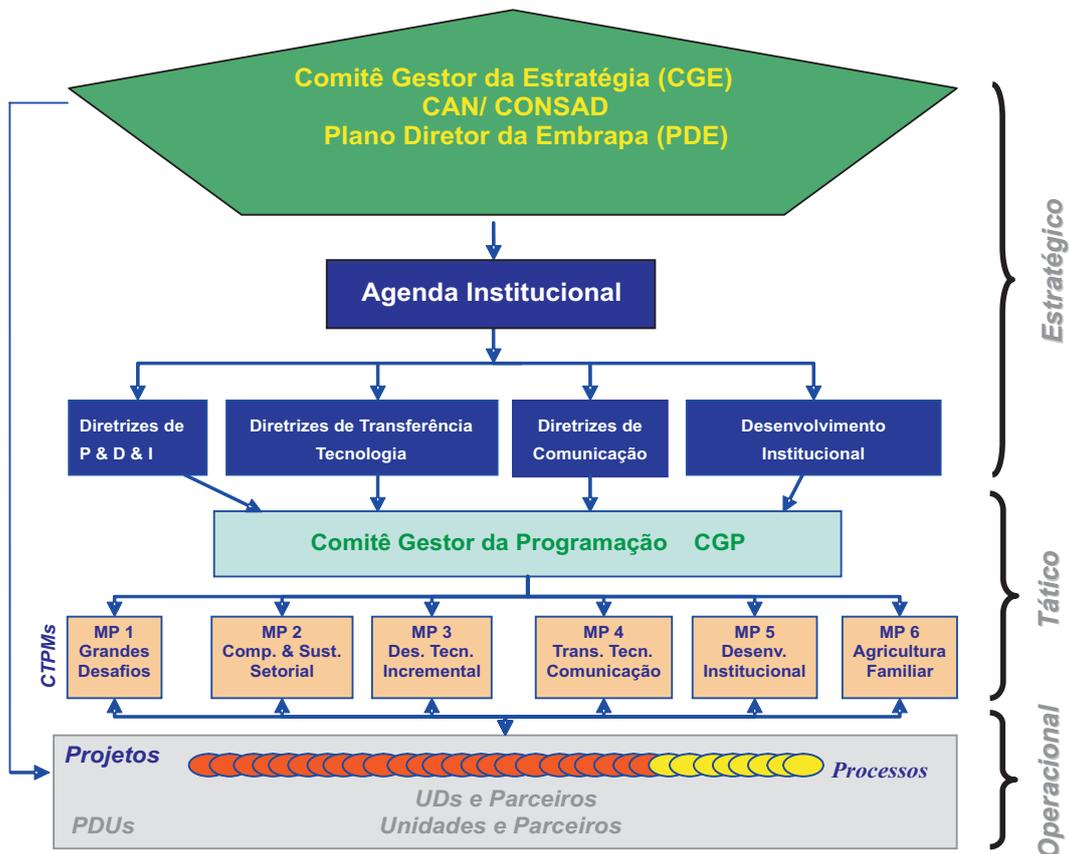


Fig. 17. Sistema Embrapa de Gestão (SEG).

Com base nesse sistema, as estratégias traçadas são implementadas, formulando-se os objetivos estratégicos e específicos que se desdobram em metas com definição de prazo, responsável, resultados esperados e indicadores de desempenho para cada meta. A gestão operacional objetiva compor e gerir os projetos, processos e melhorias da gestão. No âmbito da Unidade, o SISPAT, que contém as informações gerenciais da Unidade, é um sistema corporativo que promove o planejamento anual das metas institucionais e técnicas, os projetos e processos a serem trabalhados (Tabela 9).

Tabela 9. Alinhamento das Estratégias da Unidade.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Prazo	Estratégias e programas governamentais
1. Consolidar e aprimorar as bases científicas e tecnológicas, promover as inovações e os arranjos institucionais para auxiliar o desenvolvimento, a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio na região do Cerrado em benefício da sociedade brasileira.	1.1. Promover avanços científicos e tecnológicos, visando otimizar as atividades desenvolvidas nas cadeias produtivas do setor do agronegócio do Bioma Cerrado.	Curto	Desenvolvimento das culturas oleaginosas e plantas fibrosas (PPA); Programa de desenvolvimento da Economia Cafeeira do MAPA; Programa de desenvolvimento da Fruticultura (PROFRUTA); Programa de desenvolvimento de bovideocultura (PPA).
	1.2. Incentivar inovações tecnológicas, visando criar novas opções, produtos e processos com a finalidade de gerar novas oportunidades para o agronegócio no Bioma Cerrado.	Curto	Desenvolvimento de culturas de cereais, raízes e outras espécies vegetais (PPA); Programa de desenvolvimento de bovideocultura (PPA); Programa Pro Ambiente (PPA).
	1.3. Desenvolver conhecimentos, tecnologias e processos para utilização racional e sustentável dos recursos naturais do Bioma Cerrado.	Curto	Manejo e conservação dos solos na agricultura, Abastecimento agroalimentar (PPA); Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH); Programa de Integração Lavoura-pecuária (PROLAPEC); Programa Fome Zero; Programa Pro Ambiente (PPA).
2. Ampliar as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais para estimular o desenvolvimento da capacidade produtiva da sustentabilidade e competitividade.	2.1. Viabilizar métodos de pesquisa participativa com os pequenos produtores e assentados e comunidades tradicionais para buscar soluções para os problemas sociais e econômicos.	Longo	Pesquisa e Desenvolvimento agropecuário e agroindustrial para a inserção social (PPA); Programa Fome Zero; Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).
	2.2. Prover o suporte técnico para o desenvolvimento de sistemas associativos e cooperativos de produções, visando à inserção dos pequenos produtores, assentados e comunidades tradicionais no mercado.	Longo	Pesquisa e Desenvolvimento agropecuário e agroindustrial para a inserção social; Agricultura Familiar (PPA); Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF); Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA).
3. Adequar as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais, usando o Bioma Cerrado de forma sustentável para propiciar a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população.	3.1. Desenvolver conhecimento e tecnologia que viabilizem o uso sustentável do Bioma Cerrado na produção de alimentos em quantidade e qualidade, visando à segurança alimentar, à nutrição adequada e à saúde da população.	Longo	Abastecimento agroalimentar (PPA); Pesquisa e Desenvolvimento agropecuário e agroindustrial para a inserção social (PPA).
	3.2. Gerar conhecimentos, processos e tecnologias de suporte à qualidade, à normatização, à certificação e à rastreabilidade.	Longo	Segurança e Qualidade de Alimentos e Bebidas (PPA).

Continua...

Tabela 9. Continuação.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Prazo	Estratégias e programas governamentais
4. Expandir e fortalecer as bases científicas e promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais que propiciem o uso sustentável do Bioma Cerrado.	4.1. Gerar conhecimentos e tecnologias para implementar as ações de caracterização, zoneamento, monitoramento e ordenamento do uso dos recursos naturais.	Longo	Manejo e conservação dos solos na agricultura, Abastecimento agroalimentar (PPA); Pro Ambiente (PPA).
	4.2. Desenvolver conhecimentos e tecnologias para aumentar a eficiência dos sistemas produtivos, a recuperação e o uso sustentável de áreas degradadas e alteradas, visando reduzir as pressões antrópicas sobre novas áreas do Bioma Cerrado.	Longo	Manejo e conservação dos solos na agricultura (PPA); Pro Ambiente (PPA).
	4.3. Gerar conhecimentos e tecnologias para propiciar a caracterização e a prospecção de usos inovadores, sustentáveis e competitivos da base de materiais genéticos vegetais, animais e microbiológicos.	Longo	Pesquisa e Desenvolvimento para a Competitividade do Agronegócio (PPA).
5. Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Embrapa Cerrados.	5.1. Promover avanços da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em biotecnologia, biossegurança, bioinformática e bioenergia.	Longo	Segurança e qualidade de alimentos e bebidas (PPA); Política de Desenvolvimento da Biotecnologia; Biotecnologia e Recursos Genéticos (PPA).
	5.2. Promover avanços do conhecimento em modelagem, mudanças climáticas, dinâmica de carbono, monitoramento do ciclo hidrológico e balanço energético no Bioma Cerrado.	Curto	Rede Nacional de Agrometeorologia (RNA) do MAPA.

Esse sistema será migrado em 2007 para um novo sistema, o SIDE, que é corporativo em ambiente Web, na rede local da Embrapa Sede (ver item 2.2 D). A Unidade identifica suas metas no início do ano priorizando as de maior impacto. Essas metas são lançadas no SISPAT, e seus impactos esperados (porcentagem de aumento de rendimento, porcentagem de redução de perda), fazendo ainda a vinculação delas com os projetos do SEG e as ações do PPA, com a finalidade de facilitar seu gerenciamento no futuro. O Diretor Supervisor da Unidade seleciona as metas técnicas de impacto que serão objeto de avaliação. A Unidade negocia para cada meta os impactos esperados, além da descrição sucinta dela e do indicador que será usado para medir, bem como a relação das parcerias. A Unidade inclui no SISPAT as metas negociadas para o ano, e a data limite para realizar essa inclusão está estabelecida no calendário do SAPRE.

As pessoas se envolvem na definição e na execução dos objetivos estratégicos e específicos de forma participativa e colaborativa nas reuniões de planejamento anual, reuniões técnicas nos núcleos temáticos e seminários técnicos. Nestes são discutidos os projetos de pesquisa, os editais de financiamento como também os aspectos técnicos e perspectivas de pesquisa. As áreas envolvidas diretamente são

o CTI, a Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, os analistas e os analistas da área de transferência de tecnologia e comunicação. Os pesquisadores e analistas formam equipes e redes de pesquisa internas e externas, envolvendo parceiros ou não para planejar e viabilizar os projetos de pesquisa. Os líderes dos projetos promovem a gestão dos projetos, a interação entre os pesquisadores participantes do projeto, a operacionalização e coordenação das metas atingidas por meio de reuniões e de comunidades virtuais, que são as formas mais usadas para manutenção do diálogo das equipes.

2.2B. Disposição e alocação de recursos na implementação dos objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são implementados via recursos do SEG, que por sua vez são solicitados pela Unidade anualmente. Esses recursos são do Tesouro Nacional e são destinados à Embrapa para serem distribuídos entre as Unidades de acordo com a eficiência no cumprimento de suas missões institucionais. Na Unidade, os recursos são alocados para custeio das atividades de P&D, de transferência de tecnologia, de comunicação e de desenvolvimento institucional. Os recursos solicitados anualmente para custeio de P&D resultam dos orçamentos dos projetos aprovados nos macroprogramas do SEG ou em outras instituições. Os recursos para transferência de tecnologia, comunicação e desenvolvimento institucional são solicitados via Projeto de Administração e de Desenvolvimento Institucional (PADI) e projeto de Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial cuja elaboração envolve as chefias e que também são submetidos a editais específicos.

Tabela 10. Recursos Alocados para Execução das Estratégias.

Objetivos Estratégicos	Recursos (R\$)	Fontes
1. Consolidar e aprimorar as bases científicas e tecnológicas, promover as inovações e os arranjos institucionais para auxiliar o desenvolvimento, a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio na região do Cerrado em benefício da sociedade brasileira.	2.000.000,00	Recursos oficiais da Embrapa, componentes das cadeias produtivas de café, trigo, soja, pecuária, parceiros internacionais.
2. Ampliar as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais para estimular o desenvolvimento da capacidade produtiva da sustentabilidade e competitividade.	1.000.000,00	Recursos oficiais da Embrapa, Parceiros internacionais, MDA, MS, MDCF, MIN.
3. Adequar as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais, usando o Bioma Cerrado de forma sustentável para propiciar a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população.	500.000,00	Recursos oficiais da Embrapa, MMA, MDA.
4. Expandir e fortalecer as bases científicas e promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais que propiciem o uso sustentável do Bioma Cerrado.	250.000,00	Recursos oficiais da Embrapa MMA, MDA.
5. Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Embrapa Cerrados.	250.000,00	Recursos oficiais da Embrapa, MCT.

2.2C. Como os objetivos estratégicos são comunicados às partes interessadas

Os objetivos estratégicos são comunicados às partes interessadas por meio do processo de comunicação interna que contempla os veículos: reuniões técnicas e gerais, home-page da Unidade, correspondências internas, correio eletrônico, boletim eletrônico e workshops internos.

2.2D. Como é feito o acompanhamento da implementação dos objetivos estratégicos

As metas relacionadas aos objetivos estratégicos são acompanhadas semestralmente e avaliadas anualmente pelo SISPAT/ SIDE. Esse sistema é composto por seis módulos: 1) Planejamento, 2) Programação, 3) Resultados, 4) Administração, 5) Controle (Consulta/Relatórios) e 6) Ajuda. Esse modelo foi desenvolvido para controle e monitoramento da operacionalização dos PDUs e estabelecido com base na adaptação e experiência anterior, da Embrapa, no uso da metodologia “Balanced Scorecard” (Kaplan e Norton), representado por um mapa estratégico que funciona como matriz (Fig. 18). O mapa estratégico inclui as seguintes perspectivas: público-alvo, resultados finalísticos, processos técnicos e processos institucionais, mostrando as interdependências e as relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas, que catalizam sinergias para atingir a realização da missão da organização e de sua visão. Dado o modelo estabelecido e seus indicadores de desempenho, o processo de controle e monitoramento dos PDUs focaliza objetivos e diretrizes estratégicos para os propósitos da organização, buscando controlar e assegurar sua efetiva realização. Tal processo baseia-se no cumprimento das metas estabelecidas, de acordo com os indicadores selecionados por parte de cada Unidade. Com isso, a gerência superior tem condições de saber se um dado objetivo ou diretriz corporativa, ou mesmo específica de um determinado centro, está ou não sendo cumprido.

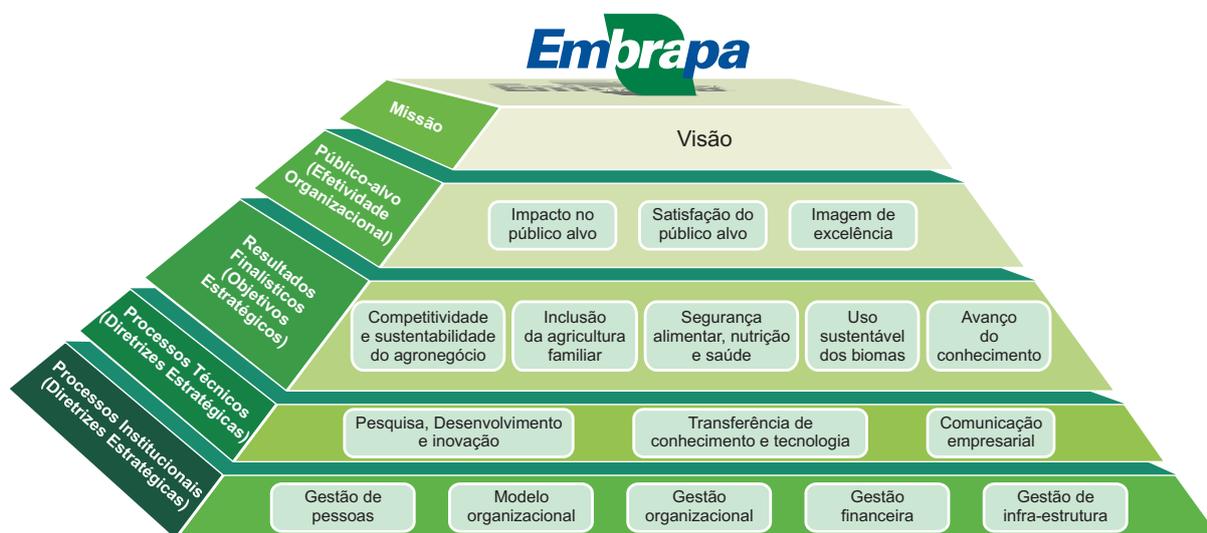


Fig. 18. Mapa Estratégico do SIDE.

O monitoramento previsto na primeira perspectiva – “Público-Alvo” – é realizado ao final do período de vigência do plano diretor, e utiliza como base de comparação os estudos de impacto, satisfação de clientes e de imagem desenvolvidos durante o seu período de execução. Para as demais perspectivas – “Resultados Finalísticos”, “Processos Técnicos” e “Processos Institucionais” –, a periodicidade do monitoramento é anual, tanto no âmbito de Unidades, quanto no âmbito corporativo. Uma avaliação final agregando os resultados de todas as Unidades, em todas as dimensões, é realizada logo após o período de vigência do plano diretor. Esse modelo utiliza a própria hierarquia de gestão, prevista nos regimentos internos das mesmas para o gerenciamento das metas estabelecidas em cada uma das quatro perspectivas.

Dado que o cumprimento do PDU somente se realiza por meio da realização dos objetivos estratégicos, ou seja, da perspectiva “Resultados Finalísticos”, cabe ao Chefe de P&D, por meio do CTI, a responsabilidade pelo controle e pela avaliação das metas. Nessa perspectiva, essa responsabilidade é compartilhada com o Secretário Executivo do CTI e pesquisadores membros do CTI. O gerenciamento das Metas no âmbito das demais perspectivas é realizado da seguinte maneira:

- Processos Técnicos: Chefias Adjuntas de P&D e de Comunicação e Negócios (Áreas de Comunicação Empresarial e Negócios para Transferência).
- Processos Institucionais: Chefia Adjunta de Administração e seus Supervisores.

Finalmente, quanto à perspectiva “Público-Alvo”, a responsabilidade deverá ser compartilhada entre a Chefia-Geral da Unidade e as Chefias-Adjuntas, em especial, a Chefia-Adjunta de Comunicação e Negócios. É importante reafirmar que o objetivo fundamental do processo de controle e monitoramento (Módulo 5 – Consultas e Relatórios) é assegurar que a estratégia estabelecida no plano diretor esteja sendo implementada com sucesso e de modo alinhado. Tal processo fornece à Direção da Embrapa uma visão sintética de:

- Como o seu público-alvo avalia o trabalho da Empresa, do ponto de vista de impacto, satisfação e percepção de imagem.
- Qual o resultado efetivo da pesquisa, segundo os objetivos técnico-científicos propostos.
- Qual o desempenho dos processos técnicos (P&D, Transferência e Comunicação) e institucionais (gestão de pessoas, infra-estrutura, finanças, modelo institucional e gestão).

O Chefe-Geral é o responsável pelo registro do PDU de sua Unidade e pelo seu alinhamento com os Planos de Ação no SIDE, além do cadastramento das Ações Gerenciais e Metas da UD.

2.2E. Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao desdobramento e operacionalização das estratégias

A avaliação dos sistemas corporativos da Embrapa ocorre anualmente em reuniões de chefes, e as melhorias são implementadas por meio de resoluções normativas e notas técnicas. Os padrões de trabalho são estabelecidos em manuais específicos para cada sistema. Os indicadores utilizados são principalmente qualitativos que são gerados da avaliação de satisfação das Unidades com relação a essas práticas em reuniões e em listas eletrônicas de discussão. A principal melhoria em 2006 foi a implementação do SIDE. Esse sistema distingue-se da proposta original e da modificada de Kaplan e Norton (1992), adotada no Modelo de Gestão Estratégica (MGE) da Embrapa na implementação do III PDE (1999-2003), por:

- Incluir a perspectiva “Resultados Finalísticos”.
- Desconsiderar a questão finanças, como “Perspectiva Financeira”, em razão das características específicas da Embrapa como empresa pública de pesquisa.
- Considerar a perspectiva “Público-alvo”, mais adequada à especificidade da Embrapa como empresa pública de pesquisa, do que a perspectiva “Clientes”, originalmente proposta por Kaplan e Norton (1992).
- Conceber, sob nova ótica, a perspectiva denominada, pelos referidos autores, de “Processos Internos” (no presente diagrama dividida em: Processos Técnicos e Institucionais).

As quatro perspectivas propostas permitem uma melhor visualização da interdependência de todo o processo de organização e geração da pesquisa: disponibilizadas as condições institucionais (infra-estrutura, modelo, recursos humanos e financeiros), organizados os processos técnicos (de P&D, transferência e comunicação) e institucionais (pessoal, finanças, materiais, modelo e gestão), assegura-se a geração dos resultados finalísticos almejados, segundo a missão da Empresa.

2.3. Formulação do Sistema de Medição de Desempenho

2.3A. Definição do sistema de medição para monitorar o desempenho global da Unidade em relação as suas estratégias e ao gerenciamento em todos os níveis

O principal sistema de medição do desempenho global da Embrapa é o SAU (item 1.3A), previsto no SAPRE (item 5.1D). Esses sistemas são definidos pela Direção da Embrapa em articulação com a SGE e SPD. Os critérios de avaliação e seus pesos são revistos anualmente e disseminados por meio de resolução normativa.

2.3B. Classificação, integração e correlação dos principais indicadores do desempenho global

A avaliação do desempenho global foi feita com base nos indicadores: Eficiência relativa, Eficácia no cumprimento de metas, Metas técnicas, Receita própria, Impacto econômico, social e ambiental, Avaliação de satisfação do cliente e Produtividades descritos no item 1.3. Esses indicadores compõem o índice de desempenho institucional (IDI) para centros de pesquisa que são correlacionados na seguinte fórmula:

$$\text{IDPd} = (0,15 \times \text{IRP}) + (0,39 \times \text{ICL}) + (0,20 \times \text{IEF}) + (0,03 \times \text{ISC}) + (0,05 \times \text{ISE}) + (0,10 \times \text{IMT}) + (0,08 \times \text{ICP})$$

Onde:

IRP = Índice de Receita Própria da UDd

ICL = Índice de Cumprimento de Metas Institucionais da UDd

IEF = Índice de Eficiência Relativa da UDd

ISC = Índice de Satisfação do Cliente da UDd

ISE = Índice de Impacto Econômico, Social e Ambiental da UDd

IMT = Índice de Metas Técnicas da UDd

ICP = Índice de Crescimento de Produtividade da UDd

O critério ISE foi incluído pela Diretoria-Executiva em 2002 e visa à maior vinculação da programação de P&D com o SAU, além de reforçar o processo de gerenciamento da agenda institucional de P&D na Unidade, servindo para integrar o SAPRE com o PPA.

Tabela 11. Critérios de Avaliação do SAU 2006 para Unidades Descentralizadas.

Componentes	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)
a) Eficiência relativa	33	20	20
b) Metas Institucionais	22,5	30,5	39,0
- Ações de parceria	10	17	20
- Melhoria de processos	4	4	4
- Plano Diretor da Unidade	3	-	-
- Não conformidades com a auditoria		3	4
- Ações de cidadania e responsabilidade social/ Implantação das ações de cidadania responsabilidade social	1	2	2
- Implementação do Plano de Melhoria da Gestão/Qualidade Relatório de Gestão	2	2	4
- Cumprimento de prazos	2,5	2,5	2
- Construção e ou atualização da "Árvore do Conhecimento"	-	-	3
c) Metas técnicas (Base Projetos PDU)	10	10	10
d) Receita própria	15	15	15
e) Avaliação de impacto econômico, social e ambiental	6,5	6,5	5
f) Avaliação de satisfação do cliente	3	3	3
g) Avaliação da evolução da produtividade	10	15	8
Total	100	100	100

2.3C. Referenciais comparativos utilizados pela Unidade

Os referenciais comparativos são obtidos na análise do IDI de todas as Unidades da Embrapa, quando se obtém o ranking de desempenho global das Unidades. A fonte das informações utilizadas é o registro dos indicadores do SAU no SISPAT/ SIDE.

2.3D. Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos

Para o estabelecimento, acompanhamento e avaliação das metas anuais, são adotados os seguintes procedimentos/etapas:

a) Identificação, pela chefia da UD, das metas anuais

A unidade identifica suas metas, no início do ano, com base nos projetos e subprojetos aprovados, priorizando as de maior impacto. As metas são lançadas no aplicativo SISPAT na intranet (Fig. 19).

b) Seleção, pela Chefia da Unidade, das principais metas anuais

A Unidade identifica as principais metas e seus impactos esperados (porcentagem de aumento de rendimento, porcentagem de redução de perda), fazendo ainda a vinculação delas com os projetos do SEG e as ações do PPA, com a finalidade de facilitar seu gerenciamento futuro. A Unidade pode selecionar metas intermediárias, desde que as descreva sucintamente e identifique os indicadores para o acompanhamento delas. Também deve mencionar as parcerias previstas para o desenvolvimento dessas metas.

c) Negociação e seleção de metas com a Diretoria-Executiva

Seleção, pelo Diretor Supervisor da Unidade, das metas técnicas de impacto que serão objeto de avaliação. No que se refere à negociação, a Unidade apresenta para cada meta os impactos esperados, além da descrição sucinta dela e do indicador que será usado para medir, bem como a relação dos parceiros.



Fig. 19. Página do SISPAT na intranet da Embrapa.

d) Inclusão das metas negociadas no SISPAT

As Unidades incluem no aplicativo SISPAT, na Intranet, as metas negociadas para o ano. A data limite para a inclusão das metas no SISPAT está estabelecida no calendário do SAPRE.

e) Acompanhamento e a avaliação do cumprimento das metas

O processo de acompanhamento e de avaliação é adotado pelo aplicativo SISPAT: o acompanhamento é semestral e a avaliação final é feita utilizando-se do relatório do PAT (final do ano). A entrada de dados é de responsabilidade de cada Unidade, e o cumprimento é medido em termos percentuais.

f) Elaboração dos índices do SAU

Os índices do SAU são elaborados com base no relatório de final de ano do PAT, na Intranet. Esses índices são montados usando-se uma escala de 0 a 1, em que o maior valor é o da Unidade que tiver maior índice percentual ponderado de cumprimento das metas negociadas.

g) Comprovação do cumprimento de metas

A comprovação das metas é feita pela Unidade junto aos auditores, sendo apresentadas evidências de que a meta foi cumprida.

h) Revisão dos índices do SAU

A SGE revisa os índices das UD's, com base em informação a ser fornecida pela auditoria, na reavaliação de Unidades prevista no SAU.

2.3E. Comunicação dos indicadores de desempenho e das metas às partes interessadas

A negociação com as partes interessadas ocorre em reuniões, nas quais são estabelecidas as metas que a Unidade negocia com o Diretor-Supervisor. As metas definidas com a DE são divulgadas em reuniões gerais. O Chefe-Geral da Unidade comunica o desempenho alcançado também em reuniões gerais.

2.3F. Controle e a melhoria/inação das práticas de gestão

A avaliação do sistema de medição ocorre anualmente na Embrapa Sede em reuniões de Chefia-Geral e Diretor Supervisor da Unidade e as melhorias são implementadas por meio de resoluções normativas e notas técnicas.

3. Cidadãos e Sociedade

3.1. Imagem e Conhecimento Mútuo

3.1A. Identificação de clientes atuais e potenciais e sua classificação por tipos

A identificação dos clientes é feita durante a elaboração do planejamento estratégico e da definição do PDU. A Embrapa Cerrados considera como cliente todo indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujo sucesso em suas atividades dependa dos produtos e serviços de natureza econômica ou social oferecidos pela Empresa e por seus parceiros (III PDU da Embrapa Cerrados). Considerando a abrangência dessa definição, a Unidade promove reuniões periódicas entre os setores envolvidos no atendimento direto ao cliente para mapear o público, individualmente, ou por meio de suas entidades associativas, e identificar o tipo de demanda, visando a adequar a informação disponível ao interesse dos clientes.

Esse mapeamento foi subsidiado por pesquisas de opinião, análises de planos de marketing de produtos e serviços e por dados secundários, como o conhecimento técnico dos pesquisadores. Pela característica de grande amplitude geográfica de distribuição de sua clientela, é necessário manter parcerias, principalmente, com as instituições do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária que inclui a rede de assistência técnica estadual e municipal, da qual se obtêm informações sobre os clientes potenciais. Outras práticas rotineiras de identificação de clientes e suas demandas foram:

- Atendimento a estudantes de Ensino Fundamental e Médio, universitários e de pós-graduação.
- Cadastramento da mídia especializada no agronegócio e na ciência, tecnologia e inovação.
- Cadastramento realizado no Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), que envolve as modalidades de atendimento: pessoal, telefônico, correio eletrônico e carta. Assim, consegue-se segmentar seu público, levando em consideração o assunto de interesse, a região geográfica e a profissão.
- Eventos de capacitação e treinamento: cursos, palestras e workshops.
- Eventos de caráter político-institucionais: dias de campo, exposições, lançamentos, reuniões e visitas.
- Eventos promocionais: feiras, rodadas de negócios e leilões.
- Eventos técnico-científicos: congressos, encontros, fóruns, painéis, seminários e simpósios.
- Informações técnicas e científicas para solução de problemas.
- Levantamento com o corpo técnico sobre produtos e serviços passíveis de serem disponibilizados para clientes.
- Práticas de parceria.
- Programa de apoio ao desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica agropecuária e à transferência de tecnologia (PROETA) da Embrapa, como programa piloto de incubação de empresas de base tecnológica no Distrito Federal.

- Programa Embrapa-Escola: atendimento a alunos do Ensino Fundamental e Médio.
- Sistemas de identificação das demandas dos clientes potenciais resultantes do plano de melhoria da gestão da Unidade. Esse sistema possibilita o registro e o cadastramento dos dados dos clientes, seu assunto de interesse, a modalidade de atendimento feita para o cliente, o cadastramento dos clientes que participam dos eventos promovidos pela Unidade, dos visitantes, do fluxo de atendimento, a emissão de relatórios e listagens sobre os clientes, as demandas, os eventos.

A partir das informações obtidas sobre as demandas dos clientes potenciais, a Unidade abastece uma base de dados que fomenta a implementação das ações de transferência de tecnologia voltadas para o cliente. Os principais tipos de clientes da Unidade estão descritos a seguir:

- Agentes financeiros (Banco do Brasil, Banco de Brasília, Banco da Amazônia, Banco do Nordeste): treinamento para técnicos, custo de produção de produtos e serviços, inovações tecnológicas e sua viabilidade técnico-econômica, informações técnicas.
- Clientes internos (empregados, estagiários, bolsistas, consultores e terceirizados): normas, políticas, procedimentos, benefícios, atividades desenvolvidas pela Unidade e estágios.
- Entidades de assistência técnica e extensão rural (pública e privada), agentes de desenvolvimento e instituições de capacitação: produtos e serviços gerados para a região do Cerrado: treinamento, recomendações e publicações técnicas.
- Fontes de financiamento para pesquisa (Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento - BIRD, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, programas do governo federal, do estado e do município, empresas privadas: alternativas de investimento, mercados de produtos, custos de produção, viabilidade técnico-econômica e desenvolvimento de tecnologias.
- Integrantes do SNPA (Embrapa e suas Unidades de pesquisa e de serviços, organizações estaduais de pesquisa agropecuária – OEPAs, universidades e outras organizações) e organizações internacionais de pesquisa (CIAT, CIRAD, ORTON, JICA, IRD, etc): produtos e serviços gerados pela Unidade e demandas de pesquisa para a região do Cerrado.
- Jornalistas: novidades sobre produtos e serviços gerados para a região do Cerrado, novidades sobre pesquisas em andamento, informações socioeconômicas e ambientais sobre o Cerrado e as tecnologias geradas.
- Outras Unidades da Embrapa: produtos e serviços gerados para a região do Cerrado e parcerias.
- Prestadores de serviços e fornecedores: licitações de compras, vendas e leilões.
- Produtores e comunidades rurais, empresários do agronegócio (cooperativas, associações e sindicatos), assentamentos rurais e comunidades indígenas: produtos, tecnologias e serviços gerados para a região do Cerrado, alternativas de desenvolvimento sustentável e soluções para principais problemas.
- Professores de universidades (nacionais e estrangeiras, públicas e privadas), estudantes, professores de escolas (públicas e privadas) do Ensino Fundamental e Médio, de escolas técnicas: produtos e serviços gerados para a região do Cerrado (visitas técnicas, participação em feiras e exposições, seminários, treinamentos e palestras, estágios).

- Público urbano (em geral): produtos e serviços para solução de problemas.
- Representantes de organizações não governamentais: produtos e serviços para a solução de problemas (visitas e cursos técnicos).
- Representantes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (federal, estadual e municipal) e lideranças da sociedade civil: produtos e serviços gerados para a região do Cerrado e informações sobre o Cerrado (problemas, riscos e dificuldades, potencial e oportunidades, informações socioeconômicas).

Para adquirir conhecimentos sobre o mercado, a Unidade tem como estratégia obter essas informações do pesquisador, que é um dos principais colaboradores para a elaboração do plano de marketing do produto, tecnologia e serviço, uma vez que ele pesquisou e desenvolveu o produto, serviço e tecnologia determinando-lhe atributos e requisitos demandados pelos clientes atuais e potenciais e também porque ele conhece os produtos/empresas concorrentes e seus respectivos mercados. Entretanto, a Unidade teve como estratégia trabalhar esse mercado por partes, segmentando os mercados de consumo geograficamente (país, estado, município), com relação ao comportamento dos consumidores (ocasiões, benefícios, índice de utilização, riscos, satisfação) e considerando uma avaliação das cadeias produtivas das quais o produto está inserido. Os segmentos de mercado são estudados com a ajuda do pesquisador, mas determinados de acordo com a missão, visão e foco de atuação da Unidade. Por ser um centro de pesquisa ecorregional, há uma diversidade de produtos, serviços e tecnologias gerados pela Unidade, portanto há diversos segmentos de mercado, sendo os seguintes que a Unidade priorizou trabalhar:

- Agricultura familiar (organização rural, pesquisa participativa de mandioca, cultivares de mandioca, conservação de recursos genéticos vegetais locais).
- Agroenergia (dendezeiro, abacate).
- Cultivares (café, soja, trigo, milho, feijão, girassol, sorgo, cevada, amaranto, quinoa, clones de seringueira).
- Fruticultura (maracujá, manga, coco, acerola, abacate, frutas do Cerrado).
- Insumos agrícolas (corretivos, inoculantes e fertilizantes, adubação verde, controle biológico de pragas e doenças).
- Meio ambiente (preservação dos recursos naturais, economia da água de irrigação, aproveitamento alimentar, manejo sustentável do solo, monitoramento da qualidade do solo, caracterização de bacias hidrográficas, uso da matéria orgânica no solo, distribuição de chuvas no Cerrado).
- Pecuária (forrageiras, pastagem, alimentação animal, controle sanitário do rebanho, modelos matemáticos de integração agricultura e pecuária).
- Zoneamento agrícola e risco climático (abacaxi, milho, arroz, pastagem).

Estabeleceu-se um conjunto de informações baseadas nas demandas pelos produtos que auxiliará na classificação dos tipos de clientes com necessidades semelhantes, que resultou em diversos bancos de dados com cadastro de clientes (físico e jurídico). Esses alimentaram inicialmente com dados o sistema de demandas de clientes potenciais que será implementado em meados de 2007 na Unidade.

Tabela 12. Mercados Atuais e Potencias e Segmentos de Mercado para Algumas Tecnologias Geradas pela Unidade Individualmente ou em Parcerias.

Tecnologia	Mercado	Segmento	Clientes atuais e potenciais
Amaranto BRS Alegria	Cerrado	Grãos, cultura de safrinha	Produtor, período entressafra
Cevada BRS 180	Cerrado	Agroindústria, malte para cerveja	Empresas cervejeiras
Estresse hídrico em cafeeiro para indução de florada	Cerrado	Agronegócio do café	Cafeicultor, associações de produtores, bancos, empresas produtoras
Manga BRS Ômega	Cerrado	Mudas, frutas, consumo in natura	Produtores, viveiristas
Quinoa BRS Piabiru	Cerrado	Grãos, cultura de safrinha	Produtor
Recuperação de ambientes ribeirinhos	Cerrado	Meio ambiente, recuperação de áreas degradadas, ambientes ribeirinhos	Empresas de serviço, consultoria, produtores, comunidades, assentamentos, órgão e organizações ambientais
Sistema integração lavoura-pecuária	Cerrado	Agricultura, pecuária	Bancos, pecuaristas, produtores, tomadores de decisão, empresas de insumos
Soja BRS Raimunda	GO, DF, RR	Agronegócio da soja	Produtores, associações, fundações, governos
Substrato Micorrizado	Cerrado	Produtores de mudas frutíferas e nativas do Cerrado	Produtores de mudas, viveiristas
Trigo BRS 254 e 264	Cerrado	Agroindustrial, agronegócio	Produtores, cooperativas, indústria

Tabela 13. Tipos de Clientes e suas Principais Demandas.

Clientes	Demandas	Formas de solicitação
Clientes internos	Pesquisadores, políticas, programas, procedimentos, benefícios, atividades desenvolvidas pela Unidade, informação e organização de eventos	
Outras Unidades da Embrapa	Tecnologias, produtos e serviços gerados para a região do Cerrado, parcerias em projetos	
Prestadores de serviços e fornecedores	Licitação de compras, vendas e leilões organizados pela Unidade	
Produtores rurais, empresários do agronegócio	Tecnologias, produtos e serviços oferecidos pela Unidade, ajuda na identificação de problemas, soluções tecnológicas para problemas identificados, recomendação técnica, nome de pesquisador, proposta de parceria em projetos	
Agentes financeiros	Atualização técnica, estudos de viabilidade técnica de produtos, inovações tecnológicas, informações técnicas	O controle feito pelo SAC indicou que os clientes de modo geral usam diferentes meios de comunicação com a Unidade para solicitarem suas demandas (pessoalmente, por carta, por telefone, por correio eletrônico) As demandas e as formas de solicitação são registradas, bem como há registro do atendimento das mesmas.
Fontes de financiamento para pesquisa	Alternativas de investimento, mercados de produtos, incubação de empresas de base tecnológica, custos de produção, viabilidade técnico-econômica, financiamento de projetos de pesquisa	
Integrantes do SNPA e organizações internacionais de pesquisa	Tecnologias, produtos e serviços da Unidade e demandas para pesquisa	
Entidades de assistência técnica e extensão rural, agentes de desenvolvimento e instituições de capacitação	Produtos, serviços da Unidade como atualização técnica (cursos) e identificação de demandas de pesquisa e ações de transferência de tecnologias	
Representantes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e lideranças da sociedade civil	Tecnologias, produtos e serviços da Unidade, informações sobre o Bioma Cerrado	
Professores de universidades, estudantes, professores de escolas de Ensino Fundamental e Médio	Produtos e serviços da Unidade (visitas, feiras, exposições, seminários, cursos, palestras, estágios, etc)	
Representantes de organizações não governamentais	Produtos e serviços para solução de problemas (visitas, cursos)	
Jornalistas	Informações sobre produtos e serviços gerados para o Cerrado pela Unidade, novidades das pesquisas em andamento ou na fase final, as tecnologias geradas e os eventos da Unidade	
Público urbano em geral	Produtos e serviços da Unidade para solução de problemas (recomendações técnicas, interpretação de análise de solo)	

3.1B. Antecipação das necessidades dos clientes

De acordo com as demandas solicitadas levantadas continuamente por intermédio do SAC e o que a Unidade estabeleceu como diretrizes de pesquisa, de transferência de tecnologia, comunicação, identifica-se as necessidades dos clientes. Essas são analisadas pela ACN e classificadas em demandas atendidas, demandas não atendidas prontamente e demandas não atendidas. As demandas atendidas são aquelas respondidas pelo SAC, por existir conhecimento, tecnologia, serviço e produto para as mesmas na Unidade. As demandas não atendidas prontamente são aquelas que fazem parte do escopo de trabalho da Unidade, mas não são respondidas de imediato porque não se finalizaram ainda as pesquisas e o desenvolvimento de tecnologias, serviços e produtos para as mesmas. E demandas não atendidas são aquelas que não são respondidas por não pertencerem ao escopo de trabalho da Unidade, mas que podem ser respondidas por outra Unidade ou instituição do SNPA. Essas listagens são continuamente informadas aos chefes para serem analisadas e incluídas ou não nas ações de pesquisa e/ou de transferência de tecnologia da Unidade.

Outra forma usada na identificação das necessidades dos clientes são os diagnósticos feitos por meio dos projetos de pesquisa com os diversos clientes trabalhados pelos projetos: tribos indígenas, comunidades rurais, assentados de reforma agrária, produtores rurais, dentre outros. Suas demandas são identificadas e se existirem soluções tecnológicas para suas demandas na Unidade, elas são repassadas por meio das chefias para a ACN ou, se essas soluções ainda não estão acabadas pela pesquisa, elas são anotadas e reservadas por pesquisadores para serem supridas num futuro próximo.

Ainda, a Área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia realiza a prospecção de demandas de tecnologias, serviços e produtos junto aos pesquisadores e membros das redes de transferência de conhecimento e tecnologia (outras Unidades da Embrapa, organizações estaduais de pesquisa agropecuária, universidades, cooperativas, organizações não governamentais, organizações governamentais e privadas) para obter informações sobre os principais problemas verificados nas suas áreas de atuação, usando, na maioria das vezes, pesquisas na forma de questionários, além dos eventos técnico-científicos realizados na Unidade para os quais essas instituições são convidadas. A Unidade então verifica o que pode ser disponibilizado, transferido e divulgado a curto e médio prazos para as instituições e mesmo diretamente para os clientes demandantes para solucionar esses problemas. A ACN faz o feedback dessas informações para os pesquisadores da Embrapa Cerrados.

3.1C. Avaliação do atendimento do universo potencial dos clientes

Os clientes estão cada vez mais conscientes, exigentes e seletivos. Dessa forma, procura-se conhecer claramente como seus clientes tomam suas decisões com relação aos produtos, serviços e tecnologias geradas pela Unidade. Questões sobre a satisfação dos clientes e qualidade dos produtos, serviços e tecnologias buscam adequar o que é oferecido pela empresa àquilo que o cliente necessita ou deseja. Tendo o cliente necessidades e desejos próprios, a Unidade assume que os produtos, serviços e tecnologias capazes de satisfazê-los são aqueles de alta qualidade, mais eficientes, de maiores produtividades, com a marca Embrapa. Avalia-se o nível de satisfação dos clientes, a percepção deles em relação à qualidade dos produtos, serviços e tecnologias por meio de fichas de avaliação impressas e em meio eletrônico, que são enviadas aos clientes por carta ou eletronicamente ou ainda entregues aos mesmos pessoalmente em eventos, atendimentos pessoais e visitas feitos na Unidade. A modalidade correio eletrônico do SAC envia automaticamente por correio eletrônico a ficha de avaliação do atendimento ao cliente.

Com relação aos conhecimentos técnico-científicos obtidos por meio de cursos, os clientes avaliam quantidade e qualidade de informações e a possibilidade de aplicação desses conhecimentos em suas áreas de atuação. Esses indicadores são medidos em termos percentuais e avaliados nas diferentes

modalidades de atendimento feitos pela Unidade, para os serviços ofertados e para os instrumentos de transferência de tecnologia. Dessa forma, a Unidade pode melhorar os atributos de seus produtos, a oferta dos serviços e os cursos oferecidos. Os instrumentos de avaliação são questionários de avaliação e pesquisas de opinião.

Com relação ao desempenho do mercado de amaranto e quinoa, o mercado potencial é de 200 mil hectares, sendo que, entre as regiões do País, o Centro-Oeste é a que tem a maior demanda, com cerca de 60 % para o amaranto e 70 % para a quinoa. A participação dos produtos no mercado nessa região é dividida com o milho, o sorgo e o girassol, que são as culturas mais comumente plantadas no período de entressafra. As maiores participações são as do milho e do sorgo, sendo esses seus principais concorrentes. Atualmente, o amaranto e a quinoa contribuem apenas com 4 % desse mercado na região. Os clientes do substrato micorrizado são os produtores de mudas frutíferas localizados no mercado regional do Distrito Federal. Para atender esse mercado, são necessárias 200 toneladas de substrato micorrizado para 200 milhões de mudas frutíferas e perenes (10 g/muda) produzidas em viveiros e por programas de recuperação de áreas degradadas. No caso da soja, as cultivares de soja lançadas para o Cerrado pela Unidade e em parceria com o Programa Nacional de Melhoramento de Soja representam 40 % da produção nacional e aproximadamente 36 % da soja comercializada mundialmente. Com relação à cultivar de manga BRS ômega lançada pela Unidade, o mercado é de aproximadamente 70 mil hectares, que totalizam aproximadamente 133 milhões de reais. A distribuição regional desse mercado é aproximadamente 50 % na Região Nordeste, 22 % na Sudeste, 5 % no Norte e 15 % no Centro-Oeste. Seus principais concorrentes são as cultivares Tommy Atkins e a Ubá, sendo a participação no mercado maior para a primeira.

A cevada BRS 180 foi a primeira cultivar cervejeira desenvolvida pela Unidade. O Cerrado tem ampliado a área plantada, diminuindo a importação do cereal no Brasil, que ainda corresponde a 80,4 % da cevada e do malte consumidos no País. As cultivares de trigo BRS 254 e BRS 264 desenvolvidas em conjunto com o Programa de Melhoramento Genético de Trigo são indicadas para a região do Cerrado do Brasil Central, que abrange em torno de 60 mil hectares plantados e contribuem para 5 % da produção nacional. A cadeia produtiva do trigo na região tem potencial para produzir de 15 % a 25 % do trigo consumido no País.

3.1D. Mecanismos de divulgação dos serviços e ações

Para divulgar seus produtos e serviços e comunicar o resultado de suas ações aos clientes atuais e potenciais e à sociedade em geral, a Embrapa Cerrados adotou várias estratégias, cada uma adaptada ao público a que se destinava. Essas estratégias incluíram:

- Atendimento personalizado por meio de visitas, cartas, telefone e correio eletrônico.
- Divulgação interna e externa do calendário dos eventos da Unidade, na forma de jornal impresso, meio eletrônico, na home-page e na mídia.
- Eventos de toda natureza, como cursos, seminários, reuniões, workshops, feiras, exposições, dias de campo inclusive televisionado, programas de rádio.
- Fórum eletrônico de discussão na home-page da Unidade chamado EcoForum.
- Home page da Unidade, do evento, do projeto de pesquisa, que são mantidos pela Unidade.
- Material de divulgação impresso, como folderes, folhetos, cartilhas, jornal Cerrados Informa.
- Meios internos de comunicação, como o boletim eletrônico semanal, o mural Acontece, o sistema de som, a intranet, a EmbrapaSat, videoconferência e telefonia.
- Portfólio das tecnologias, serviços e produtos.

- Programa de rádio, com conteúdos preparados pela Unidade.
- Publicações técnico-científicas, vídeos/ DVDs tecnológicos e institucionais.
- Relacionamento com a mídia, com os releases, artigos, matérias jornalísticas e entrevistas.
- Reuniões de toda natureza, rotineiras como as reuniões gerais, as do conselho consultivo, as do comitê assessor externo da Unidade, as dos núcleos temáticos de pesquisa e não rotineiras como as com os parceiros de pesquisa, dentre outras.
- Serviços disponibilizados pela Unidade como o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), os estágios de graduação e pós-graduação, o suporte de computadores e manutenção de rede, o correio eletrônico, a Biblioteca, a Biblioteca eletrônica na home-page da Unidade, o Alerta Eletrônico, o sistema de Monitoramento de Irrigação também na home-page da Unidade, a Agência de Informação na qual a Unidade disponibilizou informações sobre o Cerrado.
- Unidade móvel de disseminação de tecnologias de conservação do Bioma Cerrado obtida pelo Projeto Conservação e Manejo da Biodiversidade do Bioma Cerrado CMBBC, que permite que os recursos audiovisuais estejam em localidades onde há comunidades rurais distantes da Unidade.
- Unidades demonstrativas e de observação para tecnologias da Unidade.

A Unidade informa a seus clientes a sua missão, sua visão, seus valores, seu foco de atuação e os padrões de atendimento ao cidadão por meio de banners instalados na Unidade e na home-page. O nível de conhecimento do cliente e da sociedade é identificado por meio do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) a partir das informações demandadas. Essas demandas são classificadas em demandas tipo 1 - relacionadas à área de atuação da Unidade e demandas e tipo 2 - não relacionadas à Unidade. Dessa forma, verifica-se se o cliente conhece a Embrapa Cerrados, seus serviços, produtos e ações. No ano de 2006, foram feitos 10.342 atendimentos, dos quais 98,75 % foram demandas tipo 1.

Portanto, esse nível de conhecimento citado anteriormente existe. Exclusivamente para o cliente interno, a Embrapa Cerrados disponibiliza memorandos, comunicados, folders, cartilhas, manuais, boletins, correio eletrônico, alerta eletrônico, boletim eletrônico semanal, boletim de comunicações administrativas, computadores de livre acesso, serviços de informática, requisição e compra de materiais e base de dados sobre fontes de financiamento de pesquisa na intranet, serviço de rádio e de fotocópias. A abrangência do ecossistema Cerrado, presente em 13 estados brasileiros e no Distrito Federal, aliada à localização privilegiada da Unidade em relação à Brasília, faz com que a Embrapa Cerrados seja muito demandada pela sociedade e clientes. Em 2006, a Unidade atendeu, por meio do SAC, cerca de 7.017 clientes pessoais, 734 cartas e 2.591 e-mails.

Recebeu, em suas instalações, 37 grupos de visitantes, dos quais 15 nacionais e 22 internacionais, bem como 391 universitários e 1.317 alunos do Ensino Fundamental e Médio, das escolas públicas e particulares do Distrito Federal e da região do entorno. Ao analisar esses indicadores, verificou-se o fortalecimento da imagem da Embrapa, da credibilidade da sua marca na sociedade e do conhecimento sobre a Unidade. Para alcançar esse reconhecimento, melhorou-se o processo de comunicação, não só do ponto de vista da profissionalização, como também pela internalização por parte dos seus empregados da política de comunicação com a qual todos devem estar comprometidos. Contribuíram ainda para consolidar a imagem:

- Realização e fortalecimento de parcerias no processo de comunicação.
- Melhoria do seu processo de gestão, com o aprimoramento do seu sistema de avaliação e mensuração de resultados e impactos.

Outro indicador do fortalecimento da imagem da Unidade foi sua presença na mídia. Em 2006, foram veiculadas 694 matérias jornalísticas impressas em jornais e revistas de circulação regional e nacional e em sites especializados no agronegócio. Também foram publicados, na mídia, aproximadamente 103 artigos assinados por pesquisadores, contendo informações, recomendações e esclarecimentos sobre assuntos de interesse dos diversos públicos. Foram realizados dias de campo e cursos sobre diferentes temas, com também a reunião tradicional de pesquisas em maracujazeiro, na qual se reuniram pesquisadores, técnicos, estudantes de todo país para discutir as perspectivas de pesquisas em germoplasma e melhoramento genético dessa cultura e para apresentar seus trabalhos técnico-científicos.



Fig. 20. Dia de Campo de Manejo do Cafeeiro Irrigado (1), Curso de Integração Lavoura-pecuária (2), Cartaz de Divulgação da Reunião Técnica de Pesquisas em Maracujazeiro (3) e a Palestra do Prof. Carlos Ruggiero (USP) nesse Evento (4).

3.1E. Controle e melhoria das práticas de gestão

O controle da prática de gestão relativa à imagem e ao conhecimento mútuo é feito continuamente pela Área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia (ACN) da Unidade e a avaliação dessa prática é feita em conjunto com a Chefia da Unidade. O controle implica em aplicação contínua de pesquisa do nível de satisfação dos clientes com os produtos, serviços da Unidade e a qualidade dos mesmos, em outras palavras, o nível de reclamações e críticas dos produtos e serviços. Recentemente, está sendo desenvolvido um sistema de demandas de clientes potenciais, que funcionará na ACN, permitindo o cadastro do cliente, sua classificação num tipo de grupo de clientes, registro de suas demandas, reclamações, críticas, sugestões e avaliações dos eventos e da qualidade do atendimento prestado pela Unidade e/ou do produto, serviço e tecnologia.

Esse sistema não foi implementado na ACN ainda, mas basicamente o que ele faz tem sido feito manualmente. A previsão é que ele fique pronto em meados de 2007. Com essas informações, foi possível indicar melhorias na prática da gestão da imagem e do conhecimento mútuo, descritas abaixo e implementá-las com aval da Chefia da Unidade:

- Padronizar as fichas de cadastramento dos clientes, fichas de avaliação do atendimento em virtude das modalidades de atendimento preconizadas pela Embrapa.
- Alimentar bancos de dados com clientes de diferentes produtos, serviços, tecnologias e conhecimentos.
- Padronizar as fichas de reclamações, sugestões e críticas dos diversos serviços.
- Desenvolver mais um veículo de comunicação que atenda diferentes públicos, tanto internos como externos.
- Promover eventos para públicos e demandas bem identificados.
- Melhorar na infra-estrutura de atendimento, com uma sala específica com recursos audiovisuais, mais um auditório com capacidade para 65 pessoas, copa para apoio aos eventos, reforma de banheiros, aquisição de novas máquinas fotográficas.
- Utilização mais intensa da intranet da Unidade.
- Atualizações diárias na home-page da Unidade, dentre outras.

A imagem positiva da Unidade pode ser avaliada também em razão da participação dos clientes nos eventos e palestras. Com base nos registros dos eventos no SISPAT/SIEVE e das palestras no SISPAT, estima-se que essa participação de clientes externos em eventos, cursos, dias de campo e palestras seja igual a 50 mil pessoas em 2006.

3.2. Relacionamento com os Clientes

3.2A. Definição e disponibilização de canais de acesso aos clientes

Na Embrapa Cerrados, as relações com o cliente são gerenciadas com base no PDE e no PDU e nos documentos internos normalizadores e orientadores. Parte-se da premissa de que os conhecimentos e as tecnologias, oriundos das ações de pesquisa, só terão valor se chegarem ao cliente e forem por ele adotadas, contribuindo para tornar suas atividades mais competitivas e sustentáveis, promovendo o desenvolvimento sustentável da região do Cerrado.

Nesse sentido, a Unidade dispõe de uma estrutura específica para se relacionar com os clientes localizada na área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia. Ampliaram-se as oportunidades de atender às demandas sociais, promover negócios e transferir conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços para um maior número de clientes. Ciente da necessidade de investir na melhoria de seu relacionamento com os clientes, na Embrapa Cerrados, em conformidade com os padrões de atendimento estabelecidos pela Empresa e com o Programa de Qualidade no Serviço Público, foi inaugurado, em 2005, mais um auditório, com capacidade para 65 clientes, uma copa para apoio, além da estrutura implantada desde 2002 para o SAC.

Esse serviço funciona da seguinte forma: todo visitante que procura a Embrapa Cerrados é identificado, cadastrado e encaminhado para o atendimento. Existe uma equipe de técnicos qualificada que procura solucionar o problema do cliente. Caso seja um problema específico, o atendente procura o pesquisador, que agenda dia e horário para receber e atender o visitante. Os profissionais que lidam diretamente com o cliente receberam treinamento específico para o atendimento, como manuseio do software de cadastramento de clientes, curso de oratória, bem como o conhecimento dos padrões de qualidade do atendimento ao cidadão a serem seguidos.

A equipe de atendimento, além desses profissionais que atuam no primeiro contato, conta com pessoal que detém conhecimento técnico para esclarecer dúvidas e fornecer informações. São, em sua maioria, engenheiros agrônomos. O Serviço foi considerado modelo pela Embrapa, disponibilizado em vídeo institucional e distribuído às Unidades de pesquisa da Empresa. Houve visitas de outras Unidades para conhecer os serviços da Embrapa Cerrados.

Além dos canais disponibilizados pelo SAC, como telefone, carta, correio eletrônico e atendimento pessoal, dispõe-se de outros mecanismos de comunicação externa como biblioteca, home-page na Internet, agência de informação Embrapa, serviços como a Biblioteca Eletrônica, o EcoForum, o Sistema de Produção, o Cerrado Brasil, o Agritempo, o monitoramento da irrigação, o Tempo e a Agricultura no Distrito Federal na home-page da Unidade, assim como fax, publicações técnicas, jornal impresso, eventos, matérias jornalísticas e artigos de divulgação na mídia que possibilitam o acesso às informações do cliente e à opinião do cliente sobre os produtos e serviços oferecidos.

A biblioteca oferece os serviços de levantamento bibliográfico nas bases de dados nacionais e internacionais, consulta in loco do acervo de livros, folhetos e teses, consulta da coleção de periódicos e da coleção especial Cerrado e empréstimos de material bibliográfico. Além disso, presta o fornecimento de fotocópias, cópias eletrônicas de artigos e o encaminhamento de cópias pelo Serviço de Comutação Bibliográfica. O empréstimo de material bibliográfico é um serviço bastante utilizado. Em 2006, foram efetuados 1.592 empréstimos entre livros, folhetos, teses e periódicos. A prestação desse serviço segue os procedimentos e as normas definidas no âmbito da Empresa pela Resolução Normativa 17/98, de 16/09/98, intitulada Transferência e Doação de Documentos do Acervo Documental.

O controle é efetuado por meio do aplicativo Ainfo. A cada dois dias, são cadastrados os empréstimos e as devoluções realizados no período. E, semanalmente, são emitidas as cartas de cobrança, enviadas via correio eletrônico, aos usuários com material em atraso. O Sistema Ainfo permite também a obtenção da posição atual do empréstimo e o total de empréstimos realizados anualmente. O controle do serviço de comutação externa, i.e., das solicitações de outras instituições feitas à biblioteca é efetuado anotando-se a quantidade de solicitações atendidas e não atendidas. Esses dados permitem elaborar as estatísticas mensais de atendimento. No ano de 2006, foram recebidas 559 solicitações das quais 517 atendidas e 42 não atendidas.

Além do serviço de comutação, a Embrapa Cerrados fornece cópias eletrônicas de documentos por meio do Sistema Ariel que integra as atividades de escaneamento, transmissão e recebimento via Internet e impressão de cópias de documentos. O controle de consultas sobre livros, folhetos e teses da coleção geral e das publicações da Coleção Especial Cerrado, no recinto da biblioteca, é feito mediante anotação semanal em formulário próprio no momento da reposição do material nas estantes. Com base nesses dados, são elaboradas as estatísticas mensais. No ano de 2006, foram consultados, no recinto da biblioteca, 3.638 documentos da coleção geral e 1.110 documentos da Coleção Especial. O controle das consultas sobre a coleção de periódicos é efetuado anotando-se, semanalmente, no momento da reposição do material nas estantes, a quantidade de fascículos de cada título de periódico consultado in loco. Essas informações geram estatísticas anuais que são utilizadas no planejamento de aquisição de material bibliográfico e no descarte.

A agência de informação da Embrapa é uma base de dados que contém um conjunto de todas as Árvores do Conhecimento desenvolvidas pelas Unidades da Embrapa, com informações organizadas numa estrutura hierárquica e ramificada em forma de árvore. Nos primeiros níveis dessa hierarquia, estão os conhecimentos mais genéricos e, nos níveis mais profundos, os mais específicos. Cada item da árvore é chamado nó e são definidos a partir da subdivisão sucessiva deste conteúdo em subnós. A árvore apresenta uma cadeia produtiva ou um tema do negócio agrícola de forma hierarquizada, que pode ser acessado por navegação na forma gráfica da árvore, navegação em hipertexto ou pelo uso do

serviço de busca oferecido pela agência. A navegação em árvore hiperbólica (forma gráfica da árvore) permite visualizar as ramificações ou subnós de cada nó básico, enquanto a navegação em hipertexto permite a exibição do conteúdo do nó ou subnó e acesso à pasta de documento.

O serviço de busca permite que o caminho percorrido até a informação seja identificado na árvore hiperbólica ao se digitar o assunto desejado na caixa de busca, e a busca avançada permite a recuperação da informação com qualidade e precisão. A Unidade publicou a *Árvore do Conhecimento* sobre o Bioma Cerrado em linguagem acessível a qualquer cliente. A Biblioteca Eletrônica é um serviço que disponibiliza na home-page da Unidade o texto integral, em formato PDF, das publicações técnico-científicas produzidas pela Unidade, como Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicado Técnico/Recomendação Técnica, Circular Técnica, Série Documentos, Livros, teses e folders técnico-científicos.

Essa biblioteca está organizada da seguinte maneira: apresentação dos tipos de publicações existentes; consulta, que permite navegar na Biblioteca Eletrônica por folheamento de assunto, título, autor e tipo de publicação e por consulta avançada, na qual o cliente digita as palavras-chave que deseja procurar, e o sistema recupera todos os documentos pertinentes aos requisitos solicitados; ajuda, que instrui o cliente sobre como consultar a Biblioteca e como realizar uma busca por query e avaliação do serviço, onde o cliente pode fazer críticas e sugestões preenchendo e enviando o questionário de avaliação do serviço. O EcoForum é um fórum eletrônico de discussão em ambiente virtual onde se organiza e registra a comunicação com diferentes usuários na forma de painéis eletrônicos (Bulletin Board System BBS). É um espaço para se discutir temas de interesse comum de pesquisa, desenvolvimento e inovação com um ou mais usuários conectados ou não. Participam do EcoForum usuários visitantes (não faz em parte da comunidade), registrados (membros da comunidade), privados (que têm privilégio de acesso a fóruns restritos a um certo grupo), além do moderador do grupo ou de fórum e do administrador, que é responsável pela administração do Fórum.

Os tipos de fóruns realizados são os públicos (abertos a discussões amplas, sem conteúdos sigilosos, que podem ser lidos por internautas); os da empresa (abertos a discussões, com conteúdos sigilosos, permitindo apenas a visualização do título por usuários externos e que não recebem contribuições de usuários que não sejam membros); os específicos (conteúdos sigilosos e altamente técnicos, restritos a certos grupos de usuários); os administrativos (não são acessíveis ou visíveis à comunidade, com conteúdo estritamente administrativos, de gestão das atividades). O Sistema de Produção é uma base de dados que disponibiliza as informações sobre os sistemas de produção de diferentes culturas pesquisadas por diversas Unidades da Embrapa, podendo ser acessada por diversos clientes.

O Cerrado Brasil é um sítio que possui informações sobre o Bioma Cerrado, organizado pela Unidade, para divulgar a importância ambiental e social do Cerrado e para facilitar o acesso do público às informações selecionadas como publicações, produtos do Cerrado, instituições parceiras e colaboradoras, política e legislação, notícias acessíveis sobre o bioma, de uso imediato e numa linguagem simples que possibilita atingir um número maior de clientes. O Agritempo é um sistema de monitoramento agrometeorológico, desenvolvido pela Embrapa Informática Agropecuária, que permite que usuários acessem, via Internet, as informações meteorológicas e agrometeorológicas de diversos municípios e estados brasileiros.

Além disso, o sistema alimenta a Rede Nacional de Agrometeorologia do MAPA com informações básicas que orientam o zoneamento agrícola brasileiro. A Unidade contribui, como parceira, com informações sobre esse zoneamento e disponibiliza o serviço na home-page, atendendo às demandas dos clientes sobre tais questões. O monitoramento de irrigação é um programa desenvolvido pela Unidade que disponibiliza informações sobre o manejo da irrigação no Cerrado. Para tal, o usuário deverá definir o tipo de cultura, o tipo de solo, a data de emergência das plantas, em seguida, o sistema calculará o turno de rega e a lâmina líquida a ser aplicada em cada irrigação ao longo do ciclo da cultura.

Na Embrapa Cerrados, selecionam-se os canais de acesso à Unidade, em virtude do tipo de cliente, utilizando o veículo de comunicação mais eficiente. O público é informado sobre esses canais por meio de cartões de visita, folders, mídia, Internet, cartazes, eventos e campanhas publicitárias. Para facilitar o acesso dos clientes às informações, às assistências ou aos meios de apresentação de sugestões e reclamações, disponibilizaram-se, em cada local de contato pessoal com o cliente externo, o nome do responsável pelo serviço, o horário de atendimento, o endereço eletrônico do SAC e o telefone para reclamações e sugestões. Já, no atendimento eletrônico, foi disponibilizada uma ficha de avaliação do atendimento contendo espaço para reclamações e sugestões. O relacionamento com o cliente interno é prioridade e, para mantê-lo informado sobre as atividades desenvolvidas, existem veículos de comunicação e interação internos como os já citados no item 5.1A.

3.2B. Gestão das sugestões e reclamações

Na Embrapa Cerrados, as sugestões e reclamações são gerenciadas conforme os procedimentos constantes no Manual de Atendimento ao Cidadão elaborado pela Embrapa (2001). Os usuários do SAC e dos serviços da Unidade são informados dos canais disponíveis para fazer as reclamações do tempo de resposta dessas por meio de banners nas Unidades, cartazes em quadros de aviso, como também nas peças de divulgação de publicações, no site da Unidade e pelos atendentes. As sugestões e reclamações são registradas e avaliadas quanto à possibilidade de atendimento das mesmas pela Unidade e podem ser apresentadas pessoalmente, por carta, fax, Internet ou telefone, sendo respondidas, no máximo, em 15 dias úteis.

3.2C. Divulgação dos padrões de qualidade de atendimento

Os padrões de atendimento ao cidadão são identificados por meio de políticas e de manuais de atendimento, presentes no Programa de Qualidade do Serviço Público, bem como por adequações periódicas às necessidades apresentadas pelos diversos segmentos de clientes. Esses padrões são disseminados aos clientes por meio de banners, cartazes em quadros de aviso, peças de divulgação de publicações, folders, folhetos, manuais e home-page da Unidade.

3.2D. Avaliação da satisfação e os fatores de insatisfação dos clientes

A aferição da satisfação do cliente com os produtos e serviços da Unidade é realizada por questionários de avaliação, aplicados nos eventos realizados, aos visitantes e ao público que freqüentam os eventos realizados e que procuram o SAC. Todo cliente que contacta a Embrapa Cerrados por meio de cursos, palestras, dias de campo e outros eventos oferecidos responde a um questionário enfocando o grau de satisfação em relação ao evento e ao atendimento recebido. Em 2006, 97,55 % dos clientes tiveram seus graus de satisfação situados na escala de bom a ótimo com relação ao atendimento nos eventos oferecidos pela Unidade, e 93,15 % responderam que a qualidade da informação técnico-científica variou de boa a ótima nesses eventos.

Com relação ao SAC, 58,4 % dos clientes disseram que as informações obtidas seriam aplicadas totalmente, e 41,6 %, aplicadas parcialmente na resolução dos problemas. Também, é realizada uma pesquisa periódica da opinião dos clientes cadastrados para aferir o grau de satisfação em determinados quesitos como: instalações, tempo de espera, cumprimento do prazo do serviço e qualidade no atendimento. As pesquisas realizadas subsidiaram a determinação do índice de satisfação dos clientes. O serviço de atendimento prestado é acompanhado periodicamente e, a partir dos assuntos de interesse dos clientes cadastrados, é possível enviar informações técnico-científicas geradas recentemente, catálogo de publicações e convites para eventos da Unidade.

Com as informações obtidas dos clientes com relação à qualidade do atendimento e das informações técnico-científicas transmitidas, possibilidade de aplicação, sugestões e reclamações, é possível rever as ações de transferência de tecnologia, aperfeiçoando seus instrumentos, e as de comunicação. Dessa forma, foram implementadas: melhorias na home-page da Unidade, com oferta de maiores serviços; aumento do número de técnicos responsáveis pelo SAC; estabelecimento de uma exposição permanente dos produtos e das tecnologias na Unidade; divulgação intensa dos eventos da Embrapa Cerrados em diferentes meios, aumentando o número de matérias jornalísticas e permitindo uma maior interação com a imprensa; intensificação da articulação com as empresas estaduais de assistência técnica para divulgação de resultados e eventos.

3.2E. Controle e melhoria das práticas de gestão relativas ao relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes é avaliado pela área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia por meio de reuniões internas periódicas, análise e melhoria de processos e estudos de satisfação de clientes. Em reuniões das chefias-adjuntas e de chefes de Unidades, o relacionamento com os clientes também é analisado, utilizando-se principalmente de indicadores gerados pelo SISPAT e pelo SAU, apontados no item 7. A adição de um técnico responsável foi a principal melhoria implementada no atendimento ao cliente, pois proporcionou maior rapidez e eficácia ao processo.

Uma eficiente forma de potencializar o atendimento ao cliente, em âmbitos regional e nacional, foi a realização de dois dias de campo televisionados, em parceria com a Embrapa Informação Tecnológica e com a participação direta dos clientes, realizados via telefone e correio eletrônico. Outra melhoria foi a veiculação de programas Prosa Rural, também em parceria com a Embrapa Informação Tecnológica, para jovens e produtores familiares. Esses programas foram distribuídos sem ônus para rádios comerciais e comunitárias com o apoio da Radiobrás, da Associação Brasileira de Rádios Comunitárias (Abraco) e do Unicef. Em 2006, foram feitos seis programas com informações simples sobre os produtos e tecnologias da Unidade. Além disso, houve ainda a V Exposição de Tecnologia Agropecuária - Ciência para Vida, com o trabalho conjunto da Embrapa, que teve aproximadamente 70 mil visitantes. A exposição permitiu que a Embrapa Cerrados divulgasse seus produtos e fortalecesse a imagem institucional.

Também foram implementados cursos de educação ambiental para a gestão participativa de recursos hídricos, os quais possibilitaram que estudantes e pais de alunos tivessem noções teóricas e práticas sobre preservação e contaminação da água, produção de mudas de espécies nativas e recuperação dos recursos hídricos. Em 2006, foram realizados 20 cursos, capacitando pelo menos 2.000 pessoas. Esses eventos proporcionam oportunidades de interação com os clientes e dão visibilidade ao produto/tecnologia no mercado.

Com a análise da satisfação do cliente, realizada por um grupo de trabalho, efetivaram-se melhorias na resposta da Unidade às correspondências e ao correio eletrônico. Foram adotados pela Unidade os padrões de qualidade do atendimento ao cidadão, estabelecidos no Programa de Qualidade do Serviço Público, bem como:

- Centralização do atendimento pessoal.
- Agendamento de visitas para consultas técnicas.
- Divulgação dos serviços da Unidade.
- Treinamento dos atendentes em relação aos padrões de atendimento ao cidadão.

3.3. Interação com a Sociedade

3.3A. Orientação e estímulo à sociedade para participar do seu processo decisório e para controlar os seus resultados institucionais

A Embrapa Cerrados orienta e estimula a sociedade a participar de seu processo decisório e a controlar seus resultados institucionais por meio da identificação das necessidades sociais, ao se formularem as estratégias da Unidade, conforme o item 2.1. A Unidade mantém os seguintes canais de relacionamento com comunidades e com a sociedade:

- Visitas individuais e coletivas à Unidade.
- Reuniões com representantes da sociedade que constituem o CAE da Unidade, que participa de decisões, controla os resultados da Unidade e indica necessidades sociais que ainda são lacunas não preenchidas.
- Realização de estágios de longa duração, nas mais diversas áreas, em níveis técnico e universitário.
- Pedidos da sociedade recebidos pela Chefia da Unidade para inclusão de áreas, temas, comunidades e municípios em seus trabalhos de pesquisa e de transferência de tecnologia.

As visitas e esses estágios expõem a comunidade organizacional à avaliação detalhada sobre o processo de desenvolvimento de suas atividades, gerando monografias, dissertações, teses, publicações e outros trabalhos científicos sobre o desempenho da Empresa. As comunidades circunvizinhas à Unidade possuem necessidades que, como mostra o levantamento feito em 2006 na Comunidade do Sarandi, podem ser supridas pela Embrapa Cerrados, tais como: a gestão ambiental, a recuperação de áreas degradadas, o melhoramento do rebanho bovino e a adoção de práticas agrícolas conservacionistas, o que vem sendo trabalhado pela Embrapa por meio da interação com a Associação dessa comunidade. Membros da comunidade participaram de cursos de produção de mudas de espécies nativas e, rotineiramente, demandam informações técnicas sobre os temas supracitados.

O controle dos resultados institucionais é feito à medida que são geradas soluções tecnológicas para as necessidades sociais identificadas e apropriadas pela sociedade. Essa apropriação de tecnologias pela sociedade é o resultado eficiente de instrumentos inovadores de transferência de tecnologia e de comunicação.

O controle social é realizado principalmente por auditorias e pela avaliação dos relatórios de gestão que são submetidos ao PQSP e à ABIPTI e divulgados na Internet e em folhetos. O controle dos resultados das atividades é realizado pela auditoria da SFC/GF. Eventualmente, instituições com as quais são mantidos os contratos de parceria também auditam processos relativos aos acordos firmados.

3.3B. Avaliação e gerenciamento do impacto socioeconômico e ambiental

Os benefícios advindos das atividades da Embrapa Cerrados são de quantificação imprecisa, mas podem ser avaliados atualmente por meio da prática de análise dos impactos econômicos, sociais e ambientais das tecnologias geradas. A avaliação é de caráter ex-ante e ex post, ou seja, os impactos são avaliados em um conjunto de tecnologias selecionadas antes e depois de adotados pelos produtores ou pela agroindústria. Essa prática visa incrementar os impactos econômicos e sociais dos produtos da Embrapa com sustentabilidade ambiental.

A Coordenação de Acompanhamento e Avaliação da SGE trabalhou durante o ano de 2006, em conjunto com as Unidades Descentralizadas, na elaboração de uma proposta para avaliar os impactos

econômicos, sociais e ambientais dos produtos da Embrapa. Esse esforço, diretamente, significa uma retomada dos estudos de avaliação de impacto, uma vez que o último trabalho de avaliação foi realizado em 2005, com estudos sem uma coordenação nacional e sem recursos destinados para que as Unidades realizassem tais estudos.

Estão sendo avaliadas as tecnologias geradas pela inoculação da soja, de controle biológico da mosca-dos-chifres e de manejo do cafeeiro irrigado, porém os resultados ainda não foram concluídos. No entanto, a tecnologia do uso do gesso agrícola nas culturas do café, do milho e da soja, em solos do Cerrado, vem sendo avaliada por mais tempo, podendo-se dizer que, em apenas 8,6 % da área cultivada com essas culturas, a tecnologia gerou adicionalmente na renda bruta, no segmento produtor, de R\$ 231,5 milhões. Estima-se que, somente em 2005 e 2006, os benefícios econômicos da tecnologia tiveram impacto sobre o PIB brasileiro da ordem de 0,02 % a 0,03 %. O impacto social do uso do gesso na agricultura reside na criação de cerca de 10,850 novos empregos diretos e 11.400 indiretos, e seu impacto ambiental é evitar-se a incorporação de novas áreas produtivas no Cerrado para o desenvolvimento dessas culturas. Além disso, o gesso agrícola é um produto barato, atóxico, que pode ser utilizado por agricultores familiares e pelos praticantes da agricultura orgânica.

Verifica-se a minimização dos riscos na atuação da Unidade nos trabalhos dos comitês responsáveis pela gestão ambiental; pelo gerenciamento de resíduos de campos experimentais e laboratórios; monitoramento das pesquisas sobre transgênico, bem como nos projetos de Boas Práticas de Laboratórios (BPL) e nos trabalhos da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). As atividades laboratoriais, baseadas na realização de ensaios biológicos e químicos, em amostras de solo e de plantas, de forma geral, não são atividades de risco à sociedade ou ao meio ambiente. A grande maioria dos resíduos gerados é estéril (laboratórios de fitopatologia, microbiologia e biologia molecular e celular), sendo descartada conforme normas de segurança de padrões internacionais, não oferecendo riscos à população.

Contudo, há uma política de segurança para o uso de agrotóxicos e de produtos químicos em todos os ensaios que os utilizam. Nos casos em que os produtos são considerados agressivos ao homem ou ao meio ambiente e são produzidos ou acumulados no decorrer das atividades normais, são neutralizados quimicamente antes do descarte final. Embalagens de agrotóxicos são descartadas em lugares próprios e encaminhadas para reciclagem em conformidade com normas estabelecidas para tal finalidade. A limpeza dos pulverizadores é feita em tanques especiais, evitando-se a contaminação dos mananciais de água, e os vasilhames são recolhidos em depósitos conforme especificações previstas na legislação ambiental.

Verifica-se a preocupação com o meio ambiente na destinação do passivo da Unidade, na preservação da flora nativa da Unidade, na economia da água de irrigação e na proteção de áreas de Cerrado. Dos 3.500 ha, 11,5 % são constituídos por área de reserva. Existe ainda um esforço, há dois anos, para implantar melhorias na gestão ambiental da Embrapa Cerrados a fim de obter a certificação ambiental. As atividades, de forma geral, envolvem aspectos legais de responsabilidade civil. A CIPA foi bastante atuante em 2006, fiscalizando e orientando possíveis atividades que envolvem riscos aos funcionários e ao meio ambiente e organizando palestras sobre prevenção de acidentes de trabalho, durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), a 5ª Semana de Qualidade de Vida, as quais mostraram a importância da prevenção de acidentes e dos cuidados com a saúde e o bem-estar social.

A avaliação de impactos também ocorre de forma indireta. Estima-se que, nos últimos anos, o crescimento da produção da região do Cerrado deu-se principalmente em razão do uso das tecnologias geradas que proporcionaram incrementos significativos da porcentagem do agronegócio brasileiro no PIB. Em 2006, a região do Cerrado contribuiu com 33 % do PIB do agronegócio, empregando aproximadamente 40 % da população economicamente ativa. Estima-se que, com o uso dos estoques

de tecnologias disponíveis hoje para a região do Cerrado, haja potencial para produzir cerca de 350 milhões de toneladas de alimentos e para abrigar 37,36 % do rebanho bovino nacional. Em 2006, o Cerrado foi responsável por 52,91 % da produção nacional de soja. Para outras culturas, como feijão, milho, sorgo e cana-de-açúcar, o Cerrado contribuiu com 25,84 %, 30,28 %, 70 %, 55 % e 10,98 % na produção nacional, respectivamente.

O crescimento na produção do café também foi muito significativo, e a qualidade do produto produzido no Cerrado tem sido reconhecida como uma das melhores do País, em razão da indução de florada uniforme obtida com o estresse hídrico na cultura, o que aumentou sua competitividade, particularmente, no mercado externo. A contribuição do Cerrado com o café é de 40 % na produção nacional. Mais recentemente, o sistema de integração lavoura-pecuária permitiu recuperar a pastagem degradada e aumentar a produção de grãos sem aumentar a abertura e a ocupação de novas áreas de Cerrado.

Em pesquisa recente, a Unidade obteve resultados do projeto "Mapeamento de remanescentes de cobertura vegetal natural do Cerrado", os quais comprovaram que a porcentagem de área remanescente nesse bioma é de 61,2 %. Parte do mérito relacionado ao desenvolvimento agrícola excepcional observado no Cerrado pode ser atribuída à Unidade e aos parceiros de outras Unidades da Embrapa e instituições, que somam esforços na obtenção dos resultados. A preocupação com aspectos ambientais encontra-se no próprio processo de aprovação das propostas de pesquisas, o qual define como critério seletivo a minimização de impactos ao meio ambiente. Isso garante que esses aspectos estejam presentes em todas as tecnologias, nos produtos e nos serviços gerados. Para atender aos requisitos da sociedade, a Unidade definiu como objetivos, em seu III PDU, a priorização de aspectos relacionados a:

- Competitividade e sustentabilidade do agronegócio.
- Desenvolvimento da capacidade produtiva dos pequenos produtores e empreendedores.
- Uso sustentável do Bioma Cerrado para promover a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população.
- Inovação tecnológica e arranjos institucionais que propiciem o uso sustentável do Bioma Cerrado.
- Promoção de avanços da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Unidade.
- Toda sua programação de pesquisa está, direta ou indiretamente, vinculada a esses aspectos. Atualmente, diversos projetos de pesquisa abordam questões ambientais, tais como:
- Conservação e manejo sustentável da biodiversidade do Cerrado.
- Gestão Ambiental na Embrapa Cerrados: uma proposta para implementação dos projetos corporativos da Unidade.
- Dinâmica de carbono e gases de efeito estufa em sistemas brasileiros de produção agropecuária, florestal e agroflorestal.
- Avaliação das emissões de gases de efeito estufa em sistemas de uso da terra.
- Zoneamento agrícola do Brasil: análise de riscos climáticos e atualização.
- Aprimoramento dos estudos para redução dos riscos climáticos às culturas de grãos.
- Alternativas de recuperação de pastagens degradadas e manutenção sustentável da produtividade para a região do Cerrado.

- Uso de parâmetros microbiológicos como bioindicadores para avaliar a qualidade do solo e a sustentabilidade dos agroecossistemas.
- Manejo sustentável da agrobiodiversidade nos biomas Cerrado e Caatinga.
- Rede de boas práticas: credenciamento de projetos de avaliação de biossegurança com organismos geneticamente modificados.
- Motivação e capacitação de educadores ambientais nas Unidades da Embrapa.

A preocupação com os interesses públicos também fica evidenciada nos trabalhos realizados com a agricultura familiar, com assentamentos de reforma agrária e com os povos indígenas. A Unidade vem trabalhando, desde 1986, em ações de desenvolvimento regional sustentável visando, exclusivamente, promover a organização dos públicos da agricultura familiar. Dentre os vários projetos executados ou em implementação, destacam-se:

- Fortalecimento do sistema de suporte técnico para o pequeno produtor rural no Tocantins.
- Transferência de conhecimentos e de tecnologias para agentes multiplicadores em cinco cadeias produtivas.
- Adaptação e utilização de dispositivo metodológico participativo para apoiar o desenvolvimento sustentável de assentamentos de reforma agrária.
- Os resultados obtidos ao longo desse período de intervenções caracterizaram-se por:
- Conscientização da necessidade da comunidade organizar-se na busca de soluções para seus problemas, trazendo para si essa responsabilidade.
- Promoção do desenvolvimento sustentável da pequena agricultura no Tocantins.
- Promoção do desenvolvimento sustentável de assentamentos de reforma agrária em Unai, MG.
- Transferência de tecnologias geradas pela Embrapa e seus parceiros, por meio da capacitação de multiplicadores que atuam no agronegócio.

O projeto trabalhando com povos indígenas é o de transferência e adoção de tecnologia em comunidade tradicional: Povo Indígena Krahô. Esse projeto pretende fortalecer o sistema de segurança alimentar, promovendo a melhoria do nível nutricional e da qualidade de vida do povo indígena Krahô, e viabilizar uma alternativa econômica que contribua para a redução das desigualdades sociais. Existem os projetos de transferência de tecnologia direcionados para determinados públicos, como os projetos de organização, tratamento, armazenamento e disseminação de informações tecnológicas para o agronegócio brasileiro na Internet; de transferência tecnológica para a pecuária de corte em Mato Grosso e Tocantins; de transferência de tecnologia agropecuária visando ao incremento da produção de grãos e ao desenvolvimento da fruticultura tropical no Estado do Tocantins e de transferência tecnológica para a pecuária de corte em Mato Grosso e Tocantins.

Na interação com a sociedade, a Unidade também envida esforços para a transferência de tecnologia, que engloba os métodos de interação com todos os setores envolvidos no agronegócio do Cerrado. Esse repasse à sociedade é feito por meio dos instrumentos clássicos (cursos, dias de campo, unidades demonstrativas, etc) e inovadores de transferência de tecnologia (incubação de empresas, agência da informação, programa Escola Embrapa) e de comunicação (eventos, matérias jornalísticas, jornal impresso, folders, etc). Outra prática que merece ser mencionada refere-se ao Programa de Estágio, cujas normas estão disponibilizadas em cartilha própria, distribuída a todo público interessado. Esse

programa é oferecido por demanda existente, recebendo, em média, 200 alunos por ano e visa à complementaridade do ensino e da pesquisa. O programa de estágio oferece aos estudantes de todos os níveis oportunidades para aquisição de novas experiências, intercâmbio de conhecimentos com técnicos de diferentes áreas de atuação, visão prática com oportunidade de aplicação e aprimoramento dos conceitos teóricos. O Programa disponibiliza dois tipos de serviços:

- Estágio com participação em atividades da Empresa, inerentes ao curso desenvolvido, mediante adequação à programação técnica.
- Estágio de aperfeiçoamento com desenvolvimento de atividades de apoio à pesquisa, havendo recebimento de bolsas de instituições de fomento, como CAPES, FINEP e CNPq.
- São oferecidos vários benefícios ao público desse programa, dentre os quais destacam-se:
- Utilização de transporte coletivo da Unidade.
- Atendimento médico emergencial.
- Café da manhã.
- Certificação.
- Alojamento para estudantes de cursos de pós-graduação, podendo ser cedidos, também, a estagiários de graduação.
- Correio eletrônico.
- Acesso à Internet e intranet da Unidade.
- Serviço de informática.
- Acesso a telefone.
- Direito a participar de eventos relacionados ao seu tema de estágio promovidos pela Unidade.

Os casos omissos, pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais são resolvidos por uma comissão de sindicância, instituída para essa finalidade, que avalia e julga, conforme as normas estabelecidas pela Unidade, a permanência ou não do estudante no programa. O estudante também assina, juntamente com o contrato, um termo de confidencialidade sobre a pesquisa e demais ações da Unidade.

3.3C. Promoção da responsabilidade pública do colaborador

Divulgadas em reuniões gerais, as campanhas de sensibilização ajudam a promover a incorporação de valores como a responsabilidade social, a ética e a transparência e o rigor científico. Os contratos de trabalho, os termos de compromisso, os termos de cessão de direitos sobre obras e os termos de confidencialidade procuram garantir que os empregados, estagiários e bolsistas internalizem os princípios éticos e mantenham o compromisso profissional com a Unidade, mesmo depois de finalizado seu período de estágio.

Com o propósito de oferecer meios mais eficientes para controlar a requisição de materiais e de compras da Unidade, foi desenvolvido um sistema de requisição de materiais e solicitação de compras. Esse sistema propicia um seguro acompanhamento de todas as requisições e pedidos de compras pelos supervisores de áreas e setores que possuem cadastro e senha de acesso no sistema.

3.3D. Estímulo ao exercício da cidadania

Ideais como desenvolvimento sustentável, benefício da sociedade brasileira, redução das desigualdades sociais, preservação e revitalização do ambiente de Cerrado, melhoria da saúde e a qualidade de vida da população estão presentes na missão e na visão e são transferidos naturalmente para o cotidiano de seus empregados que conhecem o benefício social promovido pela Unidade. Os resultados sociais alcançados, a sua importância para o agronegócio brasileiro e para a resolução dos grandes problemas nacionais são motivos de orgulho para as pessoas que trabalham na organização, caracterizando-se como força motivadora de comprometimento pela geração de tecnologias em benefício da sociedade. Além de valorizarem o trabalho realizado, como forma de contribuição nacional para o desenvolvimento social, os empregados são incentivados em palestras, em reuniões e com apoio logístico a participar de outras práticas de cidadania, como:

- Campanhas sociais do agasalho e do Natal sem fome.
- Projeto Arte e Cidadania, garantindo aos empregados, prêmios nas categorias de melhor poesia e fotografia.
- Campanhas de conservação de energia.
- Brigadas de incêndio, no Distrito Federal.
- Parceria com CNPq, UnB, Semarh DF, Emater DF e Secretaria de Estado de Educação do DF para promoção de educação ambiental, mediante a realização de palestras sobre Biodiversidade e Uso Sustentável do Bioma Cerrado em várias comunidades e escolas do Distrito Federal e do seu entorno.
- Distribuição de mudas para recuperação de áreas degradadas, arborização de cidades e proteção de margens de rios e reservatórios.
- Associações e Sociedades Científicas e de Classe.

Outra prática relevante é a execução do Programa Embrapa-SINPAF de Educação Solidária, atividade desenvolvida em convênio com a Fundação Educacional do Distrito Federal, para que os empregados curssem o Ensino Fundamental e Médio.

3.3E. Controle e melhoria das práticas de gestão relativas à interação com a sociedade

A avaliação e a melhoria das práticas são realizadas em reuniões periódicas das chefias e dos comitês técnicos internos, bem como em reuniões conjuntas entre a Unidade, Diretoria-Executiva da Embrapa, SINPAF e Associação dos Empregados. Como melhoria efetuada, destaca-se a participação em programas interlaboratoriais, na medida em que conferem qualidade e confiabilidade aos ensaios experimentais desenvolvidos. Alguns indicadores utilizados para medir o desempenho da Unidade em sua responsabilidade pública caracterizam-se pelo número de estágios oferecidos, número de inconformidades apontadas em auditorias, índices de qualidade técnica e impactos socioeconômico e ambiental, apresentados no item 7. A busca pela qualidade de gestão, por meio da adesão ao PQSP, representa forte indicador da responsabilidade com as necessidades sociais, bem como a instituição do Serviço de Atendimento ao Cliente.

4. Informação e Conhecimento

4.1. Gestão das Informações da Organização

4.1A. Formulação das políticas públicas

A produção científica está alinhada às principais metas da organização, uma vez que elas são provenientes, em sua maioria, dos projetos de pesquisa. As publicações técnicas, os livros e os folhetos são confeccionados seguindo as normas de publicação da Embrapa, as quais estabelecem para cada tipo de publicação, o seu público-alvo. No SAU, são incluídas as metas de produção técnico-científica que se referem a resumos de congressos, artigos em revistas indexadas tipo A, B, C e revistas não-indexadas tipo D, capítulos de livro nacional e estrangeiro, além de metas de produção de publicações técnicas dirigidas a estudantes, a produtores e a empresas de assistência técnica. As informações são obtidas a partir de projetos de pesquisa, teses, estudos de campo, resultados de pesquisa, base experimentais e diagnósticos.

À medida que a equipe de pesquisa e os gestores da Unidade sentem necessidade de divulgar os dados de pesquisa para a comunidade científica, parceiros, sociedade em geral, essa informação é priorizada nas metas da Unidade, sendo analisada, selecionada e formatada aos diversos públicos afins. Passam, então, a constituir a base do acervo técnico-científico da Instituição. Antes do tratamento dessa informação, ela é analisada por um CLP e por um CLPI, quanto à pertinência, à qualidade técnica e à linguagem, e também se infringe as questões de direito autoral e se deve ser resguardada ou se pode ser divulgada. Desde de 1998, todas as publicações da Unidade são registradas no gerenciador de publicações, que controla o fluxo e a produção técnico-científica tanto externa quanto interna.

Depois de publicada, duas cópias são incorporadas ao acervo, sendo uma para o acervo geral e outra para a Memória Técnica da Unidade. A inclusão é feita pelo sistema de automação de bibliotecas: Ainfo, um software desenvolvido pela Embrapa Informática Agropecuária. As publicações são comercializadas na própria Unidade, e os livros editados também são comercializados na Livraria Virtual da Embrapa por meio da Embrapa Informação Tecnológica, numa parceria entre as duas Unidades. Com o intuito de divulgar as publicações da Embrapa Cerrados, foi criado, em 2006, o Catálogo de Publicações, que é uma publicação periódica com mais de 350 itens e cerca de 120 comentários sobre livros, Circulares Técnicas, Boletins de Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicados Técnicos, Documentos e CD-ROMs desenvolvidos pelos pesquisadores do Centro para viabilizar o agronegócio no Bioma Cerrado. No Catálogo, as publicações estão organizadas em sete temas principais: produção vegetal, produção animal, ecossistema Cerrado, geoprocessamento e sensoriamento remoto, socioeconomia, desenvolvimento rural e outros. Cada tema subdivide-se em temas mais específicos de forma a facilitar a consulta.

Para facilitar o acesso ao material publicado, a Unidade iniciou, também, em 2003, a criação de sua Biblioteca Eletrônica. Essa, a partir de 2001, permite o acesso gratuito ao texto integral das publicações técnico-científicas produzidas pela Embrapa Cerrados. Hoje totalizam mais de 570 publicações disponíveis em texto completo (Fig. 21).

Buscando manter contato com as empresas e instituições parceiras, são enviadas cópias dos trabalhos editados pela Embrapa Cerrados para centros produtores de bases de dados no País e no exterior: CAB-Commonwealth Agriculture Bureaux (Reino Unido), NAL-National Agricultural Library (Estados Unidos), Royal Tropical Institute (Holanda), Embrapa Sede (Brasília), CENAGRI (Brasília) e Biblioteca Nacional (Rio de Janeiro), sendo as três últimas depositárias da memória editorial da Embrapa, memória agrícola nacional e depósito legal, respectivamente. A gestão das informações da Unidade é realizada de forma coerente com os requisitos e as necessidades de seus clientes e usuários. Para tanto, as necessidades dos usuários são verificadas, levantadas e repassadas a eles sejam por meio de comutação, de correio

eletrônico, de buscas na Internet dentre outros, assegurando a confiabilidade, a integridade e a disponibilidade.

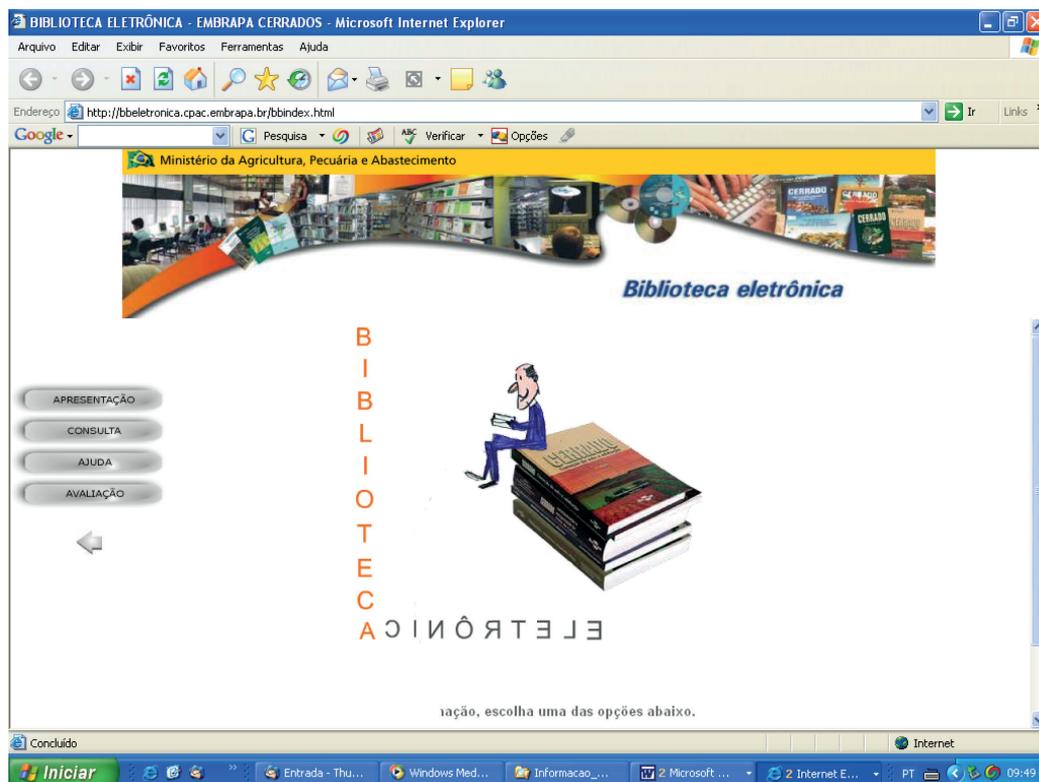


Fig. 21. Página da Biblioteca Eletrônica na Intranet da Embrapa Cerrados.

As informações disponibilizadas como insumo ao processo técnico-científico e como produto aos clientes constituem acervo bibliográfico e são gerenciadas pelo sistema corporativo Ainfo, responsável pelo tratamento, pelo armazenamento e pela recuperação do material bibliográfico. Esse Sistema integra, de forma simples e rápida, as seguintes bases de dados conforme a Tabela 16.

Tabela 16. Base de Dados Embrapa Cerrados e suas Funções.

Coleção Cerrados	Disponível on line; gerenciada pela Embrapa Cerrados; período coberto indeterminado; atualização diária; abrangência temática de 13.335 registros, maioria com resumo, que se referem a informações técnico-científicas sobre o Cerrado, abrangendo tanto a literatura gerada quanto a adquirida pela instituição. Forma de consulta: Cerrado em expressão de busca
Base de dados Acervo Documental	Disponível on line; gerenciada pela Embrapa Cerrados; período coberto indeterminado; atualização diária na rede interna, e semestral na Internet; abrangência temática de 23.053 registros, que retratam o acervo da biblioteca da Embrapa Cerrados
Coleção de Periódicos da Unidade	Disponível on line; gerenciada pela Embrapa Cerrados; período coberto indeterminado; atualização à medida que chegam novos fascículos, semestral na Internet. Abrangência temática de 1.148 registros de títulos de periódicos nacionais e estrangeiros
Memória técnico-científica/ Produção técnico-científica	A memória editorial da Embrapa Cerrados soma 1.220 registros de trabalhos técnico-científicos, em coleção reservada, não disponível para consulta. Inclui todo tipo de documento como folderes, cartazes, livros, folhetos, entre outros. Forma de consulta: UMT em expressão de busca em http://ainfoweb.cpac.embrapa.br . A produção técnico-científica soma 2.439 registros referentes a documentos de autoria de pesquisadores lotados na Embrapa Cerrados na época da publicação do trabalho. Forma de consulta: UPC em expressão de busca

Continua...

Tabela 16. Continuação.

Base de Dados do Acervo da Embrapa	Disponível on line; gerenciada pela Embrapa Informática Agropecuária e Embrapa Departamento de Informação e Informática, período coberto indeterminado; atualização semestral; abrangência temática de 386.700 registros que retratam o acervo das bibliotecas da Embrapa nas áreas de produção vegetal, produção animal, meio ambiente, ecologia, pedologia, recurso natural, sociologia rural, extensão rural, silvicultura, zootecnia, biotecnologia, ciência da informação, instrumentação agropecuária, informática agropecuária, estatística, administração, entre outros temas afins
Produção Científica da Embrapa	Disponível on line; gerenciada pela Embrapa Informática Agropecuária, período coberto indeterminado; atualização semestral; abrangência temática de 61.385 registros referentes à literatura gerada pela pesquisa & desenvolvimento da Embrapa, abrangendo livros, folhetos, teses, artigos de periódicos, documentos eletrônicos, etc
Instituições	Disponível on line; período coberto indeterminado; atualização semestral; abrangência temática de 202 registros de instituições nacionais ligadas à pesquisa agropecuária, com endereços, áreas de atuação e serviços prestados
Catálogo de Periódicos da Embrapa	Disponível on line; gerenciada pela Embrapa Informática Agropecuária e Embrapa Departamento de Informação e Informática; período coberto indeterminado; atualização semestral; abrangência temática de 6.490 registros de títulos nacionais e estrangeiros especializados nas áreas de produção agrícola, produção animal, meio ambiente, ecologia, botânica, economia agrícola, socioeconomia, sociologia rural, processamento de dados, entre outras

O Ainfo também possui uma versão Web (AinfoWeb) na qual o usuário pode acessar a base de dados pela página da Embrapa Cerrados na Internet (Fig. 22). A aquisição de livros, folhetos e periódicos é feita por compra ou por doação. A compra é efetuada por solicitação dos usuários e é gerenciada automaticamente pelo Ainfo, por meio do cadastramento dos dados e da atualização do status do pedido até o término do processo. Já, a aquisição por doação é efetuada mediante seleção do material oferecido conforme critérios que levam em conta o estado de conservação da obra, o interesse temático, a atualidade das informações e, em relação aos periódicos, o preenchimento de lacunas na coleção de periódicos.

A base de dados do Acervo Documental foi iniciada em 1992. Possui, atualmente, 25 mil registros, sendo acrescida, em média, de 800 registros por ano. Em 2006, foram incluídos aproximadamente 932 registros. Desse total, 60 % incluem além, dos dados bibliográficos, também resumos. Além do Acervo Documental, criou-se, em 1995, a Base Cerrado, com informações técnico-científicas sobre o Cerrado brasileiro, nas seguintes áreas do conhecimento: meio ambiente, ecologia, produção agrícola, produção animal, botânica, sociologia rural, geologia, pedologia, flora, fauna e outros temas afins. Atualmente, conta com 14 mil registros, com o acréscimo médio de 500 registros anuais. Essa Base é resultado de um projeto que contava com parcerias entre universidades e algumas Unidades da Embrapa. A qualidade do processamento técnico é verificada pelos grupos de trabalho CP-Ainfo (Comissão Permanente do Software Ainfo) e GT-Refer (Grupo de Trabalho de Referência). A CP-Ainfo é responsável pela análise dos problemas apresentados na utilização do software, propondo soluções e alterações para sua adequação às necessidades dos usuários. A CP-Ainfo também é responsável pela criação de normas e pela orientação no preenchimento correto das bases de dados. Como resultado dessas análises, têm sido desenvolvidas novas versões do aplicativo. A mais nova versão do Ainfo é 5.0, instalada em dezembro de 2006. O GT-Refer efetua o levantamento de dúvidas e problemas no tratamento das informações técnico-científicas e estuda as soluções. Esse grupo também é responsável pela qualidade da base de dados (BDPA) que integra as bases de dados das Unidades da Embrapa, com o propósito de aprimorar a qualidade da informação cadastrada.

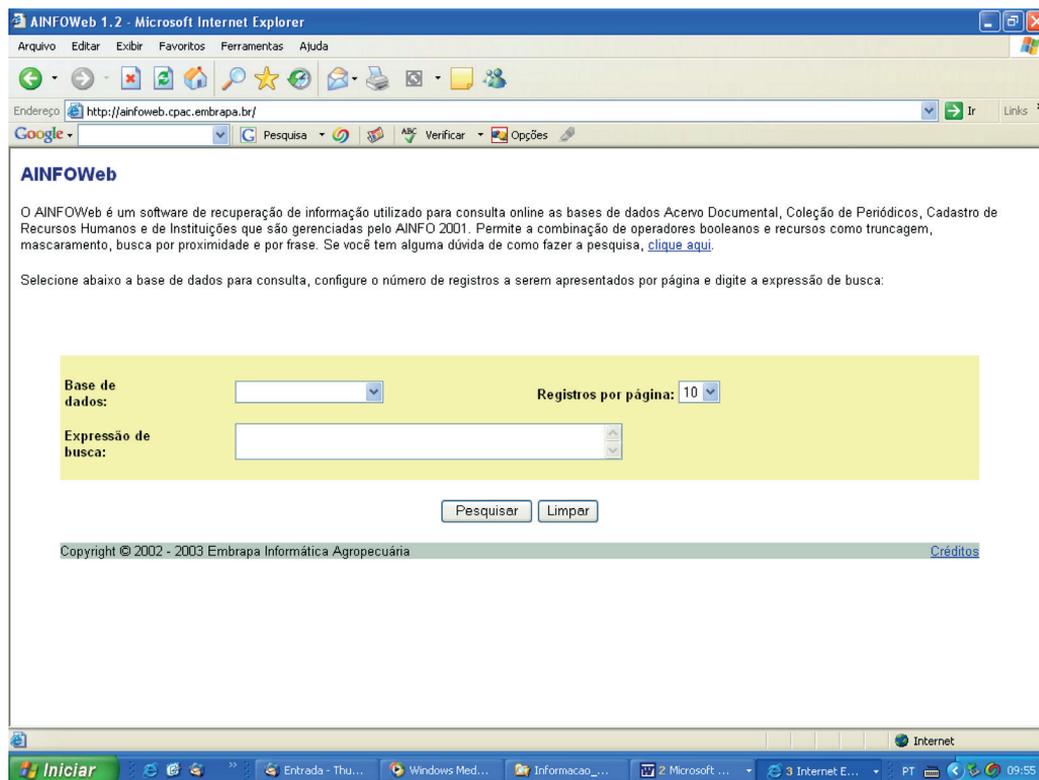


Fig. 22. Página do AinfoWeb.

As estatísticas do total de documentos adquiridos mensal e anualmente, por compra ou por doação, e daqueles inseridos na base de dados são feitas por meio de busca. A cada dois anos e na passagem de responsabilidade de supervisão do setor, realiza-se o inventário do seu acervo documental por comissão nomeada pelo chefe da Unidade. Nesse período é, também, efetuada a transferência de documentos duplicados para outras Unidades. As informações gerenciais são coletadas, selecionadas e armazenadas, internamente, por meio de registros, de banco de dados e de sistemas desenvolvidos na Unidade, instalados e operados em setores e áreas a eles pertinentes e que proporcionam a obtenção de informações e relatórios correntes de cunho administrativo (Tabela 17).

Tabela 17. Sistemas de Informação Locais da Unidade.

Instrumento	Função	Localização
Sistemas de Estoque	Gerenciar o material da Unidade	SPM
Sistemas de Bens Patrimoniais	Gerenciar os bens da Unidade	SPM
Sistema de Máquinas e Veículos	Gerenciar a frota de máquinas e de veículos de Unidade	SVT
Gpublic	Gerenciar Publicações	Comitê de Publicações
Sistema de Suprimentos	Inserir despesas por suprimento	SOF
Sistema de Análise de Laboratório	Gerenciar análises laboratoriais	SAU / SIDE
SAIC	Gerenciar contratos	Intranet / Embrapa
Sistema de Metas	Controlar metas técnicas propostas e incluir palestras	Intranet / Embrapa
Sistema de Solicitações de Serviços	Gerenciar do atendimento dos serviços de informática	Intranet / Embrapa Cerrados

Esses sistemas são alimentados periodicamente de acordo com o fluxo da informação gerenciada, com o objetivo de abastecer, anualmente, os sistemas corporativos estratégicos da Embrapa. Os sistemas estratégicos armazenam e tornam disponíveis as informações relevantes para a tomada de decisões institucionais. São atualizados anualmente e encontram-se interligados e alinhados às diretrizes definidas no PDE e no PDU. Esses Sistemas caracterizam-se, portanto, como grande banco de dados de informações comparativas entre as UD's, utilizados para o monitoramento dos processos estabelecidos e do desempenho institucional. Os sistemas corporativos são elaborados por equipe de desenvolvimento de sistemas de informação da Embrapa, composta por várias Unidades e da qual a Embrapa Cerrados participa (Tabela 18).

Essa equipe define os processos de software prioritários para a Empresa e segue a metodologia de análise e implementação orientada a objetos, proposta no documento "Processo Padrão de Desenvolvimento de Software da Embrapa". Esse processo está subdividido nos seguintes sub-processos: gerência de projetos de software; modelagem de negócio; especificação de requisitos; análise e projeto; implementação; teste e disponibilização. As outras categorias de sistemas, por serem menos complexas e exigirem a adoção de técnicas e instrumentos de desenvolvimento rápido, obedecem à metodologia mais simples e estruturada que envolve as etapas de: concepção, projeto físico, implementação e implantação. Para a sua implantação, é preparado o Manual do usuário e efetuado o treinamento. Durante a operação do sistema, os usuários verificam falhas e indicam as necessidades de melhoria que são efetuadas por manutenções periódicas. Os sistemas de multimídia e as publicações eletrônicas, cujos objetivos são a venda e a distribuição externa à Empresa, passam por etapas de desenvolvimento adequadas a sua particularidade, incluindo etapas de projeto gráfico, programação visual e editoração eletrônica. O processo de avaliação da qualidade dos sistemas de informações corporativos, desenvolvidos na Empresa ou adquiridos de terceiros, é realizado de acordo com o "Processo de Certificação de Qualidade de Produtos de Software da Embrapa" e inclui aspectos de funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade. Os demais softwares desenvolvidos são avaliados pelos próprios usuários durante a fase de desenvolvimento e de implantação.

Tabela 18. Sistemas Corporativos da Embrapa.

Sistema	Unidade gestora	Gestor responsável	Objetivo
AGROTEC Sistema de Estatísticas Conjunturais	SGE	Fernando Luis Garagorry Cassales (fernando.garagorry@embrapa.br)	Sistema de Estatísticas Conjunturais.
BANCO DE COMPETÊNCIAS Banco de competências dos empregados da Embrapa, uma ferramenta para mapear as competências da nossa Empresa	DGP	José Prado Fonseca Filho (jose.prado@embrapa.br)	Armazenar um conjunto de dados sobre os empregados que vão desde informações cadastrais (nome, endereço, telefone etc.) até informações sobre vida profissional (formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio etc).
CADASTRO DE PUBLICAÇÕES Sistema de Cadastro Geral de Publicações da Embrapa	SCT	Mayara Rosa (mayara@sct.embrapa.br)	Cadastrar todas as publicações da Embrapa. Possibilita o cadastramento de obras e dos dados pessoais dos autores e, também, permite a consulta de qualquer usuário interno sobre as publicações, instituições participantes e autores, por agrupamento ou por campo específico, fornecendo os totais da consulta realizada.
CADVEIC Sistema de Cadastro de Máquinas e Veículos da Embrapa	DRM	Sérgio Brunale (sergio.brunale@embrapa.br)	Cadastrar a frota de veículo da Empresa com o objetivo de obter informações quanto à localização, quantidade e qualidade, visando elaborar relatórios gerenciais para Diretoria Executiva, Auditoria e órgãos fiscalizadores externos.
CONJUR Sistema de Gerenciamento de Consultas Jurídicas	AJU	Nilson Rocha (nilson.rocha@embrapa.br)	Acompanhamento dos processos administrativos na Embrapa.
CUSTOS Sistema de Custos da Embrapa	DAF	Antônio Coelho (antonio.coelho@embrapa.br)	Controle e acompanhamento dos custos da Embrapa.
DIÁRIAS E PASSAGENS Sistema de Diárias e Passagens da Embrapa (SDP)	DAF	Amâncio Dias das Chagas (amancio.chagas@embrapa.br)	Controle e emissão de diárias e passagens para os empregados e colaboradores eventuais da Embrapa.
DOTAÇÃO Sistema de Dotação Orçamentária da Embrapa	DAF		Controlar e acompanhar o orçamento da Embrapa.

Continua...

Tabela 18. Continuação.

Sistema	Unidade gestora	Gestor responsável	Objetivo
IMÓVEIS Sistema de Controle de Imóveis da Embrapa	DRM	Antônio Álvaro (antonio.alvaro@embrapa.br)	Controlar os bens imóveis da Embrapa.
INFOSEG Formulário eletrônico de apresentação de propostas para apoio na elaboração de Projetos de Pesquisa	SPD	Marcelo Ayres Carvalho (infoseg@embrapa.br)	Permitir a apresentação e o envio de propostas de projetos de P D & I em resposta aos editais do SEG.
NORMAS-AUD Sistema de Controle de Normas da Embrapa	AUD	Osley Brito (osley.brito@embrapa.br)	Controlar as normas vigentes na Embrapa.
PARECERES Sistema de Pareceres Jurídicos	AJU	Rizoleide Alves dos Santos (riza@sede.embrapa.br)	Controlar pareceres jurídicos da Embrapa.
PROCESSOS E SOFTWARES Banco de Processos e Softwares da Embrapa	DTI	Paulo Sérgio Silva Santos (paulo.santos@embrapa.br)	Controlar os processos e softwares desenvolvidos na Embrapa.
PRODETAB Sistema Competitivo do PRO-DETAB	SPD		Apoiar projetos de P & D em áreas críticas e estratégicas do sistema produtivo agroalimentar.
PROJU Sistema de Processos Jurídicos	AJU	Ademar Petry (ademar.petry@embrapa.br)	Acompanhar os processos jurídicos nos quais a Embrapa esteja envolvida.
RESCISÃO Sistema de Rescisão Contratual da Embrapa	DGP		Controlar alguns tipos de desligamento de empregados da Embrapa.
SAAD Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho	DGP		É um instrumento de gestão que permite o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das atividades desempenhadas pelos empregados da Embrapa.

Continua...

Tabela 18. Continuação.

Sistema	Unidade gestora	Gestor responsável	Objetivo
SAAD-Ger Sistema de Informações Gerenciais do SAAD	DGP	José Milton e Daniela (jose.soares@embrapa.br)	Disponibilizar para os gerentes, supervisores e chefes de Unidade algumas informações gerenciais do SAAD.
SAIC Sistema de Acompanhamento de Instrumentos Contratuais	AJU	Ana Cristina Alves (cristina@sede.embrapa.br)	Controle e acompanhamento dos contratos da Embrapa.
SALEG Sistema de Acompanhamento Legislativo	AJU	Jorge Dias de Oliveira (jorge.oliveira@embrapa.br)	Acompanhamento legislativo.
SCP Sistemas e Custos de Produção da Agropecuária Brasileira	SGE	Joaquim Raimundo de Lima Filho	Caracterizar os sistemas de cultura e criação predominantes e aqueles recomendados pela pesquisa para as principais zonas macro-agroecológicas produtoras do País, com ênfase especial em seus custos, itinerários técnicos e principais fatores limitantes.
SCS Sistema de Controle de Segurança	DTI	José Alves da Silva Neto (jose.neto@embrapa.br)	Controlar as autorizações de acesso aos sistemas corporativos da Embrapa.
SIDE Sistema de Informação de Apoio à Decisão Estratégica da Embrapa	SGE	Edla Maria B. Lima (edla.lima@embrapa.br)	Apoiar a gestão estratégica de modo integrado entre: <ul style="list-style-type: none"> - Planos Diretores da Embrapa (PDE). - Planos Diretores das Unidades (PDU). - Planos Anuais de Trabalho (PAT). - Planos de Desenvolvimento Institucional (PADI). - Programação Técnico-Científica. - Resultados obtidos.
SIEVE Sistema de Eventos da Embrapa	ACS, DGP	Luzmair (ACS) (luz@sede.embrapa.br) e Magali Machado (DGP) (magali.machado@embrapa.br)	Subsidiar os usuários no controle dos eventos promovidos pela Embrapa desde o seu planejamento, organização, execução até a sua finalização; automatizar a maioria das atividades a serem realizadas nestas etapas de acordo com um processo de promoção de eventos; cadastrar a participação dos empregados em eventos (da Embrapa ou outras instituições).

Continua...

Tabela 18. Continuação.

Sistema	Unidade gestora	Gestor responsável	Objetivo
SIGED Sistema de Gerenciamento de Documentos	GPR	Valéria Neiva	Controle do fluxo dos documentos na Embrapa.
SINDICON Sistema de Controle de Sindicâncias nas Unidades da Embrapa	AUD	Osley Brito (osley.brito@embrapa.br)	Controlar todas as sindicâncias nas Unidades da Embrapa.
SIPF Sistema de Pessoas Físicas	DTI	Mauricio Leite (mauricio.leite@embrapa.br) e José Alves da Silva Neto (jose.neto@embrapa.br)	Manter e compartilhar, com os demais sistemas, um cadastro básico e centralizado sobre as Pessoas Físicas (PF) que não são empregadas da Embrapa e que se relacionam com uma ou mais Unidades.
SIPJ Sistema de Pessoas Jurídicas	DGP, DAF e AJU	Alves da Silva Neto (jose.neto@embrapa.br) e José Marcelo Ramos Jubé (jose.marcelo@embrapa.br)	Manter e compartilhar, com os demais sistemas, um cadastro básico e centralizado sobre as Pessoas Jurídicas (PJ) que se relacionam com uma ou mais Unidade da Embrapa.

Para proporcionar maior rapidez, eficiência e qualidade aos trabalhos desenvolvidos, a Embrapa Cerrados possui 500 computadores instalados e em funcionamento. A atualização parcial do parque computacional é realizada pelo menos uma vez ao ano. Nessa época, efetua-se o remanejamento de equipamentos entre as áreas e os setores, adequando a configuração às necessidades dos usuários. Com a finalidade de sanar problemas e defeitos, orientar e tornar mais eficiente o uso dos computadores, a Unidade possui o Serviço de Atendimento ao Usuário. Para apoiar o gerenciamento desse serviço foi desenvolvido um sistema automatizado, instalado na Intranet. Esse sistema permite solicitar o atendimento por meio do cadastramento de solicitação de serviço, com média de atendimento de 750 solicitações por ano. Para garantir a segurança da informação, são utilizados: antivírus, senha para controle de acesso aos recursos da rede, cópias de segurança das informações da rede de computadores, controle de anexos de correio eletrônico e controle de acesso à Internet. O antivírus está instalado em todos os computadores. A atualização é feita semanalmente pelos técnicos de informática. Em alguns períodos em que há "surtos viróticos", as atualizações são feitas diariamente. Nos computadores dos usuários, a atualização ocorre automaticamente quando é efetuado o logon na rede. Além do antivírus, é feito o controle dos arquivos recebidos e anexados ao correio eletrônico. Quando o arquivo é executável, é recusado pelo sistema.

A cópia de segurança do servidor é realizada diariamente em fita dat. Individualmente, os usuários são orientados a elaborar cópias de segurança em CD-ROM. O controle de acessos aos recursos da rede é efetuado por senha de acesso com restrições de segurança.

Além disso, o acesso a Web é controlado por bloqueio local a alguns sites considerados sem interesse para a Empresa. Existe, também, o controle de acesso por login no qual são registrados o volume de tráfego e os endereços acessados. Nesse controle, gera-se relatório mensal que é encaminhado à chefia para avaliação e adequação do uso aos interesses institucionais.

4.2. Gestão das Informações Comparativas

Ciente da necessidade de se ter referenciais comparativos para atuar de forma competitiva nos cenários nacional e internacional, iniciou-se a busca por referências mundiais no seu âmbito de atuação. Diante da dificuldade de encontrar parâmetros de comparação em outras instituições de pesquisa no mundo, visto sua condição de empresa pública de pesquisa agropecuária, a direção da Embrapa instituiu o SAPRE, que atua nos níveis do desempenho global, individual e de equipes, como descrito no item 5. Esse sistema é, atualmente, a principal fonte de informações comparativas de gestão, entre as 40 Unidades da Embrapa.

As informações comparativas sobre o desempenho individual e de equipes são buscadas por meio do SAAD-RH, descrito no item 5.1. No âmbito institucional, essas informações são obtidas pelo SAU, descrito no item 1.3. Referenciais externos que orientam práticas e impulsionam ações de melhoria técnica e gerencial também são obtidos pela participação da Embrapa Cerrados em diversas associações, como no programa de qualidade de gestão da ABIPTI que promove análises comparativas de práticas de gestão entre empresas com certa similaridade. Já o programa de Benchmarking da ABRH promove visitas em várias organizações reconhecidas pela excelência na gestão dos recursos humanos. Além dessas, a Embrapa Cerrados participa de associações técnicas que geram informações comparativas sobre produção de tecnologias, promovendo melhorias nos processos finalísticos.

Referenciais externos também são obtidos em congressos, papers, fóruns internacionais, jornais e revistas técnicas. Essas fontes de referências gerenciais e técnicas são selecionadas, segundo o nível de reconhecimento obtido em seu respectivo âmbito de atuação. O desempenho frente a esses referenciais

foi dimensionado pelo resultado obtido no SAU e pela quantidade de premiações e reconhecimentos externos recebidos. A avaliação da gestão das informações comparativas é realizada, semestralmente, nas reuniões com as chefias-adjuntas, utilizando a evolução do desempenho no SAU, bem como seus indicadores. As melhorias instituídas, a partir dessas avaliações, caracterizaram-se pela criação do software de controle de metas técnicas, bem como a contratação de mais profissionais para a área de informação.

4.3. Gestão do Conhecimento

4.3A. Identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento

Com base nas ações delineadas para a aplicação do Modelo de Gestão por Competências da Embrapa, o DGP, em parceria com o DTI e com a Câmara dos Deputados, implementou um Banco de Competências cujo objetivo é armazenar informações sobre as competências das pessoas ligadas à Empresa para auxiliar no processo de gestão do capital intelectual. Essa base está em fase de implementação nas Unidades e será utilizada para várias aplicações de caráter gerencial, dentre as quais destaca-se:

- Identificar o perfil de habilidades e competências dos colaboradores.
- Levantar indicadores estatísticos no âmbito da área de gestão de pessoas.
- Captar competências dentro da organização.
- Identificar empregados para participação em projetos e programas.
- Levantar o histórico de formação dos colaboradores na Instituição e a vida acadêmica e profissional progressa.
- Identificar e escolher especialistas ou consultores para prestação de serviços de assessorias técnicas ou de apoio, internas e externas, por área de atuação, formação acadêmica, etc.
- Identificar empregados com necessidades de capacitação.
- Mapear o conhecimento dos colaboradores na Instituição.
- Identificar a necessidade de realização de cursos e viabilizá-los, no sentido de suprir a demanda por desenvolvimento de competências dos empregados para o alcance dos objetivos estratégicos da Embrapa.

Grande parte do conhecimento gerado na Instituição é proveniente da atividade de pesquisa e desenvolvimento. A Unidade trabalha essencialmente com projetos para a geração de tecnologias agropecuárias, cujo objetivo é o atendimento às necessidades da sociedade brasileira na região dos Cerrados. A responsabilidade social envolvida nessas ações é o grande motivador segundo o qual a Instituição busca estabelecer um ambiente propício para a identificação, o desenvolvimento e a manutenção do conhecimento, tendo em vista que a maioria das outras atividades é de suporte direto ou indireto às atividades de pesquisa e desenvolvimento. Para a execução de projetos de pesquisa e desenvolvimento, assim como para a coordenação de atividades relativas às áreas de conhecimento em que atua, a Unidade prospecta as necessidades de seus clientes (atores do agronegócio, da agricultura familiar e outros) nos vários eventos que promove e atende também a demandas específicas de órgãos governamentais, não-governamentais e do terceiro setor.

A estruturação de propostas de projetos é definida em Núcleos Temáticos de Pesquisa (Sistema de Uso da Terra; Sistemas de Produção Animal; Sistemas de Produção Vegetal; Manejo e Conservação dos Recursos Naturais), num espaço democrático de diálogo, onde todos os pesquisadores e técnicos envolvidos no processo de P D & I trocam informações e apresentam soluções para necessidades específicas da sociedade e de parceiros, na forma de estruturação de propostas de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Cada núcleo possui um gestor que é indicado pela Chefia-Geral e aprovado pelos membros do núcleo. O gestor tem as seguintes atribuições:

- Sistematizar e priorizar as linhas de pesquisa do Núcleo Temático, em aderência ao PDU e ao PDE.
- Estimular e promover a elaboração e a discussão de novos projetos integrados de pesquisa.
- Colaborar na prospecção de fontes de financiamento de projetos de P & D, e de ações de transferência de conhecimentos e tecnologias.
- Promover e organizar reuniões técnicas internas e com parceiros atuais e potenciais sobre temas de pesquisas afins ao Núcleo Temático.
- Promover e organizar seminários internos de apresentação de resultados de pesquisa do Núcleo Temático.
- Promover a integração dos componentes do Núcleo.
- Compor o CTI na condição de membro indicado pela Chefia da Unidade.
- Auxiliar a Chefia da Unidade na elaboração do PAT.
- Acompanhar e discutir, juntamente com a Chefia de P & D, as atividades e os resultados de pesquisa do Núcleo Temático visando ao alcance das metas e ao cumprimento da missão da Unidade.
- Supervisionar a elaboração do SAAD e fazer o acompanhamento dos componentes do Núcleo Temático.
- Conduzir as reuniões do Núcleo Temático.

Nesse contexto, é no âmbito dos núcleos temáticos que são identificadas as necessidades de conhecimento a serem desenvolvidas e, posteriormente, mantidas como legado da memória institucional. Tanto o aprendizado como o crescimento institucional que esse espaço de diálogo gera na instituição são provenientes da convergência de três fatores decisivos: as pessoas, os sistemas e os processos organizacionais. Segundo aponta a literatura, há, na estruturação de metas e planos, uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, a estruturação dos sistemas e o alinhamento desses com os processos organizacionais, o que seria requerido para alcançar os objetivos em níveis desejáveis de excelência, promovendo o desempenho. Nesse contexto, a gestão do conhecimento interviria na demonstração da necessidade de capacitar os funcionários, de intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e de alinhar os processos e as rotinas organizacionais para eliminar a defasagem.

Ante ao exposto, a Unidade busca, anualmente, levantar em cada uma de suas Supervisões e Núcleos Temáticos as necessidades de treinamento dos colaboradores. O levantamento é realizado no âmbito

do plano anual de trabalho dos supervisores a partir da percepção desses gerentes e dos relatos das necessidades de treinamento dos funcionários (rotina que será incorporada plenamente ao Banco de Competências quando da sua implementação). Esses relatos são analisados pelos supervisores, que podem indicar funcionários para treinamento de acordo com os critérios de pertinência à atividade desempenhada, de produtividade, de histórico do desempenho e de comportamento individual e em equipe do colaborador. Outra forma de levantamento de necessidade de treinamento está relacionada à prática de análise e melhoria de processos, no âmbito da qual são levantadas necessidades pontuais de treinamento em relação a um processo específico. Uma vez identificadas as necessidades de capacitação, os treinamentos são providos de duas formas:

1. Pela Embrapa Sede em convênio com instituições especializadas e de reconhecimento pelos órgãos oficiais, quando se trata de treinamento gerencial, de formação acadêmica (pós-graduação *lato e stricto sensu*) ou especialização em áreas estratégicas para a Empresa.
2. Pela própria Unidade, quando existe uma necessidade particular de treinamento. As medidas nessa perspectiva são: satisfação do funcionário, nível de retenção, quantidade de treinamento e novas habilidades adquiridas para atendimento das especificidades dos cargos e funções.

As principais formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador são resultados, por conseguinte, das necessidades tecnológicas da sociedade prospectadas em eventos e das discussões temáticas promovidas nos núcleos. Outra forma de incentivo também se dá pelo ambiente democrático e de liberdade de expressão para a realização de pesquisas inovadoras e pelo reconhecimento dos empregados com iniciativas criativas pelos dirigentes da organização em reuniões, eventos técnicos e cerimônias públicas. As conseqüências diretas desse processo na atração e a retenção de novos talentos e competências são:

- Ambiente de trabalho altamente direcionado para pesquisa e inovação.
- Possibilidade de ascensão profissional em uma empresa com tradição de mais de 30 anos em pesquisa agropecuária.
- Atuação em uma rede de pesquisa distribuída em 37 Unidades de pesquisa e em 3 de serviços, totalizando 40 Unidades voltadas para a pesquisa agropecuária em praticamente todo o território nacional.
- Custeio parcial ou integral de formação profissional e acadêmica (pós-graduação *lato e stricto sensu*) no País e no exterior.
- Convênio acadêmico com as melhores universidades e instituições de pesquisa do País e do exterior.
- Premiação de colaboradores e de equipes criativos mediante seleção e participação no processo de premiação da Embrapa.

As experiências e o conhecimento adquiridos pelos empregados da Unidade integram a memória técnico-científica e organizacional da Embrapa Cerrados, sendo uma base para a melhoria contínua de suas atividades e processos e se constituindo em um conjunto de habilidades cumulativas. Assim, a Unidade é entendida como um conjunto de competências essenciais, sendo uma combinação das diversas tecnologias, aprendizagem coletiva e capacidade de compartilhar e difundir o conhecimento.

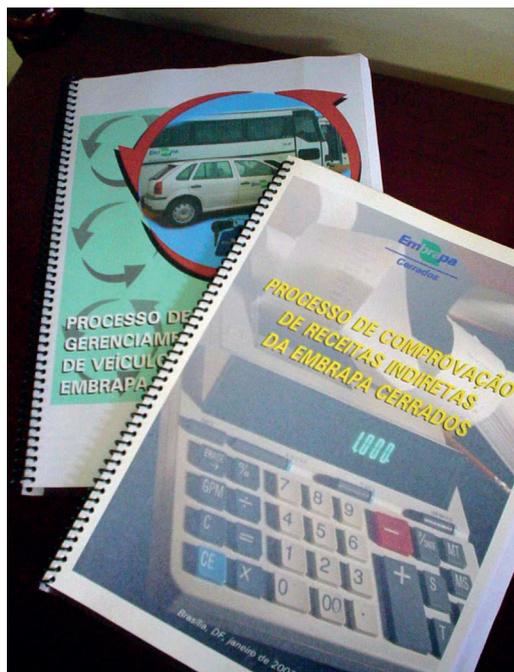


Fig. 23. Relatórios de Processos Analisados e Melhorados.

Esta metodologia, definida pela CDI/ SGE, é repassada às demais Unidades que negociam, junto à Diretoria-Executiva, metas anuais para melhoria de processos (Fig. 10). Anualmente, a Embrapa avalia e seleciona os melhores processos para premiação das equipes envolvidas. A metodologia AMP também é avaliada periodicamente pela CDI e submetida a constantes melhorias. O número de processos submetidos à premiação e a qualidade da descrição e da melhoria do processo são indicadores do desempenho da AMP. O capital intelectual também é identificado em reuniões técnicas e por meio de apresentações realizadas pelas equipes de trabalho a todos os empregados.

4.3B. Proteção do conhecimento

Tendo em vista o papel de liderança da Embrapa no domínio do conhecimento e da tecnologia para a agricultura tropical, é preciso salvaguardar seu patrimônio intelectual, principalmente, num momento em que a Empresa vem intensificando o estabelecimento de parcerias com diversas instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, para a geração e transferência de conhecimentos e tecnologias. No âmbito da empresa, a Embrapa Transferência de Tecnologia é a responsável pela gestão da propriedade intelectual. A Embrapa ocupa uma posição de destaque no cenário nacional em relação à proteção intelectual, contando com um portfólio de tecnologias com 129 patentes, 168 marcas, 30 softwares e 230 cultivares protegidas no Brasil e, no exterior, 89 patentes, 1 marca e 19 cultivares protegidas. Em relação ao SNPC, a Embrapa detém 32 % do total de cultivares ali protegidas. Essa quantidade ultrapassa a soma dos colocados nas 2^a, 3^a, 4^a, 5^a, 6^a, 7^a e 8^a posições, o que demonstra claramente a importância do trabalho da Empresa para o agronegócio de sementes e mudas no País (Tabela 19).

Todos os profissionais ligados a negócios e à transferência de tecnologia da Embrapa obrigam-se a conhecer as leis, as normas e os textos vigentes relacionados à gestão da Propriedade Intelectual, de forma a assegurar que a Empresa tenha protegidas suas patentes e investimentos de pesquisa e desenvolvimento. A lei de patentes é a principal orientadora do tratamento dado às tecnologias geradas. É preciso que a Unidade dê entrada no pedido de patente, no Setor de Propriedade Intelectual, da Embrapa Sede. A etapa seguinte é depositar o processo no INPI. Para isso, é necessário que três requisitos básicos sejam contemplados: novidade, atividade inventiva e aplicabilidade industrial. A Unidade possui a preocupação de, no processo de divulgação do invento, o pedido de patente já ter sido registrado. Pois, se o invento cair em domínio público, antes desse registro, a Empresa não recebe o pagamento de *royalties*.

Tabela 19. Normas da Embrapa sobre Propriedade Intelectual.

Deliberação	Publicação	Resumo
Deliberação nº 22/96, de 02/07/96	BCA 30/96, de 15/07/96. Aprovou a Política Institucional de Gestão de Propriedade Intelectual na Embrapa	Aprova a política INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL NA EMBRAPA, define orientações gerais para a gestão das várias formas de propriedade intelectual na Empresa e estabelece mecanismos operacionais diferenciados para o uso das prerrogativas existentes na legislação vigente e futura que regula e regulará os direitos referentes à propriedade industrial (patente de invenção ou de modelo de utilidade, registro de desenho industrial, registro de marcas e registro de indicações geográficas), à proteção de cultivares e à proteção de direitos autorais pertinentes aos produtos de informação – livros, periódicos, vídeos, CDs, softwares e similares
Deliberação nº 16/98 de 24/08/98	BCA 41/98, de 12/10/98. Criou o Banco de Cultivares da Embrapa – BCE	Cria o Banco de Cultivares da Embrapa-BCE, destinado ao depósito e à conservação de amostra de cultivar obtida no âmbito da Empresa
Deliberação nº 10/99, de 16/03/99	BCA18/99, de 20/04/99. Estabeleceu a Política de Negócios Tecnológicos	Aprova a "Política de Negócios Tecnológicos", a qual define conceitos, procedimentos e ações estratégicas a serem observadas pela Empresa. Autoriza a criação, em cada Unidade Descentralizada, da Área de Negócios Tecnológicos destinada a integrar todas as modalidades, atividades e profissionais envolvidos em articulação de negócios na Unidade, segundo critérios a serem orientados pelo Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD). Cria o Comitê Assessor de Negócios Tecnológicos (CANT), da Embrapa, que tem caráter permanente e tem por finalidade básica assessorar a Diretoria Executiva da Embrapa no planejamento, na condução e no monitoramento das ações estratégicas globais de negociação da empresa, na gestão de sua Política de Negócios Tecnológicos e dos Planos Anuais de Negociação
Deliberação nº 23, de 29/06/99	BCA 31/99, de 19/07/99. Deliberou sobre Cultivar Transgênica	Trata dos aspectos legais de propriedade intelectual sobre cultivar transgênica obtida pela Embrapa, mediante o uso de gene patenteado pela Embrapa ou por terceiro
Deliberação nº 13, de 05/05/2000	BCA 23, de 29/05/2000. Delibera sobre recebimento e transferência de material Biológico-ATM	Define material biológico e material biológico de valor agregado e trata das várias modalidades de aquisição e transporte de material dessa natureza

Continua...

Tabela 19. Continuação.

Deliberação	Publicação	Resumo
Deliberação nº 14, de 05/05/2000	BCA 23, de 29/05/2000. Revoga a Deliberação nº 03/99, de 18/02/99 e Del. 05/2000, de 16/03/2000). Delibera sobre Parceria com setor privado para obtenção de cultivares	Estabelecimento dos critérios de cooperação técnica da Embrapa com parceiro da iniciativa privada visando à obtenção de cultivar passível de proteção, nos termos da Lei nº 9.456, de 25.04.9
Deliberação nº 15, de 05/05/2000	BCA 23, de 29/05/2000. (Revoga a Deliberação nº 03, de 18/03/99, itens 6 e 7 e Deliberação nº 24, de 29/06/99). Deliberou sobre parceria com setor público para obtenção de cultivares	Estabelecimento dos critérios de cooperação técnica da Embrapa com parceiro público visando à obtenção de cultivar passível de proteção, nos termos da Lei nº 9.456, de 25.04.97
Deliberação nº 16, de 05/05/2000	BCA 23, de 29/05/2000. Deliberou sobre contrato comercial com parceiro de setor público	Define os parâmetros para a exploração comercial de cultivar obtida pela Embrapa em regime de co-titularidade com parceiro público e dá outras orientações sobre cláusulas contratuais de contratos a serem firmados entre as partes
Deliberação nº 17, de 05/05/2000	BCA 23/00, de 29/05/2000. Revoga a Deliberação nº 24, de 29/06/99 - BCA 31/99, de 19/07/99. Deliberou sobre cadastro de produtor de semente	Define que a cultivar obtida pela Embrapa, isoladamente, e protegida em seu nome, nos termos da Lei nº 9.456/97, pode ser licenciada para multiplicação e exploração comercial, mediante PROCESSO DE OFERTA, a produtor de semente integrante do CADASTRO DE PRODUTOR DE SEMENTE DA EMBRAPA e dá outras orientações
Deliberação nº 18, de 05/05/2000	BCA 23/2000, 29/05/2000. (Revoga a Deliberação nº 15/98, de 24/08/98, BCA 41/98). Estabeleceu normas para a denominação de cultivares	Define que a cultivar obtida no âmbito de programa de melhoramento da Embrapa deve receber denominação BRS seguida de nome fantasia ou de número seqüencial, a critério da Unidade Descentralizada obtentora da cultivar e dá outras orientações
Resolução Normativa nº 14, de 08/06/2001	BCA 25 de 11/06/2001. Aprova as normas de direitos de autor	Aprova a norma que regulamenta, no âmbito da Embrapa, as questões de direitos de autor e aqueles que lhe são conexos. Esta resolução normativa entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário

4.3C. Compartilhamento do conhecimento alinhado com as estratégias

Pela abrangência dos clientes aos quais a Unidade atende e pela responsabilidade social envolvida em suas ações estratégicas, a Empresa possui instâncias de diálogo, tanto internas quanto externas, para repasse de conhecimentos. Em consonância com as diretrizes da Embrapa, no que tange às atribuições do seu Conselho de Administração, as quais estimulam a criação de instâncias de diálogo com os atores da sociedade e do corpo de colaboradores da Empresa sobre as ações gerenciais que implementa, a Unidade estrutura espaços para repasse dos conhecimentos alinhados às estratégias, cujo objetivo é manter a transparência no processo de gestão.

A primeira instância de diálogo e repasse desses conhecimentos tem caráter externo e ocorre nas reuniões de chefes da Embrapa, que agrega os chefes das Unidades Centrais e Descentralizadas. Nessas reuniões, são trocadas experiências, articulados planos e estratégias de âmbito corporativo, são expostos resultados, discutidos problemas e soluções e formuladas ações de caráter gerencial abrangentes que, posteriormente, são repassados para as Unidades nas reuniões de seus CAEs e em reuniões gerais. A segunda instância de repasse ocorre em caráter interno e é direcionada tanto para os colaboradores da Unidade como para a sociedade. Acontece no âmbito das reuniões do CAE, o qual é composto por representantes da Diretoria da Embrapa, do Governo Federal (CNPq, Universidades), de instituições parceiras e da sociedade civil organizada (Associações de Produtores), usuária das tecnologias, produtos e serviços da Unidade.

As reuniões do CAE têm periodicidade anual, ocorrem geralmente ao final de cada período e são conduzidas pela Chefia-Geral da Unidade. Nela são apresentados os resultados do período e as perspectivas de atuação para o período seguinte, assim como explicitados a missão, os valores e os focos de atuação do Centro. O compartilhamento do conhecimento em consonância com as estratégias organizacionais, em caráter interno restrito, ocorre nas reuniões com o Conselho Consultivo da Unidade, o que é composto pelos supervisores e consultores da Instituição e que se constitui na terceira instância de repasse de conhecimentos relativos às estratégias. Em caráter ordinário, essas reuniões precedem as reuniões gerais que são anuais, mas, a exemplo destas, podem ser convocadas em caráter extraordinário em conformidade com o entendimento da Chefia-Geral.

Nas reuniões do Conselho Consultivo são apresentados as estratégias e planos da Unidade, mediante discussão dos problemas existentes em cada setor. As sugestões de melhorias propostas, assim como as soluções viáveis, são incorporadas na orientação das ações gerenciais dos setores e figuram como norteadores do plano de trabalho anual. Nesse contexto, as reuniões do conselho consultivo configuram-se como um espaço de diálogo no qual os supervisores trocam experiências e incorporam soluções para problemas simples a partir do compartilhamento de experiências inovadoras ou efetivas. As soluções para problemas de longo prazo ou que requeiram recursos extra-orçamentários são listadas pela Chefia-Geral e priorizadas segundo uma escala de plausibilidade de execução.

As reuniões gerais, quarta instância de diálogo para repasse de conhecimentos estratégicos, são restritas aos colaboradores da Empresa. Essas reuniões são convocadas anualmente em caráter ordinário e em caráter extraordinário por entendimento da Chefia-Geral. Nessas reuniões são apresentados os principais resultados anuais e repassados conhecimentos relativos à missão, aos valores e aos focos de atuação da Unidade.

A implementação de um modelo de gestão por processos mediante a aplicação da metodologia Análise e Melhoria de Processos (AMP) e de um Plano de Melhoria da Gestão (PMG), realizados anualmente de forma intercalada e coordenados pela SGE, constitui-se em um espaço de comunicação dos conhecimentos gerenciais alinhados com as estratégias da Empresa. Essas duas instâncias de diálogo (AMP e PMG) são importantes por demonstrar aos demais colaboradores como as ações cotidianas geram resultados e conhecimentos que impactam diretamente o desempenho global da Unidade.

Outro espaço de disseminação do conhecimento são os eventos internos e externos de divulgação de tecnologias, onde são demonstrados os resultados de pesquisas e transferidas as tecnologias geradas em consonância com as diretrizes da corporação e do MAPA.

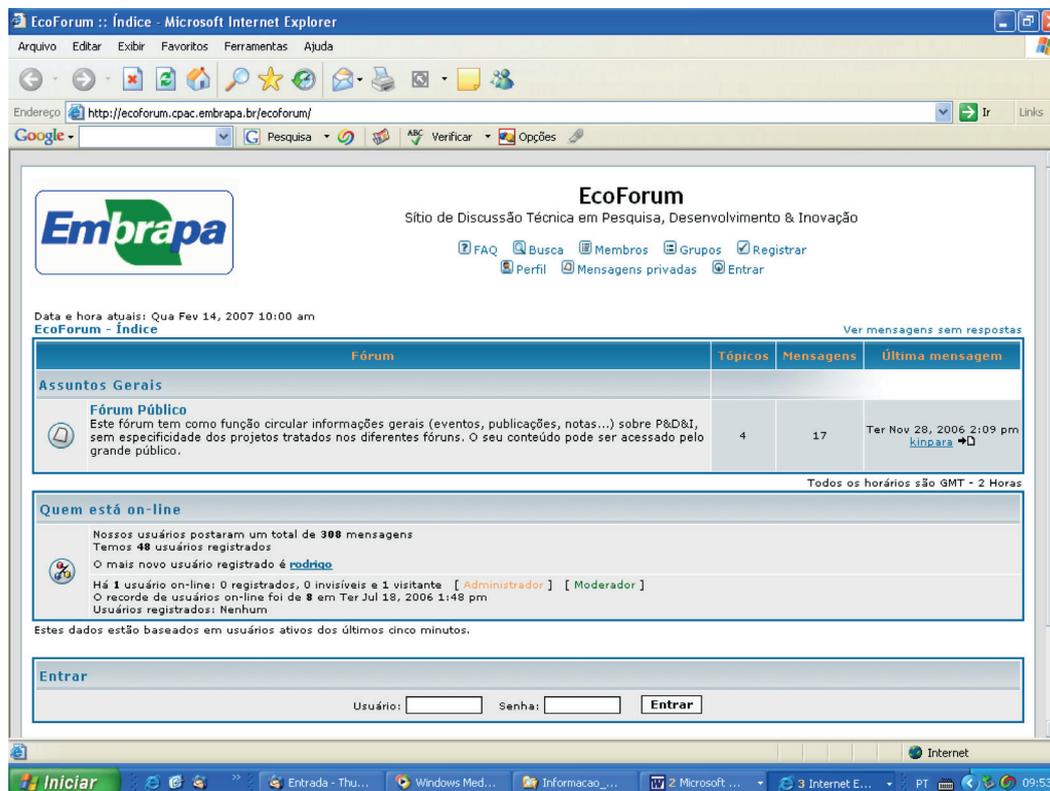


Fig. 24. Fórum Eletrônico da Embrapa Cerrados.

4.3D. Compartilhamento interno de inovações tecnológicas, de conhecimentos adquiridos e outros componentes do conhecimento

Os quatro Núcleos Temáticos em torno dos quais as atividades de pesquisa e desenvolvimento se estruturam organizam reuniões temáticas para divulgação das inovações tecnológicas e compartilhamento de conhecimentos adquiridos. Essas reuniões ocorrem à medida que os resultados dos projetos são gerados. Quando se trata de resultado que necessita de proteção intelectual, as providências cabíveis para isso são tomadas e, posteriormente, são divulgados os resultados internamente. Sistemática semelhante é adotada pelos setores, que possuem a mesma autonomia para organizarem reuniões internas para divulgação de resultados, inovação tecnológica ou compartilhamento de conhecimentos adquiridos. À Área de Comunicação e Negócios e ao SRH cabem, entre outras atribuições, desenvolver ações internas de divulgação de conhecimentos, que se consolidam em duas reuniões específicas:

- Reunião temática para transferência de conhecimentos adquiridos: ocorre sempre que um colaborador conclui um curso de formação profissional de interesse geral ou quando o funcionário participa de curso de formação acadêmica, lato ou strito sensu. Quando o tema é de interesse abrangente, a reunião, conduzida em forma de palestra, ocorre no auditório da empresa, com uma duração que varia de duas a quatro horas. Quando o tema é específico, a palestra pode ocorrer nas salas anexas do auditório, no âmbito dos Núcleos Temáticos ou dos setores interessados. Essa reunião objetiva a exposição e a demonstração da aplicabilidade desses conhecimentos no desenvolvimento de novas habilidades e competências internas.

- Dias de campo internos: essa categoria de evento tem o objetivo de comunicar ao corpo de colaboradores internos e aos convidados as inovações tecnológicas resultantes dos projetos de pesquisa e desenvolvimento. Geralmente, são divididas em dois momentos: o primeiro ocorre no auditório da Empresa, onde são expostas de forma oral a metodologia e as bases experimentais de um determinado experimento. O segundo momento ocorre com uma visita aos campos experimentais, laboratórios ou casas de vegetação onde o experimento é desenvolvido.

Outros componentes do conhecimento são compartilhados por meio de comunicados em reuniões setoriais ou via intranet, e-mail, Boletim Eletrônico Semanal ou pelo jornal interno "Cerrados Informa". A gestão do capital intelectual na Unidade é avaliada, anualmente, pela gerência da Unidade e pelo SAU. Os indicadores utilizados para medir seu desempenho são: índice de melhoria de processos e índice de cumprimento das metas técnicas.

4.3E. Compartilhamento de conhecimentos para melhoria de produtos e serviços

Para criar condições eficientes de gestão da informação e do conhecimento, a Embrapa Cerrados está alinhada com três importantes instrumentos de gestão: PDE, PDU e SEG. O SEG pressupõe um modelo organizacional baseado em processos, no qual cabe às gerências e equipes de trabalho planejar, acompanhar a execução, avaliar e aperfeiçoar continuamente os respectivos processos, aumentando a sua efetividade. Para implementação desse modelo organizacional, foi criada a metodologia Análise e Melhoria de Processos (AMP) cujo objetivo é auxiliar os supervisores e as respectivas equipes no gerenciamento dos seus processos de trabalho (Fig. 10). É no contexto da implementação da metodologia, o que ocorre anualmente de forma intercala com o Programa de Melhoria da Gestão (PMG), que são viabilizadas trocas e compartilhamento de conhecimentos para melhoria de produtos e serviços da Unidade. No contexto específico das ações gerenciais, a Unidade possui dois projetos que tratam da melhoria de produtos e serviços:

- Projeto "Preparação do ambiente institucional para sustentar iniciativas em gestão por processos", cujo objetivo geral é possibilitar um ambiente propício à efetividade para as iniciativas em gestão por processos nas Unidades da Embrapa que atuam no âmbito ecorregional, aprimorando a identificação e priorização de processos a serem analisados e melhorados.
- Projeto "Resgate da memória de projetos de pesquisa e desenvolvimento para a gestão da informação técnico-científica: uma proposta metodológica", cujo objetivo é resgatar a memória de projetos de pesquisa e desenvolvimento da Embrapa Cerrados a fim de gerar inovações incrementais no processo de P D & I a partir das experiências acumuladas. Anualmente, por intermédio da Superintendência de Gestão Estratégica (SGE) e do CDI, a Embrapa avalia e seleciona as melhores iniciativas de melhoria em processos para premiação das equipes envolvidas. A metodologia AMP também é avaliada periodicamente pela CDI e submetida a constantes melhorias.

O número de processos submetidos à premiação e a qualidade da descrição e da melhoria do processo são indicadores do desempenho da AMP. Os processos premiados ficam à disposição de todas as Unidades em um repositório no Portal Embrapa. Associado a esse existe um repositório de softwares resultantes da automação de processos, que possui uma lista descritiva dos softwares, os quais podem ser requisitados por qualquer centro à Unidade desenvolvedora. A manutenção desse repositório é de responsabilidade do DTI.

4.3F. Controle e melhoria das práticas de gestão relativas à gestão do conhecimento

As práticas de gestão relativas à gestão do conhecimento são controladas pela SGE mediante o envio de relatório anual das atividades resultantes da aplicação dos instrumentos de melhoria. Esses instrumentos de melhoria das práticas de Gestão do Conhecimento são:

- a) Plano de Melhoria da Gestão – PMG: resultado da avaliação do relatório de gestão que aponta oportunidades de melhoria em termos globais e específicos relacionados à gestão.
- b) Plano de Melhoria de Processos: estabelecido no âmbito do processo analisado e melhorado, buscando otimização dos recursos disponíveis e atendimento das necessidades dos clientes.

Após a avaliação pela SGE, os dados declarados nos relatórios são auditados para fins de premiação.

5. Gestão de Pessoas

5.1. Sistemas de Trabalho

5.1A. Definição, implementação e acompanhamento da organização das pessoas e estruturação dos cargos e funções

A Embrapa Cerrados vem tentando introduzir a gestão por processos na Unidade. Em 2006, foi iniciado o projeto de preparação do ambiente institucional para a introdução dessa nova forma de estruturação do trabalho. Entretanto, esforços nesse sentido são envidados desde 1998, com a adoção da metodologia da Embrapa de análise e melhoria de processos, que vem sendo utilizada na descrição e normatização das seguintes atividades: gerenciamento de veículo, atendimento ao cliente, captação de recursos via projetos, compras, estágio de complementação educacional, treinamento de curta duração, comprovação de receitas indiretas, gestão ambiental e comunicação interna.

Neste período de transição, a Unidade, ao mesmo tempo em que possui um regimento que organiza as pessoas em setores e áreas, convive com um grande número de equipes temporárias que trabalham em processos específicos. Na revisão do regimento interno, são definidos o organograma, as atribuições e a responsabilidade de cada chefia, área e setor. A estruturação de cargos e funções é definida no Plano de Carreira da Embrapa, com periodicidade de seis anos, pela diretoria da Empresa que utiliza a assessoria do DGP. Esse departamento elabora a proposta inicial e orienta as demais Unidades na formação de grupos de trabalho compostos por empregados, setores de RH e sindicato, para análise e recolhimento de sugestões. A estrutura do trabalho permite e estimula a participação, a criatividade e a inovação, bem como o trabalho em equipe e o aprendizado por meio das seguintes práticas:

- Designação de equipes temporárias multifuncionais de trabalho e equipes multidisciplinares de pesquisa.
- Composição de Comitês Executivo e Técnico objetivando coordenar atividades em torno de temas específicos.
- Identificação e premiação de destaque de talentos e de equipes.
- Estipulação de apenas três níveis hierárquicos, caracterizados por: chefia-geral, chefias-adjuntas, responsáveis por áreas/setores.
- Elaboração participativa do PCS e definição de cargos amplos, oportunizando o melhor aproveitamento dos empregados.
- Oportunidade de desenvolvimento na carreira.
- Capacitações complementares, corporativas e técnicas.

As equipes temporárias de trabalho são formadas por empregados de diversas áreas/ setores e estão estruturadas em presidente/coordenador, secretário, membros e substitutos. Elas analisam e propõem soluções para processos específicos e constituem importantes ferramentas que visam flexibilizar as ações, a participação e a garantia de respostas rápidas (Fig. 25). Além disso, nessas equipes, promove-se mais interação entre os empregados, desenvolvendo a troca de conhecimentos, a comunicação eficaz e o trabalho multidisciplinar. Ao final dos trabalhos, as equipes elaboram relatórios conclusivos, que são enviados e avaliados pelo chefe-geral e, posteriormente, pelo órgão competente na Embrapa Sede. Algumas equipes vigentes no ano de 2006 estão relacionadas na Tabela 20.



Fig. 25. Equipe de Melhoria do Processo de Licenciamento Ambiental.

Tabela 20. Equipes de Trabalho da Embrapa Cerrados.

Equipes De Trabalho	Assuntos Tratados
Comissões Especiais	<p>Alguns assuntos tratados em 2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise e melhoria de processos • Avaliação dos semoventes • Edição da agência de informação • Fiscalização de obras • Gestão de contratos • Implementação de software livre • Inventário • Licitação • Melhoria de gestão • Recebimento de obras • Sindicância • Gerenciamento de resíduos de laboratórios e de campos experimentais • Operacionalização das normas de transporte coletivo
Conselhos/ Comitês Permanentes	<ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Biossegurança • Comitê Assessor Externo • Comitê de Desenvolvimento Institucional • Comitê Local de Propriedade Intelectual • Comitê Local de Publicações • Comitê Técnico Interno • Núcleo de Apoio a Projetos • Conselho Consultivo • Comitê de Campos Experimentais • Comitê Gestor do SAAD-RH
CIPA (anual)	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e medicina do trabalho

Para as atividades de pesquisa e desenvolvimento, promove-se o trabalho em equipe pelo próprio planejamento do projeto, que determina a existência de linhas de pesquisa e de núcleos temáticos, os quais contam com profissionais multidisciplinares (Tabela 21).

A periodicidade do processo de identificação, premiação e promoção de destaque de talento é anual. O processo objetiva estimular a criatividade e a qualidade das atividades desenvolvidas na Empresa. Os empregados das carreiras de pesquisa e desenvolvimento e de suporte que foram destaques são identificados no SAAD, considerando o desempenho acima do planejado, a criatividade, a qualidade do trabalho desenvolvido e o envolvimento em outras atividades. Os empregados selecionados recebem diploma de honra ao mérito que é entregue em sessão solene.

A existência de poucos níveis hierárquicos viabiliza muitos benefícios, dentre os quais destaca-se a acessibilidade entre empregados e chefias, proporcionando grande facilidade de comunicação e entrosamento. Essa prática também privilegia a agilidade dos processos organizacionais, uma vez que favorece a rápida resolução de entraves.

No Plano de Carreira da Embrapa, a definição de cargos é ampla, o que possibilita ao empregado habilitar-se para o exercício de várias funções. A avaliação do desempenho obtido nas atividades exercidas pelo funcionário é aferida pelo SAAD-RH.

“A execução de novas e múltiplas tarefas passou a ser comum na organização e caracterizada pelos empregados como elemento positivo e importante, tanto para a organização como para o desenvolvimento pessoal” (Relatório de Consultoria Externa sobre Clima Organizacional).

Tabela 21. Núcleos Temáticos de P&D.

Núcleos Temáticos	Linhas De Pesquisa
Sistemas de Uso da Terra	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização de ecossistemas • Métodos quantitativos em P&D • Economia/ desenvolvimento rural • Geoprocessamento • Agrometeorologia • Modelagem e simulação de sistemas • Agricultura conservacionista • Agricultura de precisão
Sistemas de Produção Animal	<ul style="list-style-type: none"> • Forragicultura • Nutrição de ruminantes • Melhoramento genético de forrageiras • Fertilidade do solo • Microbiologia do solo • Sistemas de produção animal • Fitopatologia • Entomologia • Sanidade animal • Tecnologia de sementes • Agricultura de precisão • Melhoramento animal • Reprodução animal

Continua...

Tabela 21. Continuação.

Núcleos Temáticos	Linhas De Pesquisa
Sistemas de Produção Vegetal	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoramento de culturas anuais • Fertilidade do solo • Manejo e conservação do solo • Tecnologia de sementes • Agricultura de precisão • Fisiologia vegetal • Fitotecnia • Fitopatologia • Entomologia • Biologia molecular e celular • Tecnologia de pós-colheita • Fruticultura • Microbiologia do solo • Agroecologia
Manejo e Conservação dos Recursos Naturais	<ul style="list-style-type: none"> • Domesticação de espécies nativas • Manejo e conservação do solo • Entomologia • Manejo de água, energia e nutrientes • Avaliação de impactos ambientais • Sistemas agroflorestais • Manejo de ecossistemas • Biologia molecular • Microbiologia do solo • Hidrologia • Ecologia • Caracterização e valoração da biodiversidade

5.1B. Processo de seleção

A Embrapa Cerrados foi instituída há 28 anos e a maioria dos seus empregados foi contratada desde sua criação. Dessa forma, a partir de 1999, muitos empregados aposentaram-se por idade, tempo de serviço ou invalidez. Esse contexto foi agravado pela proibição federal de realização de concurso público para a Embrapa, no período de 1998 a 2000, bem como pelo plano de desligamento incentivado de 2005, responsável pela saída de 43 empregados da Unidade somente entre anos de 2006 a 2009.

A partir das previsões de demissões voluntárias, de empregados em benefício do INSS que não retornarão, de aposentadorias para os próximos quatro anos e do número de vagas disponibilizadas, a Unidade reúne seu conselho consultivo e seu comitê técnico interno e elabora um levantamento da necessidade de pessoal, em conformidade com suas metas estratégicas, discriminando quantidade, equipes desfalcadas, áreas a serem preenchidas e perfis necessários que o candidato deve apresentar. As características e habilidades para os cargos e funções estão estabelecidas no Plano Diretor da Unidade e no Plano de Carreira da Embrapa. Esse levantamento é encaminhado ao Departamento de Gestão de Pessoas da Empresa, que encaminha à Diretoria da Embrapa para apreciação e autorização de contratação de pessoal por meio de concurso público. A empresa contratada para realizar o concurso público deve publicar esse perfil e realizar provas que avaliem a capacidade técnica do profissional a ser contratado.

O preenchimento das vagas disponíveis é efetuado mediante convocação de candidatos selecionados por concursos públicos, bem como avaliação do perfil técnico-pessoal para suprir as competências de cada cargo (análise do curriculum vitae e entrevistas). Há, também, transferência de pessoal entre as Unidades, baseada em normas específicas da Empresa. A adequação do quadro de pessoal é realizada de acordo com o perfil de cada cargo e com a disponibilidade de vaga, obedecendo ao número estabelecido como ideal de acordo com o disposto em norma própria.

O novo empregado estabelece um plano de trabalho, em conjunto com seu supervisor, para ser cumprido durante o período probatório 90 dias. Ao final desse período, o supervisor avalia o cumprimento das atividades planejadas de acordo com os valores definidos pelo grau de importância da atividade, tempo de sua execução e sua complexidade. É recomendável a contratação de empregados que obtenham EAFs superiores a 80 %. Ao fim do período, também é realizada uma avaliação sobre aspectos comportamentais do novo empregado. Os contratos de trabalho somente são efetivados depois dessas avaliações. A adequação do processo de seleção é avaliada, considerando o índice de rotatividade dos recém-contratados e os resultados obtidos nas avaliações realizadas durante e depois do período probatório de 90 dias.

5.1C. Definição e disponibilização dos canais de comunicação

A política de comunicação empresarial da Empresa é o resultado do esforço iniciado em 1995, com a definição, pela Diretoria Executiva, do projeto prioritário Comunicação na Embrapa, sob a coordenação da Assessoria de Comunicação Social, com a participação de inúmeros departamentos da Empresa e de representantes das Unidades Descentralizadas. Em 2002, a política foi revista e ampliada de forma a alinhá-la aos novos cenários estabelecidos, a refinar conceitos, a redimensionar os canais de relacionamento com os stakeholders, a explicitar tangências entre os focos institucional e mercadológico e a consolidá-la como insumo estratégico.

A política revisada mantém e reforça a disposição da Embrapa de integrar as ações e estratégias de comunicação voltadas para os ambientes interno e externo, respaldadas no conceito de comunicação como um processo de gerenciamento vital que permeia toda a organização. Essa política possui como princípio básico o fato de a comunicação ser um processo que compete a todos, que exige capacitação e que deve vislumbrar, ao mesmo tempo, o cliente e o cidadão e constituir-se em um autêntico sistema de inteligência empresarial. Nessa política estão definidos: a visão de comunicação na Embrapa, seu conceito, seus valores, seus objetivos, suas diretrizes, seu público de interesse, seus focos principais (foco institucional e mercadológico) e sua integração com a transferência de tecnologia e com a pesquisa e desenvolvimento. Também são definidos seus procedimentos gerais e específicos, bem como suas ações estratégicas. Vale mencionar que a Unidade tem investido na melhoria de alguns processos, destacando-se o de atendimento ao cliente e o da comunicação interna. As melhorias planejadas e efetivadas prezaram a resposta rápida aos interesses dos cidadãos e a comunicação interna eficaz (Fig. 26).

Pode-se também destacar o Portal da Embrapa, o link de satélite com a Embrapa Sede e a realização de reuniões técnicas como importantes ferramentas de compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as equipes da Empresa. Os canais de interlocução e negociação com as pessoas são disponibilizados em reuniões gerais e específicas. As primeiras são realizadas ordinariamente duas vezes ao ano, com a presença da Chefia da Unidade e de todos os empregados. Já as reuniões específicas são restritas às equipes e seus encaminhamentos são levados à Chefia por meio de reuniões do conselho consultivo (gerentes) e reuniões do comitê técnico interno.

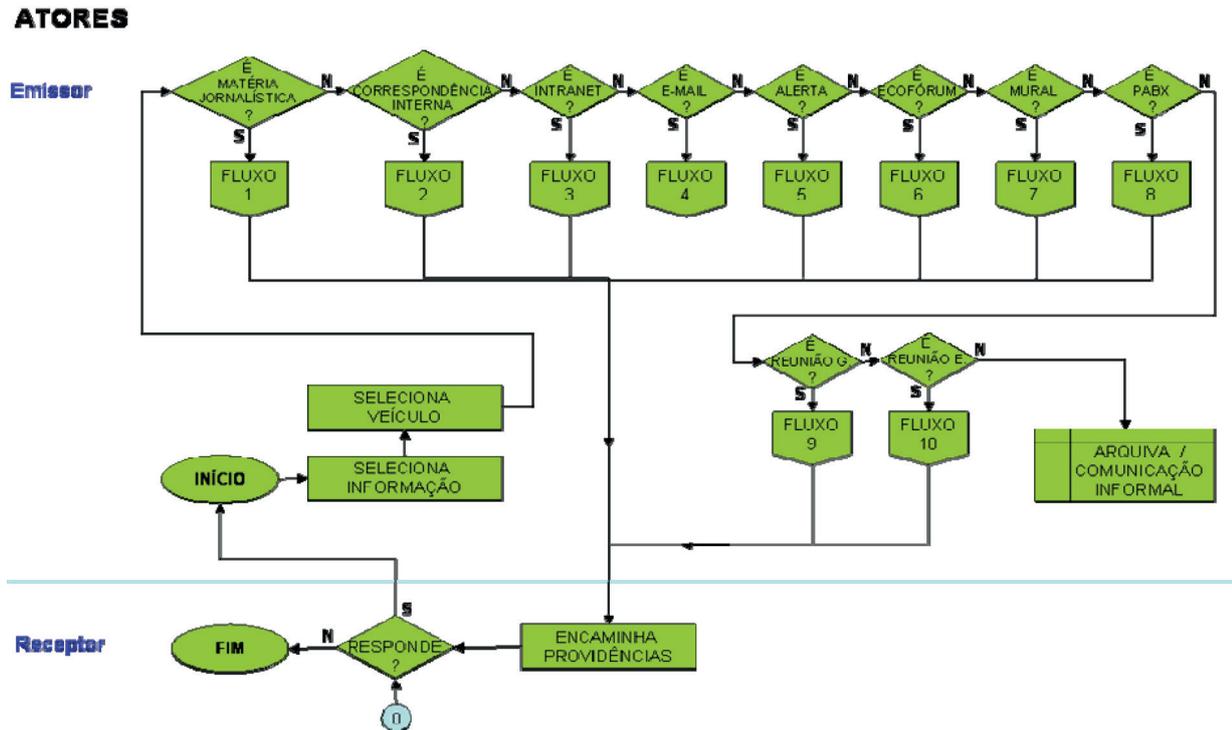


Fig. 26. Fluxo Inicial da Comunicação Interna da Embrapa Cerrados em 2006.

5.1D1. Sistema de Avaliação e de Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE)

O SAPRE é um sistema destinado a avaliar e a premiar o desempenho da Unidade, bem como de seus empregados e equipes de trabalho, objetivando:

- Incentivar o cumprimento da missão e dos objetivos.
- Motivar as equipes e os empregados a aumentarem produtividade e eficiência.
- Estimular a criação de projetos de P&D inovadores.
- Estimular o aprimoramento da qualidade técnica e as parcerias no desenvolvimento de projetos de P&D.
- Incrementar a captação de recursos e estimular a melhoria de processos gerenciais.

Para a avaliação de desempenho, o sistema conta com três enfoques: o global, que avalia o desempenho da Unidade (SAU); o individual e o de equipes, via SAAD-RH. A premiação é dada não só às Unidades como também às equipes e aos empregados individualmente e tem os seguintes componentes:

- Avaliação e Premiação Institucional - Unidades Descentralizadas e Unidades Centrais.
- Avaliação e Premiação de Empregados e de Equipes (na Unidade).
- Avaliação e Premiação Nacional de Equipes.
- Avaliação e Premiação por Excelência.

Na Fig. 27, ilustram-se os níveis do sistema de premiação da Embrapa.

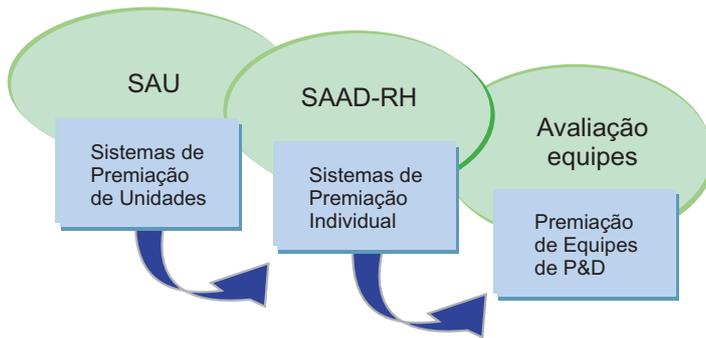


Fig. 27. Níveis de Premiação do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SARPRE).

Os tipos de prêmios oferecidos pela Empresa visam estimular o desempenho institucional no atendimento ao cliente e na qualidade dos serviços prestados. O sistema também objetiva destacar os melhores desempenhos individuais, considerando inovação, qualidade, criatividade e participação, bem como as melhores equipes nos quesitos criatividade, qualidade técnica, parceria, captação de recursos e análise, além da melhoria de processos (Tabela 23).

Tabela 23. Categorias de Prêmios.

Tipo	Categoria
Simbólicos (Premiação por Excelência)	<ul style="list-style-type: none"> • Destaque Excelência no Atendimento • Destaque da Unidade • Destaque da Embrapa (pesquisadores)
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Prêmio Equipe Nacional • Prêmio Equipe Local • Prêmio Individual • Prêmio Chefia • Prêmio Institucional - ICI

Os indicadores utilizados caracterizam-se pelas metas de equipes, metas individuais, captação de recursos, criatividade da proposta, qualidade da proposta e qualidade dos resultados. A premiação por resultado individual é efetuada com base no resultado do SAAD-RH e a institucional, com base no Índice de Desempenho Institucional – IDI (Fig. 28). A promoção é efetuada:

- Por progressão salarial ou por ascensão funcional, como definido no Manual do SAPRE e em normas específicas de premiação de empregados e de equipes.
- Por mérito e antigüidade.

As práticas de premiação e promoção ocorrem em anos alternados, objetivando ampliar a quantidade de empregados contemplados.

O valor destinado para efetuar as premiações depende da classificação no SAU.

5.1D2. Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Desempenho Individual e por Equipes (SAAD-RH)

O SAAD-RH é um instrumento de gestão participativa, objetivando a atuação conjunta dos empregados e de seus supervisores em todas as fases do plano de trabalho. O sistema prevê:

- O estímulo e o reconhecimento dos esforços realizados pelos empregados para a obtenção dos resultados esperados.

- A indicação do que deve melhorar no nível de realização das atividades e das metas.
- Como obter recursos necessários à execução do trabalho.

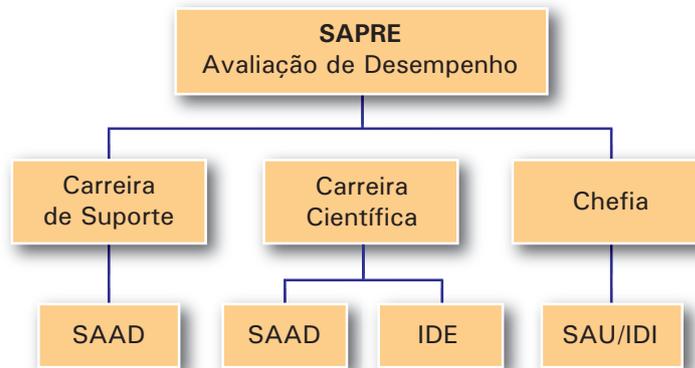


Fig. 28. Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa.

O SAAD-RH fornece informações para o desenvolvimento individual e para outros sistemas de avaliação e reconhecimento utilizados pela Unidade. As informações geradas podem resultar em bônus por resultados, em premiação por excelência, em progressão salarial, em promoção por mérito ou em penalidades. Esse sistema é composto de três fases: planejamento, acompanhamento e avaliação. Na fase de planejamento, as atividades a serem executadas são descritas no formulário PARTI (Plano Anual do Trabalho Individual), alinhado ao PAT (Plano Anual de Trabalho da Unidade) e ao Plano Diretor da Unidade, de acordo com a negociação entre supervisor e supervisionado. Neste momento, são identificadas as necessidades de treinamento.

Na fase seguinte, supervisor e supervisionado acompanham, durante o ano, o desenvolvimento do PARTI por meio de softwares de controle ou de reuniões específicas, incluindo, excluindo e/ou cancelando atividades. Na avaliação da carreira de suporte, supervisor e supervisionado, conjuntamente, definem a nota dada a cada atividade, que é chamada de NOR – Nível de Obtenção de Resultados. Além do NOR, o sistema também promove a AC – Avaliação Complementar, que é efetuada pelo supervisor imediato, com base em aspectos complementares, como: atendimento ao cliente, comprometimento, criatividade, espírito de equipe e iniciativa. O NOR mais a AC definem o Escore de Avaliação Final – EAF. Na avaliação da carreira de pesquisa, os chefes da Unidade definem a nota de cada atividade de pesquisa, conforme prioridades estabelecidas no planejamento do centro. Essa nota é chamada de NIA – Nível de Obtenção de Resultados (Tabela 24).

Tabela 24. NIA 2006.

Indicadores de Avaliação de Pesquisadores	Soma dos NIA
Produção de Publicações Técnico-Científicas	532
Produção de Publicações Técnicas	272
Desenvolvimento de Tecnologia Produtos ou Processos	250
Transferência de Tecnologia e Imagem	8156
Receita Própria	500
Apoio Técnico-Científico ou Técnico-Administrativo	610

Além da avaliação prevista pelo SAAD-RH, também é realizada a Avaliação de Aspectos Comportamentais – AAC, pontuada pelo chefe-geral e efetuada para a maioria dos agrupamentos por meio de:

- Avaliação 360°, em agrupamentos com até oito empregados.
- Avaliação por comitê setorial para agrupamentos com mais de oito empregados.

Existem hoje, na Unidade, 45 agrupamentos, sendo 2 da carreira de P&D e 43 da carreira de suporte. Para a premiação, é utilizado o EAF e, para a promoção, é utilizado o EPP, resultado da soma do EAF com o AAC.

5.1E. Sistema de remuneração e benefícios

A remuneração está estabelecida com base no Plano de Carreira da Embrapa – PCE, reformulado com periodicidade aproximada de quatro anos, por meio de workshop com empregados de todas as Unidades da Embrapa e por grupo de trabalho específico da Unidade. Essa prática contempla a escolaridade, a função exercida, a experiência profissional, o tempo de serviço, as habilidades e as competências. Os cargos gerenciais, de assessoria e de supervisão, classificados em: cargos em comissão, funções de confiança e funções de supervisão, são remunerados com base em faixas de referências de acordo com as funções exercidas, estabelecidas no PCE. Vários benefícios são oferecidos aos empregados, destacando-se:

- Plano de assistência médica – PAM: plano associativista, mantido com recursos da Empresa e dos empregados.
- Seguro de vida em grupo e acidentes pessoais: concedido a empregados e a estagiários, com prêmio custeado em partes iguais.
- Transporte: transporte do empregado no percurso de ida e volta do trabalho.
- Seguridade social - CERES: suplementação das prestações previdenciárias, empréstimos pessoais e financiamento imobiliário a juros mais baixos aos praticados no mercado.
- Auxílio-alimentação: fornecimento de vale-alimentação aos empregados e aos estagiários com carga horária de 40 horas semanais.
- Auxílio-creche: pagamento pecuniário mensal para empregados com filhos de 0 a 7 anos.
- Auxílio-excepcional: pagamento pecuniário mensal ao empregado que tenha filho excepcional.
- Licença especial: os empregados admitidos a partir de 27/05/97 não fazem jus a esse benefício.
- Adicional por tempo de serviço.
- Adicional de titularidade.
- Cinco dias do PCS: concessão de cinco dias de abono aos empregados efetivos da Empresa, previamente acordado com o seu supervisor imediato.
- Folga do pagamento: estando a Unidade localizada fora do perímetro urbano, é disponibilizado ao empregado um dia por mês para resolver problemas particulares, por meio de acordo prévio com o supervisor imediato ou por decisão da Chefia-Geral.
- Cinco dias de abono para acompanhamento de familiares hospitalizados.

5.1F. Avaliação e melhoria

As práticas de gestão relativas aos sistemas de trabalho são avaliadas em pesquisas de satisfação, pesquisas de qualidade de vida e de clima organizacional. Outras formas de avaliação dos sistemas de trabalho caracterizam-se pelo estabelecimento de workshops, avaliação de grupos de trabalho específicos, discussões via correio eletrônico e por meio de listas de discussões promovidas pela Empresa na intranet (Fig. 29).



Fig. 29. Workshop de Avaliação do Plano de Carreiras da Embrapa.

Como indicadores de desempenho, têm-se os resultados da pesquisa de qualidade de vida, índice de rotatividade de pessoal, a evolução do quadro efetivo e o número de reclamações nas listas de discussão da intranet. Além desses, também são utilizados como indicadores os relatórios elaborados pelos grupos de trabalho. Em 2006, o sistema de avaliação e premiação foi submetido a análises e melhorias objetivando minimizar a competição gerada entre os empregados, as equipes e as Unidades e favorecer um ambiente mais cooperativo, bem como promover maior alinhamento com o sistema informacional de desenvolvimento de estratégias (SIDE). Dentre as principais melhorias implementadas e em discussão, destacam-se:

- Promoção e premiação anuais para viabilizar o empregado eficiente ao chegar no final de carreira.
- Promoção de um número menor de pessoas, mas com maior número de referências recebidas na promoção.
- Extinção da avaliação individual, que gerava muita competitividade dentro das equipes, e reforço na avaliação de equipes.
- Avaliação do desempenho temporal no lugar de avaliações comparativas entre as equipes.
- Outras melhorias que afetam o sistema de trabalho foram iniciadas em 2006:
- Implementação da gestão do clima organizacional na Empresa e do plano de melhoria do clima na Embrapa Cerrados.
- Implantação do banco de competências na Embrapa e realização de testes com alguns empregados da Embrapa Cerrados.
- Início da elaboração do mapa de processos da Embrapa Cerrados, em árvore hiperbólica.
- Análise e melhoria do processo de comunicação interna da Embrapa Cerrados.

5.2. Educação e Capacitação

5.2A. Identificação de necessidades de desenvolvimento e de capacitação

A identificação de necessidades de desenvolvimento e capacitação é realizada por meio das práticas:

- Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).
- Sistema de Avaliação do Desempenho Individual (SAAD-RH).
- Diagnósticos do ambiente interno.

O LNT é realizado pelo Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da Embrapa, que encaminha questionários aos gerentes das Unidades objetivando identificar as necessidades de treinamento em temas técnicos e comportamentais, pré-definidos no plano de carreira da Empresa. Na Unidade, essas questões são debatidas em reuniões do conselho consultivo e das equipes de trabalho. Em seguida, os questionários são respondidos e encaminhados ao DGP. As necessidades de desenvolvimento também são identificadas durante a avaliação do empregado, por meio do SAAD-RH, e em diagnósticos do ambiente interno, realizados no âmbito das análises e melhorias de processos, gestão do clima organizacional, melhoria da gestão (GESPÚBLICA) e planejamento estratégico. Essas necessidades são encaminhadas à Chefia, que avalia sua pertinência com base no Plano Diretor da Unidade. Definidas as necessidades, o Setor de Recursos Humanos elabora uma proposta que é analisada, priorizada e adequada pela Chefia ao orçamento disponível, dando origem ao Plano de Capacitação da Unidade, dividido em três níveis: estratégico, tático e individual.

O Plano de Capacitação prevê a participação individual ou grupal em eventos de curta duração, no País ou no exterior, tais como: cursos, congressos, encontros, workshops, seminários, viagens de estudo, estágios, treinamentos em serviço, entre outros. Esses eventos podem ser internos ou externos à Unidade, havendo, inclusive, a liberação de empregados em horário de expediente para participação em treinamentos realizados em parcerias. As participações em eventos de capacitação são regidas por normas internas da Empresa. São oferecidos, de acordo com as disponibilidades financeiras, os seguintes auxílios aos treinandos de curta duração: passagens, hospedagens, alimentação, pagamento das inscrições. Para treinamentos de longa duração, a Embrapa possui o programa de pós-graduação, cuja identificação de necessidades ocorre segundo norma própria. O processo de seleção de pesquisadores e analistas para realização da capacitação por pós-graduação está especificado a seguir:

1) **Latu Sensu** – a Embrapa abre o edital no final de cada ano especificando as normas que regem a seleção dos candidatos. O edital é divulgado na Unidade e os candidatos enviam suas propostas para o CTI (Comitê Técnico Interno) ou CTS (Comitê Técnico Seletivo). Em caso de pesquisador ou analista da área técnica de pesquisa, o CTI avalia a conformidade da proposta com a atividade do funcionário aprova ou não a sua liberação. O candidato aprovado tem seu processo enviado para a Chefia-Geral para corroboração ou não. Após isso, os processos são enviados ao DGP.

2) **Strictu Sensu** – a Embrapa abre o edital no final do primeiro semestre de cada ano. No edital são especificadas as normas que regem a seleção dos candidatos, as áreas de prioridade da Empresa e os critérios de seleção e elegibilidade dos candidatos. O edital é divulgado para a Chefia e CTI, que irão especificar quais as linhas temáticas prioritárias da Unidade e o número de vagas para cada uma, quais as documentações necessárias e os prazos de envio das propostas. Os candidatos enviam suas propostas para o CTI, que avalia: 1) se o candidato cumpre todos os critérios de seleção; 2) a conformidade do projeto com a área de atuação do pesquisador ou analista; 3) se o tempo de execução é compatível; 4) se a universidade é de excelência. Caso o candidato seja aprovado, o processo é enviado para a Chefia-Geral, que encaminha à Embrapa Sede.

3) **Pós-Doctor** – esse processo foi alterado e agora é contínuo. O candidato envia a proposta ao CTI, que avalia conformidade do projeto com a área de atuação do pesquisador ou analista, se o tempo de execução é compatível, se a universidade é de excelência e se o candidato cumpre todos os critérios de seleção. Caso o candidato seja selecionado o processo é enviado para a Chefia-Geral, que encaminha à Embrapa Sede. Onde as propostas são submetidas a uma segunda triagem, que avalia, dentre outros critérios mais específicos, a adequação ao PDE e aos sistemas corporativos da Empresa.

5.2B. Educação e capacitação

Os planos de capacitação são operacionalizados por meio de proposta de projeto técnico coletivo, encaminhada ao Programa de Educação Corporativa para avaliação e financiamento. As propostas são apresentadas com base nas áreas definidas no Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT. Cabe ao Setor de Recursos Humanos elaborar projetos específicos para a área de Recursos Humanos e para os cargos gerenciais (Supervisores), baseados nas competências gerenciais, previstas no plano de carreira da Embrapa. O plano de capacitação também é operacionalizado por meio da captação de recursos em outras fontes de financiamento, realizada por projetos em que a Unidade se encontra envolvida.

O Programa de Educação Corporativa da Embrapa também oferece cursos à distância para todos os empregados que cumpram com os requisitos necessários para cada curso. Em 2006, foram oferecidos os cursos: Negociação, Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais, Gestão de Pessoas, Equipes de Alta Performance, Educação Corporativa da Embrapa, Gestão de Projetos, Open Calç, Open Writer e Jornada do Conhecimento. Quando a capacitação é coletiva, a Unidade realiza um trabalho com participantes, instrutores e coordenadores para a definição de programas adequados à realidade dos treinandos. Os trabalhos são efetuados para grupos, setores/áreas ou para a Unidade como um todo (Tabela 25).

Tabela 25. Capacitações de Curta Duração Oferecidas em 2006.

Algumas Capacitações de Curta Duração Oferecidas pela Embrapa Cerrados em 2006	
• Formação de auditores internos da qualidade	Junho
• III Encontro Regional das Incubadoras do Centro-Oeste	Julho
• 32º CONARH – Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas	Agosto
• I Congresso da Rede Brasileira de Tecnologia de Biodiesel	Agosto
• Injeção eletrônica de combustível	Setembro
• ISSO 9000:2000 Series Auditor Lead Training Course	Novembro
• Prevenção de acidentes do trabalho para componentes da CIPA	Dezembro
• Reunião Brasileira de Fertilidade de Solo e Nutrição de Plantas FERTBIO 2006	Setembro
• XIX Congresso Brasileiro de Fruticultura	Setembro
• Sistemas de Requisição e Solicitação de Compras	Setembro
• IV Congresso Brasileiro de Agroecologia	Outubro
• Treinamento em avaliação de impactos e tecnologias de mudança climática e em eficiência	Novembro
• Congresso Brasileiro de Agricultura de Precisão	Junho
• Workshop Gestão Integrada de Processos e Sistemas na Embrapa – GIPS	Junho
• 43ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Zootecnia	Julho
• XXI Congresso Brasileiro de Entomologia	Agosto
• XXXIX Congresso Brasileiro de Fitopatologia	Agosto
• XVI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas	Agosto
• XVI Workshop ANPROTEC	Agosto
• Planejamento e implantação de incubadoras	Agosto

Para o empregado selecionado para a pós-graduação, é oferecido auxílio subsistência, seguro de vida em grupo, assistência médica, auxílio tese, auxílio para compra de livros, além dos citados anteriormente. Há, também, muitas parcerias para a operacionalização das participações em treinamentos. Em 2006, a Unidade enviou 12 empregados para pós-graduação sendo um para pós-doutorado, seis para doutorado, dois para mestrado e três para Lato sensu. Para formação de gerentes, a Embrapa oferece palestras transmitidas por videoconferência para todas as Unidades. Em 2006, foi oferecido o “Ciclo de Palestras – Temas Gerenciais 2006”. O evento abordou temas relacionados às competências gerenciais definidas pela Empresa, que foram priorizadas pelos gestores, a saber: articulação de relacionamentos, gestão de projetos, prazos e recursos, visão integrada de processos, orientação estratégica, trabalho em equipe, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, liderança, foco no resultado e flexibilidade. Para o desenvolvimento gerencial, a Embrapa possui o Programa de Desenvolvimento de Gestores, que oferece cursos em instituições de reconhecida competência. Em 2006, o Programa foi realizado na Fundação Dom Cabral e ofereceu três módulos:

Módulo I - Empreendendo para obter resultados

- Orientação estratégica
- Gestão empreendedora (foco no resultado)
- Articulação de relacionamentos

Módulo II - Gestão de Pessoas

- Trabalho em equipe
- Flexibilidade
- Liderança

Módulo III - Gestão de Projetos e Processos

- Gestão do conhecimento
- Visão integrada de processos
- Gestão de projetos, prazos e recursos

O desenvolvimento gerencial vem sendo continuamente trabalhado, objetivando capacitar gerentes formais, seus substitutos, gerentes informais e aqueles que possuem potencial para assumir futuras gerências, proporcionando conhecimentos e habilidades necessários ao bom desempenho dessa função (Fig. 30). Aos novos empregados, é oferecido treinamento para familiarizá-los com aspectos relevantes à Empresa, normas, estratégias de gestão e objetivos com os seguintes tópicos:

- A Empresa e as Unidades
- Política de negócios tecnológicos
- Cooperação internacional
- Política de P&D
- Gestão de pessoas
- Agenda institucional
- Modelo de Gestão Estratégica

- Propriedade intelectual
- Organização da informação
- Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação
- Planejamento e Gestão Estratégica
- Sistemas de recompensa
- Política de comunicação



Fig. 30. Programa Desenvolvimento de Gestores.

Outra prática relevante é o Programa Embrapa Cerrados de Educação Solidária, que objetiva repassar aos empregados da Unidade conhecimentos do ensino básico, fundamental e técnico, utilizando-se como instrutores voluntários empregados da própria Unidade. Esse programa é resultado do convênio entre a Embrapa, o Sindicato e a Secretaria de Educação do Distrito Federal (Fig. 31).



Fig. 31. Entrega de Certificado de Conclusão do Curso de Alfabetização de Adultos e Empregados na Unidade em Sala de Aula.

Os instrutores são selecionados por meio de convite aos empregados que possuem conhecimentos técnicos, capacidade didática e disponibilidade. Atualmente, o Programa conta com oito instrutores, entre eles o chefe-geral da Unidade, que são capacitados pela Secretaria para a alfabetização de adultos.

A Secretaria da Educação oferece certificação, mediante resultado obtido em prova específica. A contrapartida da Embrapa Cerrados caracteriza-se pela liberação de meio dia de trabalho, por semana,

dos empregados envolvidos. Além disso, oferece o espaço físico, veículos para a realização das provas e coordena o convênio, em conjunto com o Sindicato. O Sindicato também responde por todo material didático necessário. O convênio é avaliado em reuniões técnicas mensais, na Secretaria da Educação do DF, e por relatórios semestrais. Os indicadores utilizados caracterizam-se pela adesão de outros empregados ao Programa, pelo número de alunos formados e certificados e pelo clima de satisfação gerado entre os empregados envolvidos. A criação de turma de nível médio e o aumento das turmas existentes caracterizam-se como principais melhorias realizadas para 2003. Também é adotada a política de treinamento teórico e prático dos estagiários, por meio de ciclos de palestras oferecidas por empregados aos estagiários em férias escolares.

A execução dos treinamentos é efetivada na Unidade, na Embrapa Sede, em outras Unidades da Empresa ou em instituições externas, dependendo da necessidade de cada tema. Para os realizados internamente, dispõe-se de: auditório, salas de treinamento, equipamentos audiovisuais, biblioteca, espaços amplos destinados à montagem de vivências e campos para a realização de eventos práticos. Todo suporte necessário à realização de eventos é cedido pela Embrapa Cerrados, inclusive, a utilização de instrutores internos.

5.2C. Avaliação da capacitação

Quando o empregado retorna ao trabalho, o supervisor acompanha seu desempenho, avaliando a utilização dos novos conhecimentos e habilidades na execução das suas atividades. Outra forma de controle da capacitação oferecida é o acompanhamento das informações armazenadas no SAAD-RH, como a aplicação dos novos conhecimentos nas atividades planejadas e executadas. Para os empregados que retornam da pós-graduação *Latu Sensu*, *Strictu Sensu* e Pós-doutorado, a avaliação é realizada conforme as normas que regem a pós-graduação, sendo reclassificados e promovidos, conforme os resultados apresentados. Os candidatos também precisam apresentar certificado de conclusão, histórico escolar (quando pertinente), publicações (quando pertinente) e apresentar um seminário sobre o projeto desenvolvido durante o curso.

5.2D. Avaliação e melhoria das práticas

Anualmente, todos os setores de recursos humanos da Embrapa realizam encontros para avaliar as práticas de gestão de pessoas na Empresa (Fig. 32). Os indicadores utilizados para acompanhamento e avaliação das atividades de capacitação e desenvolvimento caracterizam-se por: pesquisas de satisfação, índices de participação em eventos de curta duração no País e no exterior, qualificação do quadro efetivo e resultados obtidos nas avaliações de desempenho por agrupamento. Além desses, também figuram como essenciais, as avaliações de desempenho realizadas pela Empresa.



Fig. 32. Encontro de SRHs, em 2006.

A Embrapa tem investido na capacitação corporativa, inclusive, incluindo-a como requisito para desenvolvimento no cargo. Outra inovação do PCE caracteriza-se pela extensão do adicional de titularidade aos especialistas.

5.3. Qualidade de Vida

5.3A. Ambiente de trabalho

O ambiente seguro e saudável na Embrapa Cerrados é assegurado por meio da atuação efetiva do SESMT- Serviço de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho, que presta atendimento rotineiro e emergencial no Serviço Médico, bem como protege a integridade do trabalhador no local de trabalho. A CIPA também auxilia na busca por melhores condições de trabalho, contando com membros capacitados para assumir a comissão. Essa capacitação é realizada na própria Unidade, com carga horária de 20 horas e seguindo o conteúdo programático estabelecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego. O trabalho atuante da CIPA e do SESMT vem reduzindo os índices de acidentes acontecidos ao longo dos últimos anos. Para reforçar e dar maior crédito aos membros da CIPA, as atividades relacionadas à segurança do trabalho foram incluídas no PARTI (Plano Anual do Trabalho Individual) de cada integrante. A CIPA, composta pelas subcomissões de mapeamento de riscos, investigação, fiscalização, assistência aos acidentados, promoções e eventos e inspeção de segurança, reúne-se mensalmente para discutir, entre outros assuntos:

- Acidentes ocorridos e ações para eliminar ou neutralizar os riscos de acidentes ou doenças ocupacionais.
- Mapa de Riscos Ambientais (Fig. 33).
- Formas de inspeções periódicas nos locais de trabalho.
- Ações educativas constantes, incluindo a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT, em conjunto com a Semana de Qualidade de Vida – SQV.
- Avaliação ergonômica e pessoal da capacitação ao trabalho.

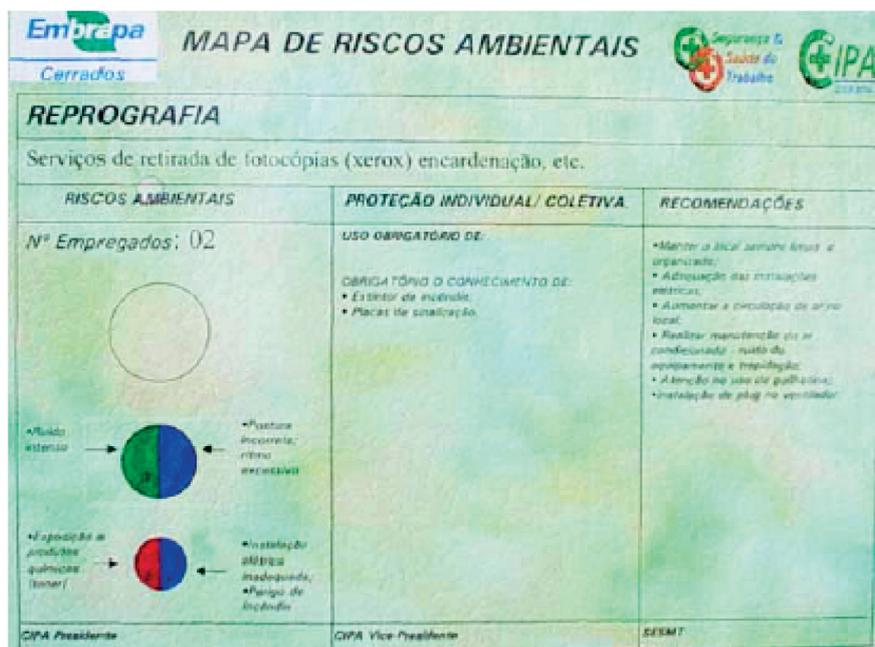


Fig. 33. Mapa de Riscos Ambientais.

Para a elaboração dos mapas de risco, laudos técnicos, levantamentos ambientais e inspeções, são realizados diagnósticos em conjunto com os funcionários do setor envolvido, assim como identificação das necessidades nos locais de trabalho para a realização de campanhas e palestras.

As metas do SESMT caracterizam-se por:

- Diminuição da ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais.
- Diminuição de absenteísmo por justificativa médica.
- Melhoria da satisfação dos empregados quanto à qualidade de vida no trabalho.

Os serviços essenciais do SESMT caracterizam-se por: serviço médico e ambulância, serviço de apoio e bem-estar social e solicitação de encaminhamentos de melhorias em segurança e saúde nos locais de trabalho, atividades, métodos e processos.

Para tornar mais efetiva a atuação da Unidade na melhoria da qualidade de vida, o SESMT está realizando um amplo levantamento de dados de exames médicos de 2003 a 2006, a fim de verificar a ocorrência de melhorias na saúde e na qualidade de vida dos empregados. Considerando a faixa etária elevada da maioria dos empregados efetivos, culminando em maior propensão a doenças ocupacionais, o SESMT é rigoroso no controle dos exames médicos periódicos, realizados setorialmente e conforme o tipo de atividade e exposição ao risco ocupacional. Esse controle é exercido mediante a prática de convocação do empregado para realizar seus exames. Persistindo na falta, a chefia administrativa emite memorando interno de informação sobre direitos e deveres do empregado e empregador. O médico do trabalho, prestador de serviço de saúde ocupacional, realiza exames inerentes à atividade de cada empregado e solicita, entre outros, exames complementares para melhor avaliação do estado de saúde e aptidão para o desempenho das funções realizadas. (Fig. 34)

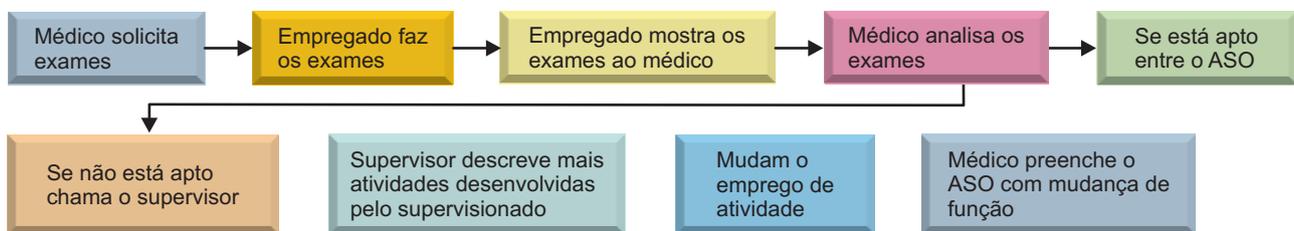


Fig. 34. Fluxo do Atendimento Médico.

A atuação do médico do trabalho totaliza 12 horas semanais, distribuídas em três dias semanais, para cumprir a meta de dez atendimentos diários para exames médicos periódicos. Considerando essa meta diária, são reservadas duas vagas para atendimento emergencial, podendo, igualmente, atender a colaboradores terceirizados. Empregados que exercem atividades em ambientes insalubres realizam seus exames médicos semestralmente. Em alguns casos, quando essas atividades não comprometem a saúde do empregado, fato confirmado por exames, a periodicidade fica a critério médico. Além da composição etária, algumas atividades exercidas têm risco de intoxicação, seja por via aérea ou cutânea. Para isso, o pessoal do SESMT faz controle rigoroso na entrega e utilização de Equipamentos de Proteção Individual – EPI e uniformes aos empregados que manipulam agrotóxicos, defensivos agrícolas e agentes químicos em geral. Esse controle caracteriza-se pelo preenchimento de ficha individual de recebimento do EPI, contendo termo de responsabilidade.

Além disso, são realizadas inspeções constantes do técnico em segurança e do médico nos locais de trabalho, visando à redução dos agentes insalubres e melhorias no bem-estar local. Também são efetuados acompanhamentos, individuais e coletivos, do pagamento, a quem faz jus, do adicional de

insalubridade. Em 2005, o SESMT da Unidade, em conjunto com o médico do trabalho, realizou um trabalho de ergonomia realizando visitas aos setores e sugerindo melhorias no ambiente de trabalho. Em 2006, foi realizado um levantamento administrativo com todos os empregados que apresentaram queixas quanto à ergonomia, sugerindo algumas melhorias imediatas e elaborando um relatório para compras de mobílias mais adequadas. Práticas educativas também são constantemente promovidas pelo SESMT em conjunto com a CIPA. Em 2006, foram promovidas as seguintes ações:

- Campanha de doação de sangue para a Fundação Hemocentro de Brasília, com 44 inscritos e 25 doadores. Essa campanha é realizada há três anos e conta com a presença de uma unidade móvel do hemocentro de Brasília para coleta de sangue.
- Campanha contra o glaucoma, com 187 exames realizados.
- Campanha para vacinação antigripal, com 232 doses aplicadas. As campanhas de vacinação são realizadas na Unidade há oito anos e incluem também vacinas contra diabetes, febre amarela, caxumba, rubéola, hepatite B e tétano (Fig. 35).
- Atualização de 11 perfis profissiográficos previdenciários para processos de aposentadoria.
- Registro de 22 comunicados de Acidente de Trabalho junto ao INSS.
- Encaminhamento de 11 relatórios de segurança e saúde do trabalho a órgãos diversos.
- Treinamento da CIPA.
- Realização da XXVII Semana Interna de Prevenção de Acidentes e da V Semana de Qualidade de Vida, com 283 participantes.
- Negociação com o SESC/DF, para a colocação de uma unidade móvel de odontologia.
- Campanha Semana Solidária, que acontece na Unidade há três anos.



Fig. 35. Vacinação Antigripal.

A Unidade conta também com vários grupos que estão inseridos no Programa de qualidade de vida dos empregados. Destacam-se:

- Grupo de ginástica localizada, com sala equipada e três aulas por semana. Para a realização da ginástica, os empregados são liberados trinta minutos mais cedo das suas atividades laborais. O grupo já existe há três anos.

- Grupo de Ajuda Mútua – GAMES (Projeto 40 Mãos), que realizou em 2006 quarenta reuniões, com participação média de 15 a 40 empregados. Esse grupo tem obtido excelentes resultados, com dois usuários de bebida alcoólica que deixaram de consumir álcool, seis usuários reduziram o uso a níveis aceitáveis e cinco encontram-se abstêmios ou em manutenção entre um e cinco anos. Em 2006, o grupo recebeu capacitação técnica do Projeto 40 Mãos e realizou uma festa de confraternização que contou com a participação de 85 pessoas, entre empregados e familiares, bem como 12 visitas domiciliares e hospitalares a empregados internados, em benefício ou com aposentadoria provisória do INSS. O grupo também realizou cinco internações de empregados para tratamento em clínica especializada.

Vale ressaltar que também foram realizadas 13 reuniões dentro do Programa de Preparação de Aposentadoria, que apoiou oito empregados que aderiram ao Programa de Demissão Voluntária da Embrapa, em 2006. A Unidade também possui o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. Esse Programa estabelece prioridades e sugestões de melhoria no ambiente de trabalho que são analisadas e implementadas pela Chefia. No serviço médico, constantemente, são fixados cartazes informativos sobre segurança do trabalho, cuidados e manuseio com máquinas e ferramentas, distribuição de panfletos e apresentação de fitas educativas aos empregados. O correio eletrônico também se caracteriza como importante instrumento utilizado para divulgar notícias e informações relativas à segurança e à saúde no trabalho.

5.3B. Medição e avaliação do bem-estar, da satisfação e da motivação das pessoas

É constante a preocupação de oferecer um ambiente salubre e dotado de condições necessárias para que os empregados possam desempenhar suas atividades de forma produtiva, prazerosa e com qualidade de trabalho e de vida. Para identificar os fatores relacionados à qualidade de vida, na Unidade, a equipe de recursos humanos utiliza-se da técnica de observação e de, no máximo a cada três anos, diagnósticos participativos e questionários.



Fig. 36. Ambiente de Trabalho.

Há oito anos, a Embrapa Cerrados realiza periodicamente investigações que medem e avaliam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Em 2006, foi realizada a II pesquisa sobre o clima organizacional da Unidade, com apoio de consultoria especializada. A pesquisa gerou um plano de melhoria do clima, aprovado pela Chefia, e implementado, na Unidade, com avaliações periódicas realizadas pelo DGP da Embrapa Sede. Os principais fatores investigados foram:

a) Fatores Motivacionais; b) Fatores Organizacionais; c) Fatores de Comunicação; d) Fatores Embrapa/Sociedade.

O plano de melhoria do clima organizacional na Embrapa Cerrados apresentou como principais propostas:

Análise e melhoria dos processos de Planejamento Estratégico, Comunicação Interna e Avaliação de Gestores.

Iniciar a execução do Projeto: Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades Ecorregionais.

Em 2006, o processo de comunicação interna foi submetido à análise acurada por uma equipe multifuncional, que consultou outros atores do processo e apontou várias oportunidades de melhoria. Esse plano foi aprovado pela Chefia e será implementado em 2007. O projeto de preparação para a gestão por processos iniciou suas ações de resgate da memória e mapeamento dos processos da Unidade, tendo alcançado 80 % do mapeamento proposto.

5.3C. Serviços de apoio oferecidos

A Unidade oferece os seguintes benefícios:

Benefícios	Descrição
Restaurante	Restaurante situado nas dependências da Unidade, administrado pela AEE Cerrados.
Posto bancário	Posto do Banco do Brasil situado nas dependências da Unidade.
Cantina	Cantina e mercearia nas dependências da Unidade, administrada pela AEE Cerrados.
Associação recreativa	Localizada na área de lazer, a AEE Cerrados possui clube com piscina, sauna, churrasqueiras, campos de futebol de campo e salão. Pode ser utilizado por empregados e dependentes em confraternizações e <i>happy hours</i> .
Serviço odontológico	Prestado nas dependências da Unidade, pela AEE Cerrados, a preços de convênio extensivo a todos os colaboradores e seus dependentes.
Serviço médico	Utilizado para efetuar exames médicos periódicos, emergenciais, admissionais, demissionais, de mudança de função e de retorno ao trabalho por mais de 30 dias de afastamento. Atende a qualquer pessoa que esteja na Unidade e que necessite de atendimento médico emergencial.
Visitas domiciliares e hospitalares	Visitas na residência do empregado e em hospitais e acompanhamento do empregado ao INSS.
Disponibilização de ambiente interno em horário de trabalho	Disponibilização das dependências, em horário de trabalho, para eventos de treinamento, conforme demanda dos empregados.
Café da manhã	Firmado via acordo coletivo entre SINPAF e a Embrapa, o café da manhã é oferecido diariamente aos empregados nos cargos de assistente e auxiliar de operações. É realizado no restaurante, como reforço alimentar para aqueles que desenvolvem atividades no campo e de manutenção.

Além desses, o novo Plano de Cargos e Salários da Embrapa também implantou o auxílio-creche que reembolsa gastos escolares de até R\$ 260,00 aos empregados com filhos de até 7 anos. Em dias especiais como o Dia das Mães, o Dia dos Pais, o Dia da Secretária, aniversário da Unidade, bem como ao final de cada mês para parabenizar aniversariantes e empregados que estão saindo para a aposentadoria, é oferecido café da manhã especial contando com a participação de todos os empregados. Nessas confraternizações, repassam-se mensagens de incentivo e apoio aos empregados mais antigos, mais novos, mais criativos, mais amigos, mais gentis, alegres, inovadores, prestativos ou ao estagiário-destaque, com direito a troféu e brindes-surpresa (Fig. 37).



Fig. 37. Comemoração ao Dia da Mulher e despedida da amiga Maria Helena.

Também como forma de incentivar a socialização e a prática esportiva na Embrapa, a Unidade libera empregados para participarem do Encontro dos Empregados da Embrapa, que acontece há oito anos, promovido pela Associação dos Empregados da Embrapa. Nesse encontro, são oportunizados competições esportivas e encontros sociais. Em 2006, o encontro aconteceu em Bertiooga, SP.

5.3D. Avaliação e melhorias realizadas

A avaliação da qualidade de vida é realizada por meio de pesquisas de satisfação, de clima ou qualidade de vida, que acontecem bianualmente. Mensalmente, o pessoal do SESMT analisa os indicadores de absenteísmo e, anualmente, os dados são transferidos para cada pasta funcional do empregado, facilitando ao médico traçar perfil, incluir o empregado em outros grupos com os mesmos casos ou problemas e prescrever cuidados e hábitos profissionais e pessoais para melhorar seu desempenho e sua qualidade de vida.

Uma postura aberta às opiniões e sugestões dos empregados e colaboradores sobre assuntos referentes à higiene, à segurança, à saúde, ao bem-estar e à qualidade de vida é a principal característica do pessoal do SESMT. Essas manifestações também ocorrem por meio de telefone, correio eletrônico ou pessoalmente. Aos empregados que estão se desligando da empresa, utiliza-se de formulário próprio, aplicado rotineiramente a esse público e enviado ao DGP/Sede. Em 2006, implementaram-se algumas melhorias na qualidade de vida dos empregados e colaboradores da Unidade, como:

- Programa de preparação para a aposentadoria.
- Captação de recursos: foram captados R\$ 63.794,00 para melhoria da qualidade de vida.

Para efetuar a avaliação da qualidade de vida, a Unidade observa os indicadores: entrega de EPI, número de participantes nas campanhas realizadas e resultado das pesquisas qualitativas e quantitativas.

6. Processos

Consciente da necessidade de satisfazer aos anseios da sociedade na qual está inserida, a Unidade começou a trabalhar a partir de 2001 na identificação, descrição e melhoria de seus principais processos, de acordo com as orientações da Diretoria-Executiva da Embrapa visando melhorar o desempenho organizacional. Essa prática está alinhada às diretrizes do III PDU e está sendo implementada, atualmente, por meio do Projeto Preparação do Ambiente Institucional para Sustentar Iniciativas em Gestão por Processos em Unidades Ecorregionais, aprovado no Macroprograma V – Desenvolvimento Institucional, em 2005. Esse projeto objetiva elaborar uma metodologia para mapear processos de Unidades Ecorregionais da Embrapa, identificar as forças que promovem a extinção ou criação de novos processos na Empresa, bem como sensibilizar as pessoas da organização por meio da utilização de um processo vitrine, analisado e melhorado para se tornar um modelo para outras equipes. Na Embrapa Cerrados estão previstos três macroprocessos: Gestão da Inovação Tecnológica, Gestão dos Processos de Suporte Operacional e Gestão Estratégica.

6.1. Gestão dos Processos Finalísticos

6.1A. Definição dos serviços/produtos tecnologias e processos finalísticos

Considerando a missão, a visão e os objetivos, conforme explicitado em seu terceiro Plano Diretor da Unidade (III PDU), pode-se considerar o macroprocesso de Gestão da Inovação Tecnológica e os processos associados diretamente a ele como aqueles que traduzem a finalidade da Instituição, definida em consonância com as necessidades da sociedade mediante a valorização de todos os grupos sociais que a Unidade atende. A definição das tecnologias desenvolvidas pela Embrapa Cerrados, previstas na Política de Negócios Tecnológicos da Embrapa, é produto da permanente consulta mútua entre os gerentes da Empresa e dos agentes sociais aos quais ela atende.

O foco de atuação da Embrapa Cerrados é a Pesquisa, o Desenvolvimento e a Inovação (PD&I) para o desenvolvimento sustentável do Bioma Cerrado, visando à eficiência e à competitividade dos segmentos agropecuários, agroindustrial e florestal. Nesse contexto, a Embrapa Cerrados atua em parcerias institucionais para a prover a geração, adaptação e transferência de tecnologias para os diferentes segmentos da sociedade, visando garantir avanços em novas fronteiras do conhecimento e oferecer produtos e serviços de qualidade, conservando e valorizando a biodiversidade e os recursos naturais. Dentro dessa ótica de atuação, as necessidades dos atores do agronegócio e da sociedade em geral são prospectadas pela Área de Comunicação e Negócios, nos diversos eventos que a Empresa promove e participa, para então figurarem na elaboração de novas linhas de pesquisa e desenvolvimento.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária como coordenadora do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) está em constante contato com a rede de Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e as demais instituições estaduais de PD&I. Essa parceria fortalece o processo de prospecção das necessidades tecnológicas dos vários atores sociais, pelas Unidades Descentralizadas da Empresa. O processo configura-se, em âmbito corporativo, na Rede de Informações de Negócios (RIN), cuja finalidade é o mapeamento do mercado e da Empresa, no sentido de identificar nas cadeias produtivas os clientes finais e intermediários potenciais e suas demandas, bem como a oferta tecnológica propiciada pela empresa e outras instituições de PD&I, públicas e privadas, nacionais e internacionais.

Nesse contexto, a Unidade conta, além de outros órgãos constituintes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, com a colaboração de diversas instituições nacionais e internacionais de ensino e pesquisa, agentes de fomento à pesquisa, empresas privadas, instituições de assistência técnica e

extensão rural públicas e privadas, entidades representativas de produtores e de trabalhadores rurais, entre outros. Essa interação abrange desde a identificação de problemas e demandas da região até a geração e a transferência de conhecimento e de tecnologias.

A Embrapa Cerrados, como parte da implementação da Política de Negócios da Embrapa (no qual são traçadas todas as diretrizes para a definição dos serviços e produtos que a Empresa oferece), participa da Rede de Informações de Negócios (RIN), alimentando os bancos de dados interativos da Embrapa Sede, nos módulos principais que contemplam a informação sistematizada sobre os produtos e serviços relativos a atuação ecorregional da Empresa. Esses são divulgados tanto na página web da Unidade como na seção “Produtos e Serviços” do portal da Embrapa. O processo de identificação de demandas ocorre também no âmbito do planejamento da pesquisa. A identificação das demandas determinou os objetivos estratégicos e específicos da Unidade, visando consolidar algumas áreas ou temas de grande importância para o agronegócio do Cerrado (Tabela 11).

Além disso, a Unidade possui um canal direto com representantes das partes interessadas por meio das reuniões promovidas com o CAE (Item 1.1B2). Para o desenvolvimento desses produtos e serviços, os requisitos ambientais pertinentes são normalizados no âmbito do projeto corporativo “Gestão Ambiental na Embrapa” cujas orientações se baseiam em padrões de procedimentos técnicos internacionais.

6.1B. Gestão dos projetos de serviços e produtos

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 (Fig. 15). 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 Sistema Embrapa de Gestão (SEG) possui projetos, fontes de financiamento e formas de indução de projetos específicos, que atuam como instrumentos para cumprimento das metas técnicas. Em geral, os projetos duram 36 meses, mas a duração está sujeita à natureza da pesquisa e da tecnologia a ser gerada. No entanto, o ciclo pode ser estendido levando-se em consideração a necessidade de continuidade das ações do projeto. Nesse caso, há um pedido formal do líder do projeto para o gestor do macroprograma correspondente, o qual avalia o pedido e expede um parecer. Os macroprogramas têm duração indeterminada, são gerenciados por um gestor com a assessoria de uma Comissão Técnica de Macroprograma. Na Embrapa Cerrados, o planejamento de projetos envolve discussão em grupo e articulação institucional interna e externa para formulação de redes de colaboração e parcerias para a estruturação do problema de pesquisa (caso o projeto seja de P&D); estratégias para transferência de tecnologias geradas e apropriação de resultados; estruturação de plano de desembolso de recursos; estruturação de orçamento e estruturação de ações e atividades.

A captação de recursos para execução dos projetos priorizados pode ser realizada junto aos macroprogramas da Embrapa ou a fontes externas, que financiam os orçamentos previstos. Essa captação também ocorre por meio de demandas apresentadas e financiadas por organizações externas, desde que estejam em consonância com o PDU da Embrapa Cerrados. O líder do projeto fará o acompanhamento dos planos de ações e de recursos. A elaboração do projeto de P&D, a condução dos trabalhos e a avaliação são os processos que tradicionalmente mantêm os mais rígidos padrões dentro dos moldes e rigores científicos internacionais. Isso se traduz na produção de resultados com alto índice de confiabilidade, refletindo na imagem de respeito e confiança que a marca Embrapa detém na sociedade. Embora a sociedade participe na indicação do que deve ser pesquisado, cabe à Embrapa

seguir os parâmetros técnico-científicos na condução dos processos finalísticos de P&D.

Na concepção do projeto de pesquisa, depois de definida qual a demanda ou o problema específico que o projeto irá abordar, faz-se ampla revisão de literatura, para a determinação do grau e a intensidade da abordagem de referenciais comparativos ou mesmo se o problema já foi abordado nacional e internacionalmente. É comum a constatação de problemas já abordados anteriormente, mas que não precisam ser novamente pesquisados. Nesse caso, a solução do problema/demanda avança para a fase de validação ou mesmo de transferência direta para os clientes que definiram a demanda.

Caso não haja evidências suficientes de que o problema já foi adequadamente abordado, elabora-se um projeto de pesquisa, avaliado pelo CTI e por fontes financiadoras oficiais ou privadas. Com a aprovação, o projeto é desenvolvido no campo e/ou em laboratório. Sua avaliação ocorre durante sua execução e quando finalizado. Na Embrapa, a qualidade de projetos (propostas e relatórios de andamento e final) é avaliada pelo Comitê Técnico Interno (CTI), utilizando-se os índices: ICV que mede a criatividade da proposta; IQP para qualidade da proposta; ICR para captação de recursos e Índice de Qualidade Relativa (IQR) para qualidade dos resultados. Os resultados dessas avaliações geram o IDE, que é usado para premiação de equipes de projeto de P&D. O cronograma de alcance de metas, proposto pela equipe do projeto, é verificado pelo CTI no acompanhamento de relatórios. O uso de delineamentos experimentais para teste de hipóteses é uma garantia de sucesso da inovação tecnológica ou informação a ser liberada. A próxima fase do projeto de pesquisa é a validação da tecnologia em nível e condições de testes reais junto aos seus usuários. Nesse momento, os resultados experimentais alcançados são avaliados em face das condições das propriedades rurais. O planejamento estratégico e a execução das ações de transferência são feitos com a utilização da ferramenta "plano de marketing" que analisa vantagens e desvantagens comparativas do novo produto, serviço ou tecnologia em relação ao mercado. Os mecanismos utilizados para transferência das inovações tecnológicas estão descritos no critério 3.1D.

A fase de transferência de tecnologia é avaliada pelo nível de adoção dessas inovações tecnológicas pelo público. No caso de novas cultivares, a evolução de vendas de sementes, normalmente, é o parâmetro utilizado para avaliar a adoção. Para o caso de informações disponibilizadas ao meio acadêmico, o número de citações do artigo em que a informação é repassada é o indicador utilizado. Os resultados do processo de P&D são transferidos ao público-alvo por meio de reuniões, apresentações em congressos, dias de campo, unidades demonstrativas, publicações técnicas, etc. Para complementação da capacidade técnica e estrutural, permitindo maior eficiência na condução dos trabalhos, a Embrapa Cerrados atua em rede e/ou parceria com diversas outras Unidades e instituições públicas ou privadas. Na fase de avaliação da inovação tecnológica, o indicador utilizado para medir os seus impactos é o índice do SAU - avaliações dos impactos social, econômico e ambiental das tecnologias, produtos e processos gerados. (Item 2.3B).

A transferência de lições aprendidas ocorre no âmbito da manutenção de um arquivo permanente de projetos, da memória técnico-científica institucional e pela discussão nos Núcleos Temáticos de Pesquisa e Desenvolvimento das experiências passadas dos projetos concluídos. A adoção do conceito de projetos de pesquisa e desenvolvimento em rede é um importante mecanismo de troca de experiências entre as Unidades da Embrapa no âmbito corporativo e com as demais instituições de pesquisa e desenvolvimento com as quais a Empresa estabelece parcerias. Quanto ao processo de gestão das parcerias institucionais, ele é previsto no âmbito do processo de captação de recursos via projetos.

A constante participação e o diálogo com a sociedade na prospecção de suas necessidades em termos de demandas tecnológicas, a implementação da metodologia Análise e Melhoria de Processos (AMP), a adoção de normas para atendimento no setor público, o acompanhamento interno das ações e resultados parciais dos projetos pela Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, realizado semestralmente,

a adoção do conceito de projetos de pesquisa e desenvolvimento em rede, assim como a adoção de práticas de gestão do conhecimento na gestão dos projetos (como benchmarking, gestão de competências, etc.), são ferramentas que a Empresa utiliza para reduzir não conformidades na entrega dos produtos e serviços e atender aos prazos definidos. As atividades de laboratório e as atividades de campos experimentais, as quais requerem normatização técnica para garantia de qualidade das análises, são regulamentadas pelas diretrizes do Projeto Corporativo Gestão Ambiental na Embrapa, o qual segue padrões internacionais de normatização técnica.

6.1C. Gestão dos processos finalísticos

A gestão dos processos finalísticos é realizada, institucionalmente, pelas Unidades Centrais da Embrapa, que normatizam esses processos por meio de resoluções normativas e políticas da Empresa. Na Unidade, os processos finalísticos são gerenciados por meio da metodologia AMP da Embrapa, que prevê a identificação dos processos, a descrição, o levantamento de requisitos de satisfação dos seus clientes, a priorização de problemas, causas e soluções, a elaboração de um plano de melhorias, a normatização do processo melhorado, o acompanhamento dos seus indicadores de desempenho, a medição da satisfação dos clientes e a avaliação do ciclo (Fig. 10). Os principais processos finalísticos da Embrapa Cerrados estão caracterizados na Fig. 2 deste Relatório. Seus objetivos estão listados na Tabela 26.

Tabela 26. Processos Finalísticos e Objetivos.

Planejamento de projetos de pesquisa e transferência: priorizar temas de pesquisa que estejam alinhados às demandas da sociedade e às estratégias da Unidade.
Captação de recursos via projetos: viabilizar recursos de custeio e investimento para pesquisa e desenvolvimento e melhorar a qualidade dos projetos.
Execução de projetos: gerar e adaptar conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável do espaço rural do Bioma Cerrado, em benefício da sociedade brasileira.
Acompanhamento e controle de projetos: alinhar os projetos da Unidade às estratégias estabelecidas para a sua execução.
Avaliação de resultados de projetos: avaliar a conformidade dos resultados obtidos com os resultados planejados pelo projeto.
Propriedade intelectual: garantir o registro da patente dos conhecimentos e tecnologias gerados pela Embrapa Cerrados.
Disseminação e transferência de tecnologias: gerenciar a adoção dos conhecimentos e das tecnologias geradas pela Embrapa Cerrados.
Comunicação e Negócios: criar e manter fluxos de diálogo, formais e informais com a sociedade, fortalecer a imagem da Unidade e identificar demandas sociais.
Marketing Tecnológico: inserir no mercado as tecnologias e conhecimentos gerados pela Embrapa Cerrados.

Até o momento, a Unidade analisou e melhorou o processo Captação de Recursos via Projetos. Seus requisitos e indicadores de desempenho foram definidos em 2005. Desde então, constantes melhorias foram implementadas no processo, gerando bons resultados (Tabela 8 e Fig. 38).

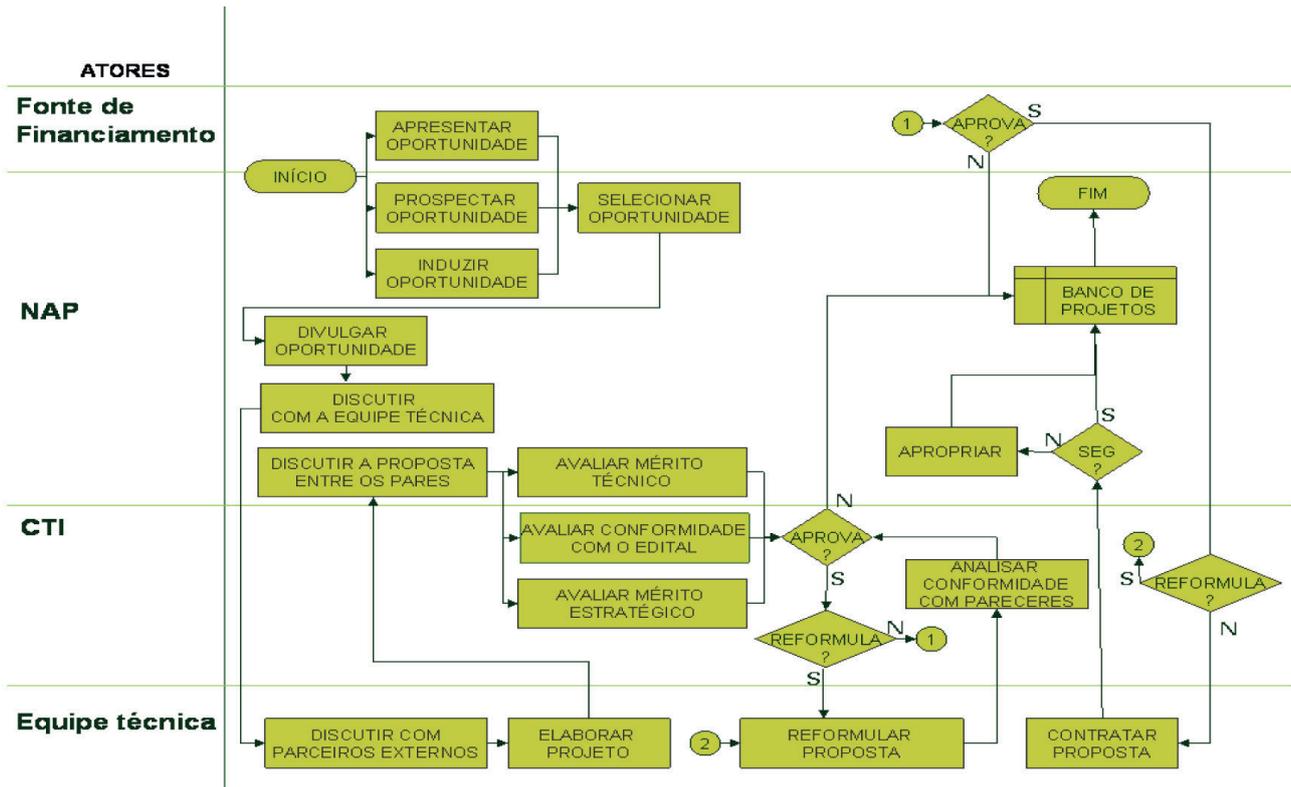


Fig. 38. Fluxograma “Captação de Recursos via Projetos”.

Tabela 27. Requisitos dos Atores e Indicadores de Desempenho do Processo.

Atores	Necessidades e expectativas	Indicador de Resultados
Superiores Hierárquicos		
Chefe de P&D	Projetos adequados à demanda; projetos alinhados às estratégias e linhas de atuação da Unidade.	Não conformidade com PDU (nº de projetos que não estão alinhados ao III PDU da Embrapa Cerrados). Contratação de projetos (nº de projetos contratados/ nº de projetos apresentados). Captação de recursos por pesquisador (recurso captado em atividades/ nº de pesquisador da Unidade). Aprovação de recursos projetos SEG (recurso aprovado/ ano).
Chefia-Geral	Projetos contratados, recursos captados via projetos, ampliação da parceria, desempenho da Unidade excelente.	Aprovação de Recursos Indiretos -editais externos, bolsas, doações de equipamentos, despesas pagas por terceiros - (recurso aprovado/ ano). Parceiros por projeto (somatório do nº de parceria interna por atividade/ nº de projetos da Unidade). Parceiros por projeto (somatório do nº de parceria externa por atividade/ nº de projetos da Unidade). Projetos enviados para SEG (nº de projetos enviados para o SEG). Projetos aprovados no SEG (nº de projetos aprovados no SEG). Projetos enviados para outras fontes (nº de projetos enviados para outras fontes). Diversificação das fontes externas de financiamento (nº de fonte de financiamento/ nº de projetos enviados). Índice de Receita Própria (SAU).
Chefia de CCN	Projetos de TT aprovados.	Nº de projetos de transferência de tecnologia aprovados.

Continua...

Tabela 27. Continuação.

Atores	Necessidades e expectativas	Indicador de Resultados
Clientes/ Usuários		
Equipe Técnica	Boas oportunidades identificadas.	
NAP	Resposta da equipe técnica às demandas divulgadas.	Satisfação da equipe técnica
CTI	Equipe técnica reformule projetos, quando solicitados.	
Parceiros		
Entidades parceiras	Articulação bem feita; respeito aos compromissos firmados.	Satisfação de parceiros
Fornecedores		
Fonte Financiadora	Projetos elaborados dentro da linha temática, projetos cumpridos no prazo especificado e conforme o contratado.	Satisfação da fonte financiadora

6.1D. Otimização dos custos dos processos finalísticos

A metodologia AMP prevê a racionalização de custos para todos os processos da Embrapa. Os custos associados aos processos finalísticos são otimizados, principalmente, pela subordinação aos editais competitivos lançados pelos macroprogramas do SEG (Fig. 15).

6.1E. Controle e melhorias implementadas

O controle e a melhoria das práticas relativas à gestão dos processos finalísticos ocorre, na Unidade, por meio da metodologia Análise e Melhoria de Processos (AMP). Institucionalmente, esse controle é realizado em reuniões semestrais no âmbito da Diretoria-Executiva da Embrapa e chefias responsáveis, utilizando os indicadores do Sistema de Avaliação da Unidade (SAU). Também são realizadas reuniões específicas, para acompanhamento das práticas de gestão de processos finalísticos, entre a Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento, a Embrapa Transferência de Tecnologia e a Embrapa Cerrados.

Os indicadores relativos ao SAU caracterizam-se pelos índices de desempenho da Unidade em seus processos finalísticos, referentes à eficiência, metas técnicas, satisfação do cliente, produtividade e impacto socioeconômico e ambiental, especificados no item 7.

Uma das principais melhorias implementadas pela Unidade, na gestão dos processos finalísticos, foi: o estabelecimento dos Núcleos de Apoio a Projetos (NAP). Nesses grupos, são estimuladas as discussões técnicas visando à elaboração de projetos liderados pela Embrapa Cerrados ou com participação em redes que atendam e proponham soluções aos grandes problemas do agronegócio da Região e para tornar o portfólio de projetos mais competitivo quanto à captação de recursos junto aos fundos setoriais. Outra melhoria implementada foi a criação dos Núcleos Temáticos de P&D (NT) responsáveis pela articulação técnica em torno da captação de recursos e da execução, acompanhamento e avaliação de projetos de P&D. Deve ser lembrada a ampliação e construção da nova sede da Unidade de Execução de Pesquisa e Desenvolvimento do Tocantins (UEP-TO), no campus universitário da Universidade do Tocantins. A UEP também terá novos equipamentos e máquinas, potencializando sua atuação na região (Fig. 39).

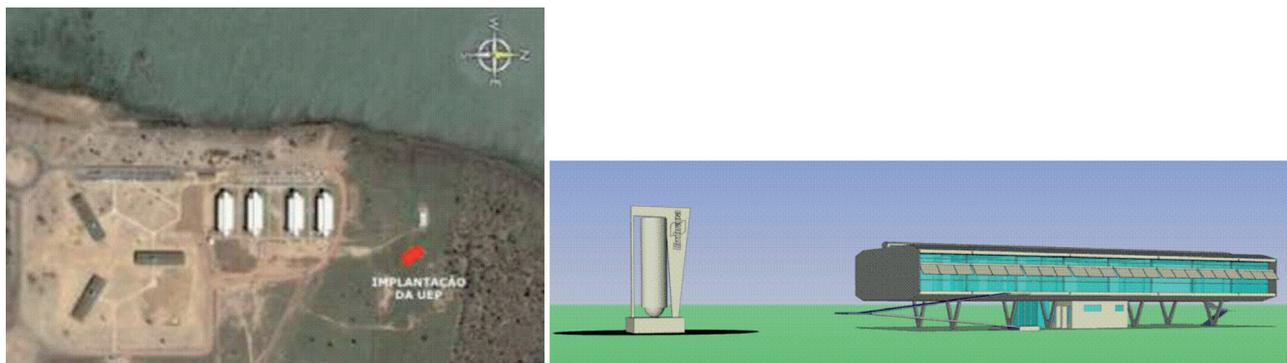


Fig. 39. Novas Instalações da UEP-TO.

A inauguração do Centro de Transferência de Tecnologias de Raças Zebuínas com Aptidão Leiteira (CTZL) também se destaca como importante melhoria realizada na gestão dos processos finalísticos da Unidade, ao estruturar um centro de transferência que atenderá a população economicamente ativa da região do DF e entorno, em especial os excluídos do mercado de trabalho e que buscam o primeiro emprego. Também atenderá os filhos de pequenos produtores de leite, com especial ênfase aos assentados da reforma agrária, bem como aos representantes do poder público (funcionários de Prefeituras, Administrações Regionais), associações, sindicatos e cooperativas de produtores e trabalhadores rurais, estudantes de escolas técnicas profissionalizantes, estudantes de graduação e pós-graduação de universidades públicas e privadas, pequenos empreendedores e empresas incubadas (Fig. 40).



Fig. 40. Construção do CTZL.

Outras melhorias são:

- Organização do IX Simpósio Nacional sobre Cerrados e do II Simpósio Internacional sobre Savanas Tropicais (Março de 2008). Os últimos foram organizados em 1996.
- Núcleos temáticos funcionando bem.
- Reforma do teto da área de secagem do laboratório de sementes.
- Construção do Núcleo de Apoio do Setor de Máquinas Agrícolas.
- Reforma do Núcleo de Apoio e Casa do Chapadão.
- Reforma do Núcleo de Apoio de Mandioca.
- Reforma e ampliação do Núcleo de Apoio do Milho.

- Reforma do Núcleo de Apoio da Forrageira.
- Reforma do Núcleo de Apoio da Fruticultura.
- Construção do Núcleo de Apoio do Viveiro.
- Construção do Núcleo de Apoio do Estábulo.

6.2. Processos de Apoio

6.2A. Definição da adequação dos processos de apoio e a eventual necessidade de novos processos de apoio

A Unidade, atualmente, define a adequação dos seus processos de apoio por meio das análises e melhorias dos processos (AMP) e por meio das avaliações realizadas pela Chefia-Geral da Unidade e pelo CAVE, no âmbito do processo de planejamento estratégico da Embrapa Cerrados. Atualmente a Unidade possui um projeto, aprovado no Macroprograma V, intitulado "Preparação do ambiente Institucional para sustentar iniciativas em gestão por processos em unidades ecorregionais", que objetiva a criação de uma metodologia de mapeamento de processos em unidades ecorregionais da Embrapa que identifique as forças propulsoras da extinção e da criação de novos processos. Essa metodologia será utilizada para antever necessidades de mudanças no mapa de processos.

Por meio da análise e melhoria de processos, têm-se identificado, analisado e melhorado alguns processos relevantes para a Unidade. São eles: compras; gestão de laboratórios; gestão de veículos e transportes; comprovação de receitas indiretas; treinamento de curta duração; estágio de complementação educacional e, recentemente iniciado, o processo de comunicação interna. Os processos de Gestão do Suporte identificados pela Unidade estão na Fig. 3 deste relatório. Os processos relacionados à Gestão Estratégica são executados por comissões e comitês especiais designados pela Chefia da Unidade (Item 2.1).

6.2B. Construção dos requisitos dos processos de apoio

A metodologia AMP prevê a identificação dos requisitos dos processos, por meio de consulta aos atores do processo (clientes, fornecedores, executores e parceiros). Os resultados de outras pesquisas de satisfação, realizadas no âmbito do planejamento estratégico e da gestão do clima organizacional, também são utilizados para o estabelecimento dos requisitos dos processos. As auditorias internas avaliam anualmente o desenvolvimento das atividades e de cada processo e analisam as inconformidades existentes. Essas avaliações são registradas pelos processos, que passam a utilizá-las como requisito.

6.2C. Gestão dos processos de apoio

O planejamento dos processos de apoio é realizado no âmbito do processo de planejamento estratégico da Unidade (Item 2.1C). Esses planos são desdobrados em planos anuais para cada processo/setor. São estabelecidos no plano anual de trabalho da Unidade e são acompanhados pelo Conselho Consultivo (CCON) bimestralmente. Anualmente são acompanhadas pela Diretoria Executiva, no âmbito das metas estratégicas estabelecidas pela Unidade. Ao final dos quatro anos de vigência do PDU, essas metas são avaliadas quanto ao cumprimento e resultados efetivos. Os processos são analisados e melhorados pela metodologia AMP. Seus indicadores são estabelecidos a partir dos requisitos levantados junto aos atores do processo (clientes, executores, fornecedores e parceiros), por meio de pesquisa de satisfação e de outras pesquisas realizadas no âmbito de definição das estratégias organizacionais. As principais melhorias implementadas são:

- Implantação do software de requisição de materiais, visando a prestar serviços com qualidade, reduzindo o tempo de atendimento em 78 % e diminuindo retrabalho e o número de reclamações.
- Redução no consumo de energia elétrica, sobre a meta fixada, por meio da atuação efetiva da CICE, promovendo ação educativa, campanhas internas e sistema de desligamento de redes, fora do horário de trabalho e uso de pivôs-central fora do horário de picos.
- Capacitação de equipes para utilizar a metodologia AMP.
- Aquisição de 1 caixa-d'água de 30 mil litros instalada no Chapadão.
- Readequação das instalações elétricas da Embrapa Cerrados.
- Construção do posto de combustível.
- Construção da lanchonete.
- Reforma do banheiro da Plataforma I.
- Aquisição de um micro-ônibus Fiat Ducato.
- Aquisição de um Fiat Siena.
- Aquisição de um Fiat Pálio.
- Aquisição de um Fiat Fiorino.
- Aquisição de uma caminhonete S-10 cabine dupla;
- Aquisição por doação de um micro-ônibus Fiat Ducato.
- Aquisição por doação de um Fiat Pálio Weekend.
- Aquisição por doação de uma caminhonete Nissan/Frontier cabine dupla.
- Foram recuperados 18 veículos dos quais dois caminhões F 4000, um caminhão graneleiro e um caminhão caçamba.

Foram recuperadas 31 máquinas agrícolas das quais 13 tratores, uma retroescavadeira, uma colheitadeira SLC e 16 implementos diversos.

Como resultados qualitativos podem ser citados:

- Conselho Consultivo funcionando bem.
- Análise e Melhoria da Comunicação Interna.
- Elaboração e aprovação do novo Regimento Interno.



Fig. 41. Melhorias em Infra-estrutura de Apoio.

6.3. Gestão de processos de suprimentos

6.3A. Gerenciamento de processo de aquisição de bens e serviços

A Embrapa Cerrados, na área relativa a compra do setor público, cumpre os principais ordenamentos jurídicos:

- Lei 8.666/93 – Lei de licitações e contratos administrativos.
- Lei 10.520/2002 – Lei do pregão.
- Decreto 3.555/2000 – Pregão para aquisição de bens e serviços comuns.
- Decreto 3.931/2001 – Sistema de registro de preços.
- Decreto 5.450/2005 – Pregão eletrônico.
- Orientações do Banco Mundial para aplicação de recursos oriundos dos projetos do PRODETAB e AGROFUTURO.
- Instruções internas da Embrapa quando se trata de fundo-fixo de caixa e suprimento de fundos.

A Instituição possui um calendário de compras, no qual todas as solicitações para aquisição de materiais devem ser enviadas até o decimo dia útil de cada mês. Após esse prazo, todas as solicitações são enviadas à autoridade competente para aprovação da aquisição. Ato seguinte, o Setor de Patrimônio

e Material (SPM) terá o prazo de 60 dias para efetuar as compras. Em relação à qualidade do material adquirido, orientamos para que o solicitante faça uma descrição detalhada do produto desejado, pois, segundo a Lei 8.666/93, é vetada a compra indicando a marca do produto. Se a marca não pode ser informada, é necessário que, por meio de uma boa formulação no detalhamento do material, as necessidades de qualidade sejam alcançadas. Os indicadores principais utilizados atinentes à gestão de compras são:

- a. Número de aquisições efetuadas.
- b. Número de conformidade dos bens adquiridos em confronto com os solicitados.

Vale ressaltar que o processo de compras possui duas fases: a interna e a externa. A fase interna é aquela em que há a tramitação da necessidade de aquisição do material, a aprovação, a verificação de disponibilidade orçamentária, a pesquisa de mercado e publicação ou divulgação do ato ao público. A fase externa é destinada à apuração da licitação propriamente dita. A transparência do processo na fase interna é realizada para os solicitantes ou demais interessados vinculados à empresa, mediante consulta no próprio SPM ou em sistema informatizado disponível no site da Embrapa Cerrados (Fig. 42). Na fase externa, a transparência de todas as etapas é feita pelas publicações no Diário Oficial da União, publicações em jornal de grande circulação e divulgação no site oficial de compras da administração pública: www.comprasnet.gov.br, ou menos vista ao processo em balcão, conforme o tipo de licitação.



Fig. 42. Sistema de Compras.

6.3B. Gestão da qualidade de produtos adquiridos e serviços contratados

Em obediência à Lei 8.666/93, em seu artigo 27, a empresa só poderá exigir as seguintes qualificações:

- Habilitação jurídica.
- Qualificação técnica.
- Qualificação econômico-financeira.
- Regularidade fiscal.

Nota-se que na Lei não há uma qualificação para o produto, então tal deficiência deve ser suprida com uma excelente discriminação, por parte do solicitante, do produto a ser adquirido. Outros processos que garantem a qualidade dos produtos são o pedido de envio de amostras antes da contratação e pedido de registro do produto nos órgãos competentes, por exemplo: registro no Ministério do Trabalho no caso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). O modo como é assegurada a obtenção de um equilíbrio, entre qualidade, prazo e preço, é mediante uma boa descrição do material a ser adquirido e uma boa pesquisa de mercado. A boa descrição garante a qualidade e a pesquisa de mercado, um bom preço. O prazo de entrega pode ser maior ou menor dependendo, diretamente, da quantidade a ser fornecida.

6.3C. Gestão de relacionamento com os fornecedores

Todo relacionamento com fornecedor é realizado por meio formal. Em geral, todo processo de compras tem seu edital, no qual são explicitadas todas as exigências legais para a participação, tais como: documentos de habilitação, conteúdo necessário em propostas de preços, prazos de entrega, condições e prazos de pagamento. O fornecedor é avaliado quanto à pontualidade na entrega, adequação do produto às características licitadas, qualidade do produto e assistência técnica. Procuramos manter os nossos fornecedores sempre informados de nossas necessidades de compras, bem como as licitações em andamento, para que eles possam participar de todos os certames possíveis.

6.3D. Gestão de bens materiais, patrimoniais e estoque

A gestão é realizada com auxílio de sistemas informatizados destinados a cada área específica.

Na área patrimonial, o indicador é a quantidade de bens inventariados e Termos de Responsabilidade emitidos. Na área de estoques, o número de requisições de material é o melhor indicador.

6.3E. Controle, melhoria e inovação relativas ao processo de suprimento

O controle do processo é realizado mediante averiguação no rol de procedimentos e documentos informados pelo Departamento de Recursos Materiais (DRM). Todos os processos são submetidos a essa averiguação. A adequação com as normas vigentes também é um controle realizado no processo. O indicador para o processo de controle é o número de inconformidades detectadas pela nossa auditoria interna.

6.4. Gestão Orçamentária e Financeira

6.4A. Suporte da gestão orçamentária às estratégias e aos planos institucionais

A proposta orçamentária dos projetos de pesquisa é elaborada com base nos editais dos macroprogramas do SEG. A Embrapa adota em seu sistema de gestão cinco macroprogramas,

que são figuras programáticas de nível tático e que estão orientadas à gestão de carteiras de projetos e processos, as quais respondem às necessidades diversas da Embrapa, previstas pela agenda institucional e pelo PDE. Em cada macroprograma, estão definidos os projetos, as fontes de financiamento e as formas de indução de projetos específicos que atuam como instrumentos para cumprimento das metas técnicas estabelecidas com base na agenda institucional, nos seus objetivos e nas suas diretrizes estratégicas.

Uma das finalidades dos macroprogramas é a priorização e a alocação de recursos aos projetos e processos, de acordo com as metas técnicas definidas pelo CGP. A alocação de recursos orçamentários da Embrapa, para cada macroprograma, é definida pelo CGP e aprovada pela DE. Dessa forma, os recursos orçamentários destinados à Embrapa e os recursos extra-orçamentários, contratados e financiados por terceiros, dão suporte à execução da carteira de projetos de cada macroprograma (Fig. 15). Para as atividades de suporte à P&D, a proposta orçamentária é elaborada anualmente no PADI, na qual cada supervisor elabora sua memória de cálculo e encaminha para a Chefia para inclusão no PAT.

Para despesas fixas administrativas, a proposta é elaborada tendo como base a série histórica, acrescentando correção de inflação e obedecendo às regulamentações públicas existentes e às emendas da Constituição Parlamentar.

6.4B. Captações de recursos financeiros

Com as reduções contínuas do orçamento pelo governo federal, a Unidade vem buscando aumentar sua captação via parceria e contrato de prestação de serviços, junto à iniciativa privada ou a outros órgãos. A captação de recurso é feita submetendo-se os projetos a editais internos e externos. Em 2003, iniciaram-se estudos visando à melhoria do processo **Captação de Recursos via Projetos Competitivos**, objetivando aumentar a captação desses recursos. Em 2006, em grande parte como resultado das ações de melhoria no processo citado, a Unidade alcançou um acréscimo de projetos aprovados, como pode ser visto no item 7.

6.4C. Gestão das receitas patrimoniais

Anualmente, elaboram-se dois planos: um de obras e outro de bens móveis, e são realizados leilões de bens móveis visando a descartar bens obsoletos e gerar receitas. Contratos de locação de imóveis para terceiros também geram recursos. O montante arrecadado com essas receitas é utilizado principalmente para reposição de novos bens e para custeio das despesas de suporte à P&D. Como os recursos são escassos, a Chefia reúne-se mensalmente com seus supervisores para priorizar a aplicação desses recursos.

6.4D. Avaliação e melhorias

São elaborados três fluxos de caixa para outros custeios, no início de cada exercício, sendo:

- Custeio fixo.
- Obrigações mensais.
- Custeio variável.

O planejamento é acompanhado mensalmente para verificar o realizado no mês e, se necessário, replanejar o restante do exercício, definindo novas prioridades e contenções de gastos. A avaliação da gestão orçamentária e financeira na Embrapa Cerrados também é realizada por auditorias internas e externas. Os indicadores de desempenho são: índice de não-conformidade com a auditoria e relação

entre recurso liberado e realizado. No exercício de 2006, foram estruturadas as bases para liberação do orçamento no início do ano para empenho das despesas fixas até o final do exercício, dessa forma a Unidade garantiu o recebimento do recurso orçado para despesas fixas.

Os padrões de trabalho da gestão orçamentária e financeira estão estabelecidos em normas internas, manuais e instruções de serviços e são verificados anualmente por auditorias interna e externa. No que tange à captação de recursos via projetos competitivos, foram implementadas melhorias que permitiram o redesenho do processo. Essa é uma atividade que já apresentou resultados positivos em 2006.

7. Resultados

7.1. Resultados Relativos aos Clientes

7.1A. Satisfação dos clientes

Em 2006, verifica-se o nível de satisfação dos clientes de cursos, palestras, dias de campo, SAC e de outros eventos com as inovações tecnológicas geradas pela Embrapa Cerrados em termos percentuais no gráfico a seguir.

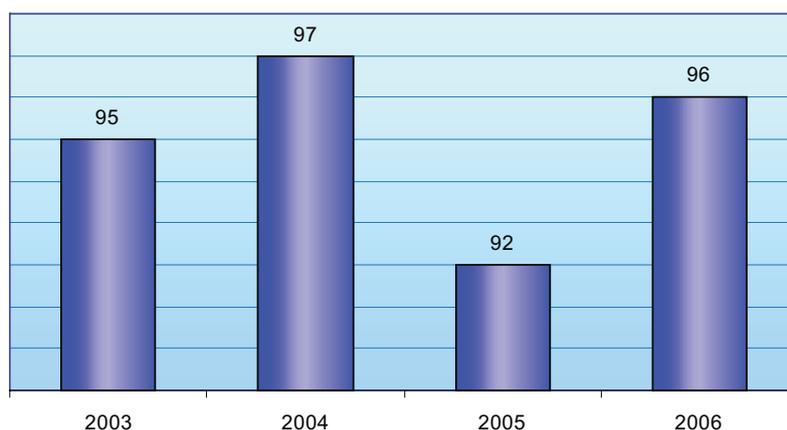


Fig. 43. Percentual de Clientes Satisfeitos.

7.1B. Atendimentos aos clientes

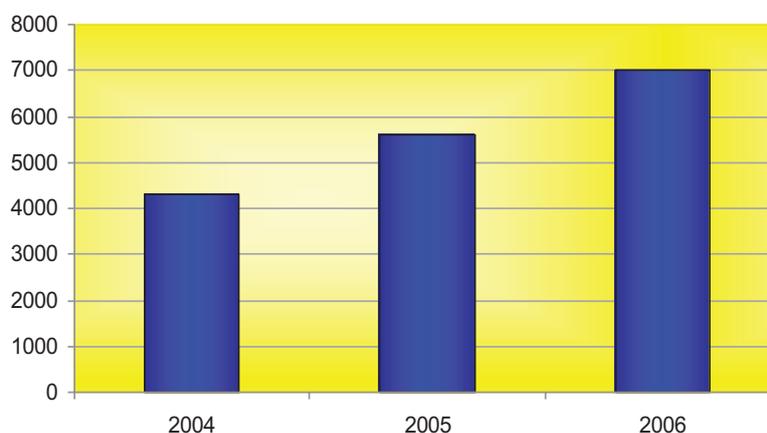


Fig. 44. Evolução dos Atendimentos do SAC.

O Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) compreende as modalidades de atendimento pessoal, carta, correio eletrônico e telefone. Em 2006, a Unidade atendeu, por meio do SAC, cerca de 7.017 clientes pessoais, 734 cartas e 2.591 e-mails.

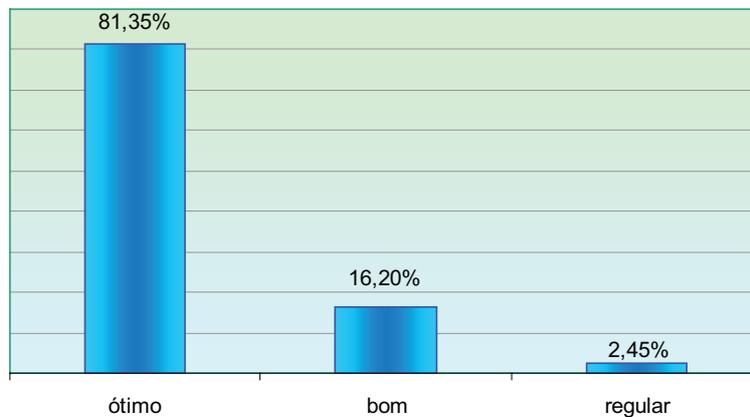


Fig. 45. Qualidade do Atendimento em Termos Percentuais.

Da avaliação da qualidade do atendimento prestado ao cidadão, verificou-se que 81,35 % dos clientes consideraram o atendimento ótimo.

7.1C. Participação da Unidade no mercado

A tecnologia do uso do gesso agrícola nas culturas de café, milho e soja em solos do Cerrado tem sido avaliada por oito anos consecutivos por pesquisadores da Unidade. Portanto, pode-se dizer que, em apenas 8,6 % da área cultivada com essas culturas, a tecnologia gerou adicionalmente na renda bruta, para o produtor, de R\$ 231,5 milhões. O impacto social dessa tecnologia reside na criação de cerca de 10.850 novos empregos diretos e 11.400 indiretos. O impacto ambiental é que se evita a incorporação de novas áreas produtivas no Cerrado para o desenvolvimento dessas culturas.

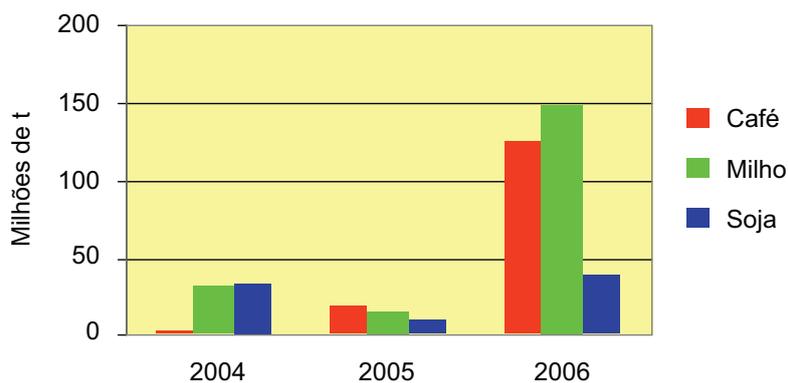


Fig. 46. Benefícios Econômicos no Uso do Gesso Agrícola nas Lavouras de Milho, Café e Soja.

7.1D. Imagem da Unidade e conhecimento dos seus serviços, produtos e ações

O número de artigos de divulgação dos seus produtos e serviços na mídia foi, em médias anuais, igual a 101 unidades e demonstra tendência crescente; já o número de matérias jornalísticas veiculadas na mídia foi, em médias anuais, igual a 702 inserções.

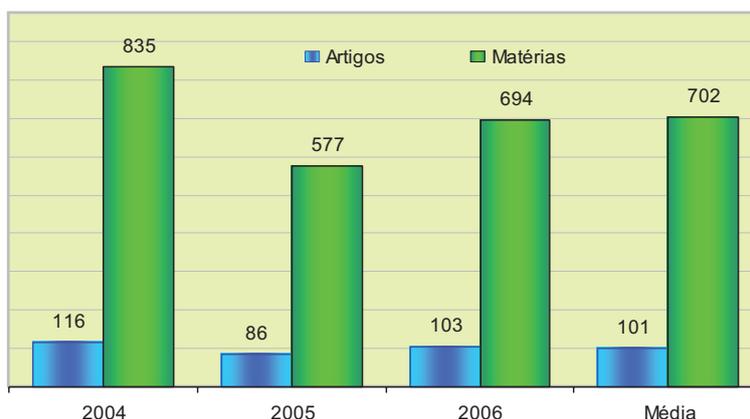


Fig. 47. Evolução de artigos de divulgação na mídia e matérias jornalísticas.

Esse indicador juntamente com os artigos de divulgação na mídia contribuiu para promover a imagem da Unidade e a divulgação dos seus produtos, serviços e ações, totalizando, em médias anuais, 803 inserções.

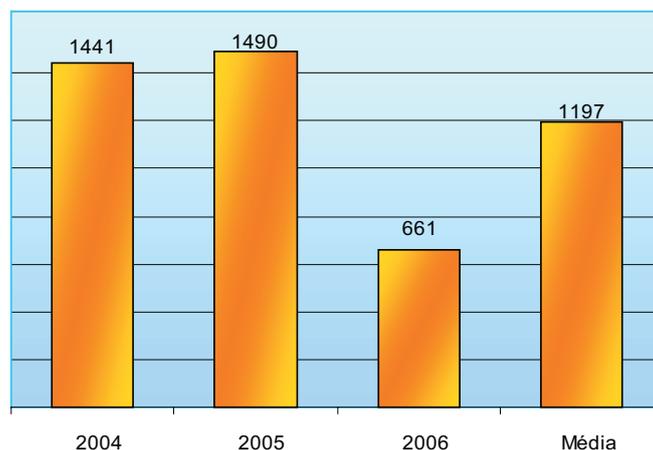


Fig. 48. Evolução do Número de Horas Aula de Cursos.

O número de cursos realizados pela Unidade também contribuiu para fortalecer a sua imagem e divulgar seus produtos e serviços. Em médias anuais, somam-se 1.197 horas/aula. (Fig. 48). Os estágios oferecidos para estudantes decresceram expressivamente por orientação do Diretor Supervisor da Unidade. No entanto, a oferta de estágios foi mantida (Fig. 49).

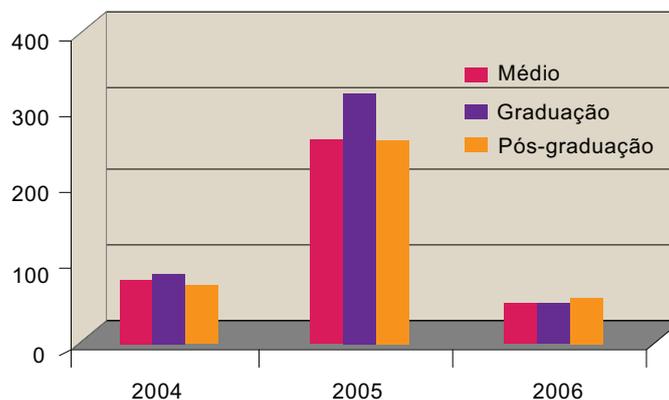


Fig. 49. Evolução do Número de Horas Oferecidas nos Estágios.

7.2. Resultados Relativos à Interação com a Sociedade

7.2A. Interação com a sociedade

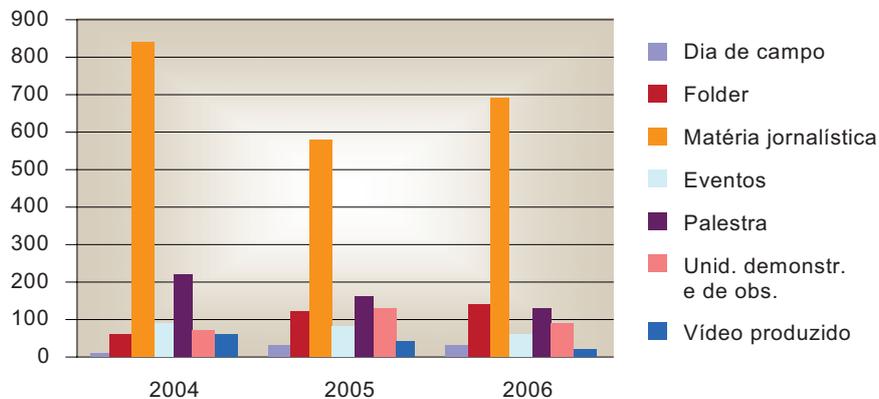


Fig. 50. Evolução das Ações de Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem.

Observa-se aumento expressivo nos indicadores “matéria jornalística” e “palestra” em todos os anos. Outros ganhos também podem ser verificados no que se refere a folderes. As perdas são evidenciadas nos demais indicadores. O número de visitas à Unidade tem aumentado. Em 2006, a Unidade recebeu 15 grupos de visitantes nacionais e 22 internacionais (Fig. 51).



Fig. 51. Evolução do Número de Visitas Nacionais e Internacionais.

As modalidades de atendimento “pessoal” e “correio eletrônico” sofreram acréscimos expressivos em virtude da contratação de novos empregados responsáveis por essas atividades. A modalidade “carta” sofreu ligeira redução por causa da diminuição do número de demandas recebidas. No entanto, as médias anuais obtidas são iguais a 5.361 para modalidade pessoal, 722 para carta e 2.106 para correio eletrônico (Fig. 52). A quantidade de demandas atendidas pelo SAC foi em médias anuais igual a 6.524. Esse acréscimo é em razão da maior interação da Unidade com a sociedade. Observa-se tendência de crescimento positiva (Fig. 53).

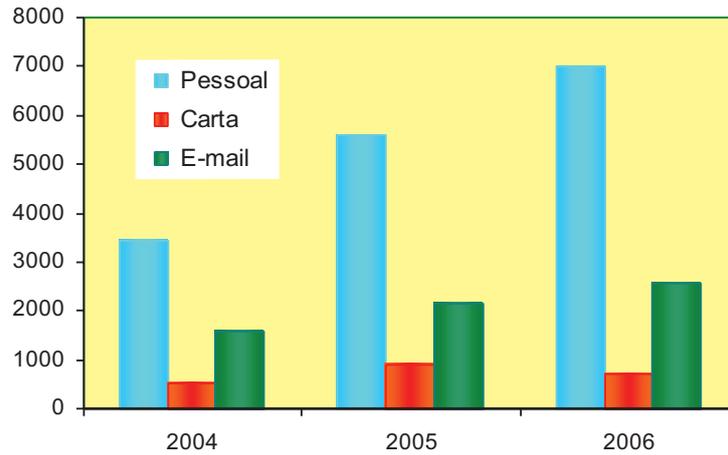


Fig. 52. Evolução das Modalidades de Atendimento aos Clientes.

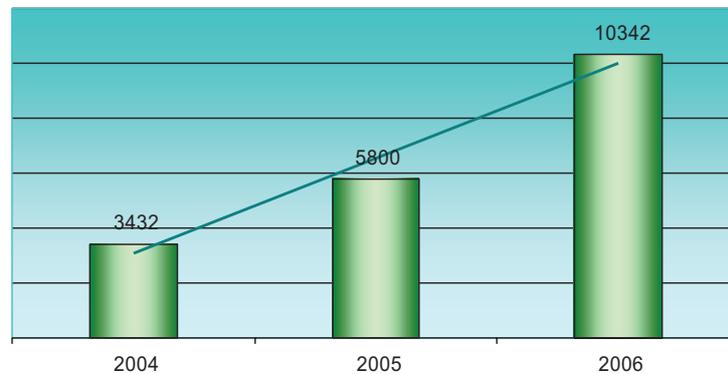


Fig. 53. Quantidade de Demandas Atendidas.

7.3. Resultados Orçamentários e Financeiros

7.3A. Aplicação dos recursos orçamentários e financeiros

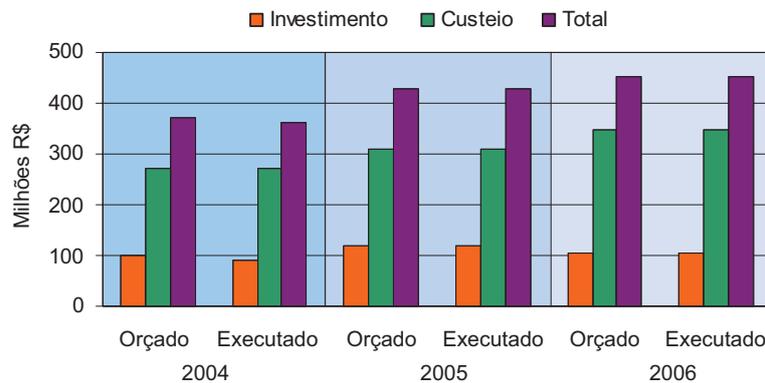


Fig. 54. Orçado x Executado.

No período de 2004 a 2006, em custeios, praticamente todos os recursos liberados foram aplicados. Na rubrica investimentos, houve diferença entre o orçado e o executado apenas em 2004, em virtude do prazo inexecutável para aplicação dos recursos.

7.3B. Conservação do patrimônio e arrecadação de receitas decorrentes do seu uso

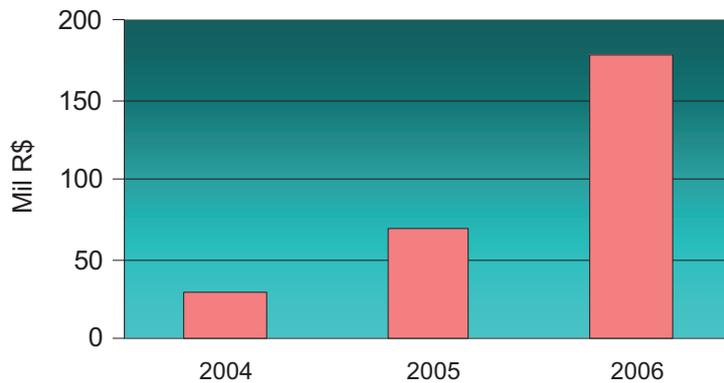


Fig. 55. Receita Patrimonial.

A receita patrimonial da Unidade vem aumentando ao longo dos últimos três anos, apesar da forte queda em 2004. As atividades que geram essa receita são: locação dos imóveis funcionais e locação das áreas para instalação de torres de telefonia móvel.

7.3C. Arrecadação de receitas decorrentes de prestação de serviços ou de impostos

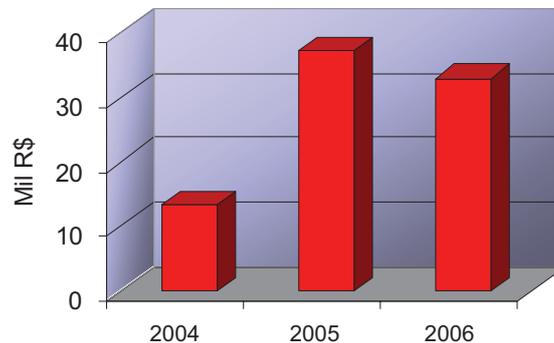


Fig. 56. Receitas Provenientes de Serviços.

A alta de 2005 em receitas decorrentes de prestação de serviços organizacionais é em virtude do gerenciamento de contratos de prestação de serviços a serem realizados pela Unidade, enquanto, nos anos anteriores, esses contratos foram geridos via fundações, e com isto essa receita passou a ser contabilizada em receitas indiretas. De 2005 para 2006, houve ligeiro decréscimo nessas receitas proveniente da suspensão da vendas de mudas no período da seca (Fig. 56).

A arrecadação indireta em 2006 foi captada por recursos recebidos por terceiros (bolsas concedidas a estudantes, ensaios e experimentos, doações de máquinas e equipamentos) e despesas pagas por terceiros (ensaios e experimentos, eventos de transferência de tecnologia material de consumo, passagens aéreas internacionais e taxas de inscrição em eventos, projetos de pesquisa, publicações) (Fig. 57).

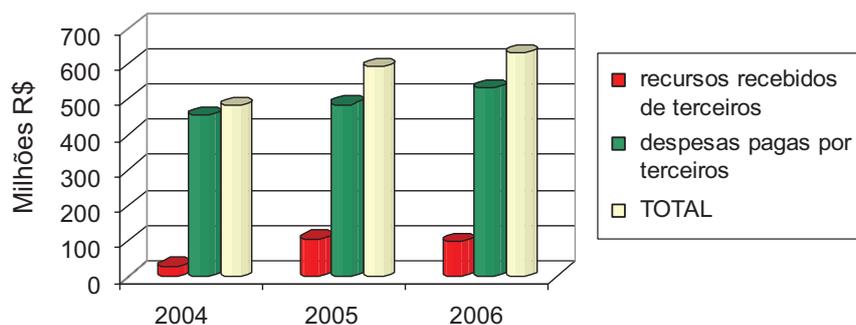


Fig. 57. Receitas Indiretas (pagas e recebidas).

7.3D. Desempenho financeiro

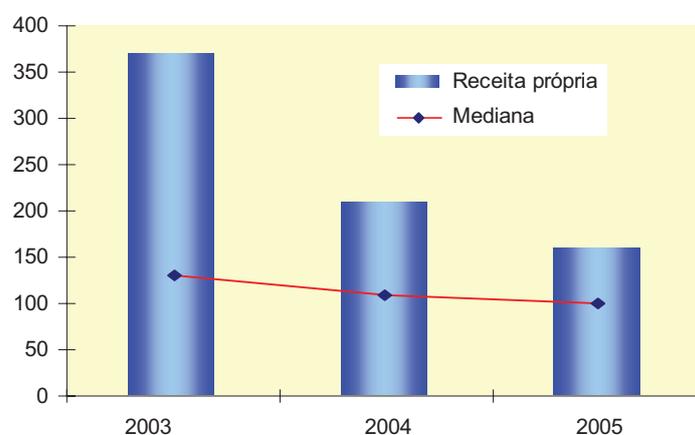


Fig. 58. Evolução do Índice de Receita Própria.

Vale destacar que o índice do SAU para receitas próprias está decrescente em virtude dos aumentos substanciais da receita recebida do tesouro nacional. Em 2004, excluindo valores gastos com pessoal, essa receita era de R\$ 2.845.289,00. Em 2006, este valor foi de R\$ 3.811.721,00. As receitas indiretas da Embrapa Cerrados, que incluem recursos recebidos por terceiros e despesas pagas por terceiros, tiveram um aumento significativo no período analisado acima (7.3C).

Tabela 28. Captação de Recursos via Projetos.

Indicadores	Fórmula	Período	Responsável	Situação Inicial (dez/2003)	Situação (dez/2004)	Situação (dez/2005)	Situação (dez/2006)
Captação de recursos por pesquisador	Volume de recurso captado em atividades/ nº de pesquisador da Unidade	anual	NAP	47.494,85	91.259,93	112.361,15	132.949,42
Aprovação de recursos via projetos SEG	Volume de recurso aprovado/ ano	anual	NAP	2.400.000	2.845.289	3.193.366	3.811.721
Aprovação de recursos Indiretos (**)	Volume de recurso aprovado/ ano	anual	NAP	2.394.985	4.820.545	5.907.887	6.292.245
Parceiros por projetos	Σ do nº de parceria entre unidades da Embrapa por atividade/ nº de projeto da Unidade	anual	NAP	1,24	1,54	1,90	1,91
Parceiros por projeto	Σ do nº de parceria externa por atividade / nº de projeto da Unidade	anual	NAP	0,84	0,97	0,81	0,92

* Dados somente dos projetos de captação via SEG.

** Recursos Indiretos captados pela Unidade (editais externos, bolsas, doações de equipamentos, despesas pagas por terceiros).

Os dados acima demonstram um aumento substancial de captação da Embrapa Cerrados, por meio de editais competitivos e outros, durante os últimos anos.

Tabela 29. Captação de Recursos via Projetos.

Indicadores obrigatórios	Fórmula	Situação Inicial (dez/2003)	Situação (dez/2004)	Situação (dez/2005)	Situação (dez/2006)	Situação Janeiro/2007
Contratação de projetos	Nº projeto contratado/ nº projeto apresentado	0,57	0,35	0,40	0,44	
Projetos enviados para SEG	Nº de projetos enviados para SEG	28 (7 MP2; 16 MP3; 5 MP4)	17 (1 MP2, 12 MP3; 1 MP4, 2 MP5 e 1 MP6)	17 (3 MP1, 5 MP2, 6 MP3, 3 MP5)	34 (2 MP1, 13 MP2, 12 MP3, 3 MP4; 2 MP5, 2 MP6)	
Projetos aprovados no SEG	Nº projetos aprovados no SEG	16 (0,57) (9 MP3; 4 MP2; 3 MP4)	6 (0,35) (5 MP3 e 1 MP6)	8 (0,47) (1 MP1, 2 MP2, 4 MP3, 2 MP5)	13 (0,38)* (1 MP1, 3 MP2, 6 MP3, 1 MP5, 2 MP6)	
Projetos enviados para outras fontes	Nº de projetos enviados para outras fontes	Sem informação	Sem informação	12 (10 CNPq, 1 MDA e 1 FNMA)	35 (21 Universal, 5 CT-Agro; 1 CT-Mineral 5 FINEP, 1 MDA e 1 FNMA; 1 ICGEB)	
Diversificação das fontes externas de financiamento	Nº de fonte de financiamento/ nº projetos enviados	Sem informação	Sem informação	4 (0,33) (3 CNPq, 1 MDA)	14 (0,40) 4 FINEP (75%) ⁽¹⁾ , 1 MDA (100%); 1 FNMA (100%); 6 UNIVESAL (27,0%); 1 CT-Mineral (100%) 1 CT-Agro (20%)	

* Pré-proposta aprovadas: 1 MP1, 1 MP2 e 1 MP4 : Índice parcial: (0,47)/(0,44)

Em 2002, aprovamos somente 25 % (6 em 24) dos projetos enviados aos MPs, sendo 3 em MP2 (50 %), 1 em MP4 (25 %) e 1 em MP3 (25 %). Em 2003, a situação melhorou bastante, quando aprovamos 57 % (16 em 28) dos projetos enviados, sendo 56 % em MP3 (9 projetos), 25 % em MP2 (4) e 19 % em MP4 (3). Em 2004, tivemos uma queda com 39 % dos projetos aprovados (7 em 18), continuamos com um alto índice de aprovação em MP3 (86 %) e 1 em MP6 (14 %). Em 2005, nós mantivemos esse percentual (39 % - 7 em 18), mas houve uma alteração no perfil dos projetos aprovados, 29 % em MP3 (2), 29 % em MP2 (2), 29 % em MP5 (2) e 13 % em MP1 (1).

A queda na aprovação dos projetos reflete, principalmente, uma queda na disponibilidade de verbas para a pesquisa. No ano passado, a Embrapa Cerrados fez um grande esforço para aprovar projetos em MP2, pois é muito difícil a manutenção da Unidade com projetos de MP3. Segundo a avaliação do SPD, houve um crescimento de 537 % de solicitação para o MP2 em relação ao que havia disponível para a aprovação, assim, a proporção foi de um projeto aprovado para cada seis enviados.

7.4. Resultados Relativos às Pessoas

7.4A. Práticas de gestão de pessoas

A Unidade vem investindo na contratação de empregados para suprir o aumento do número de empregados que estão se aposentando. Em 2006, a Chefia estabeleceu um cenário de demandas da Unidade para renovação do seu quadro de pessoal para os próximos quatro anos.

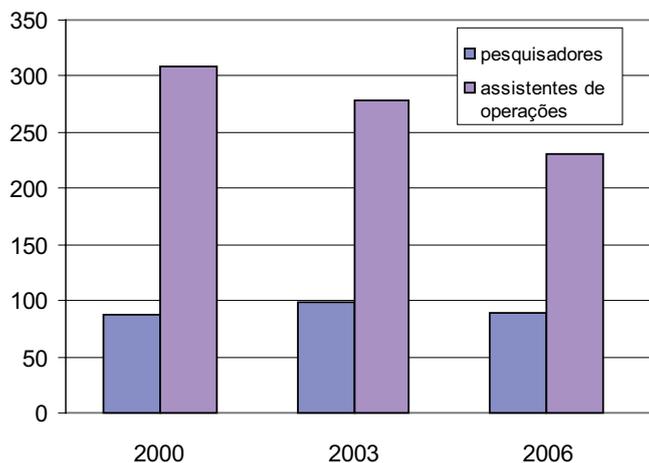


Fig. 59. Evolução do Quadro de Pessoal.

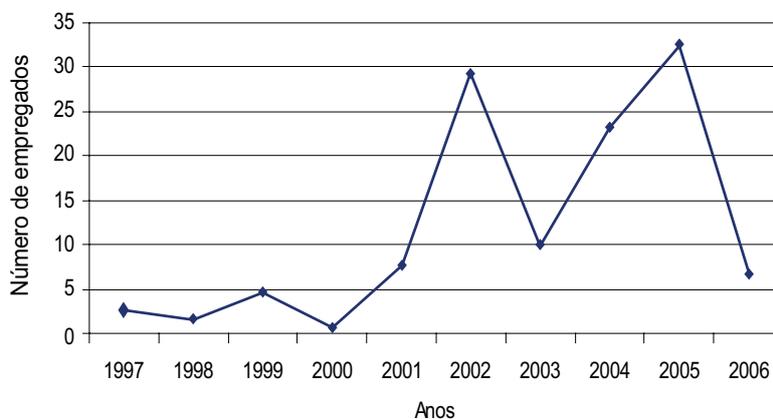


Fig. 60. Evolução da Contratação de Pessoal.

Conheço o PCS - Plano de Cargos e Salários da Embrapa (em %)

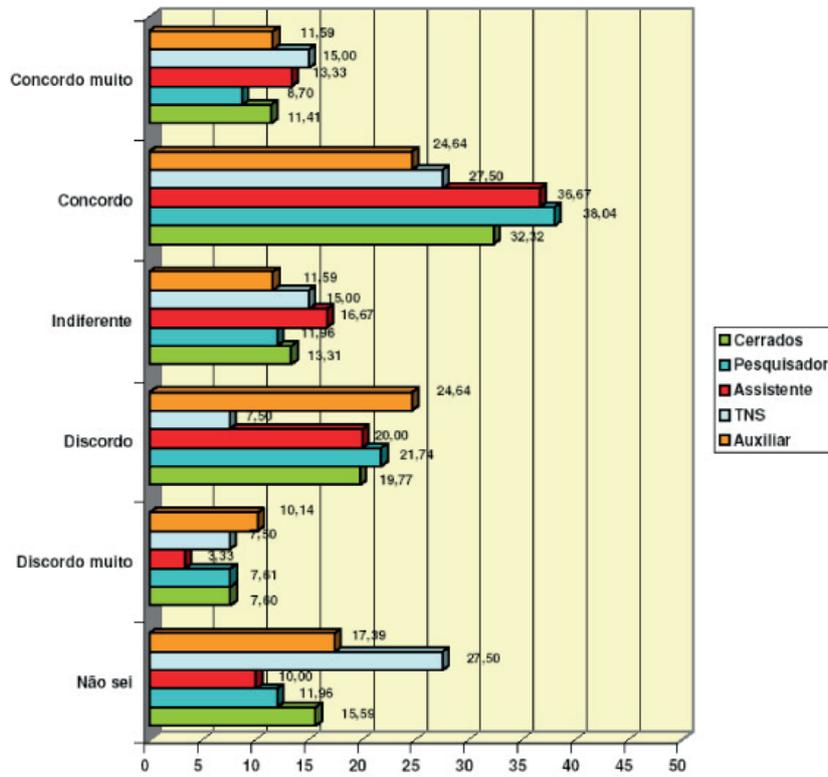


Fig. 61. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Conheço os critérios usados pelo SAAD para me avaliar (em %)

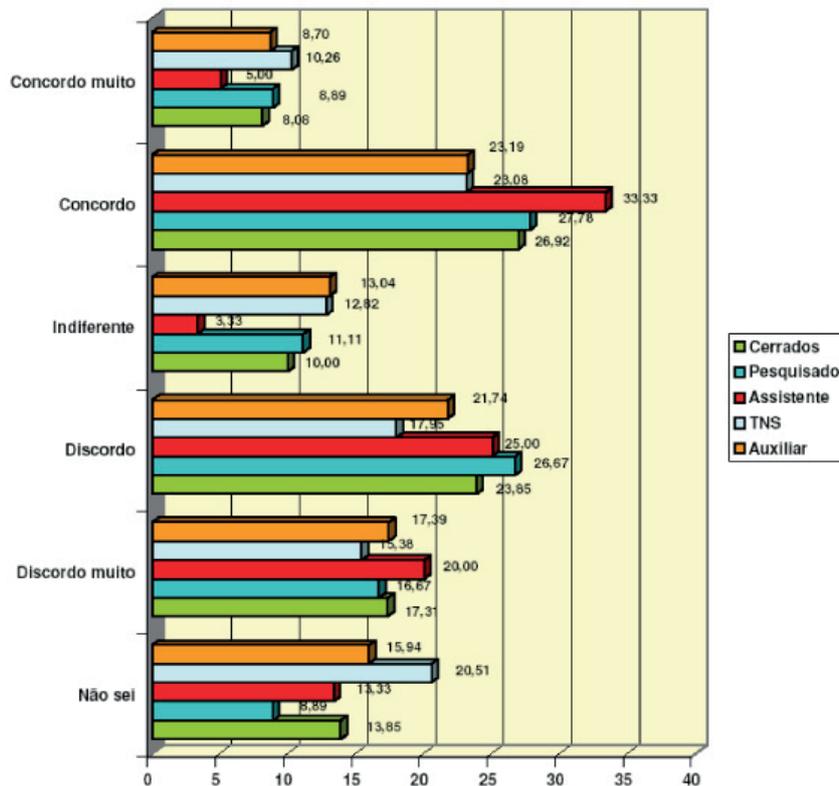


Fig. 62. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

O SAAD ajuda a planejar de forma eficiente as minhas atividades (em %)

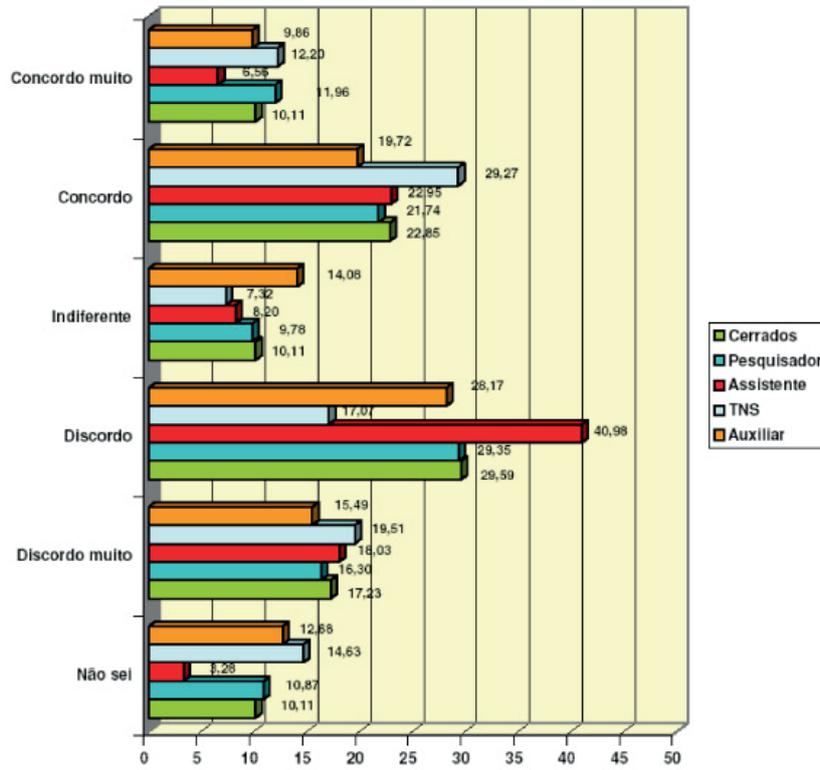


Fig. 63. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Em meu setor, as tarefas são distribuídas de forma justa, nenhum empregado trabalha mais do que os outros (em %)

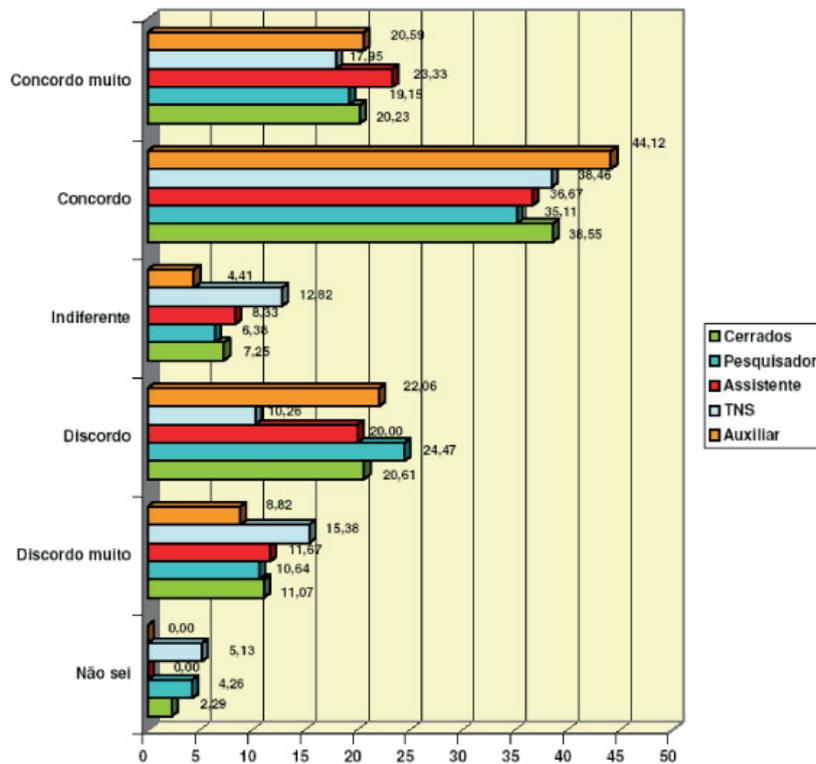


Fig. 64. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

As novas alterações no SAAD-RH ajudarão os assistentes operacionais a planejarem melhor suas atividades. O SAAD-RH tem sido reavaliado e será amplamente divulgado em 2007.

Considero suficiente e adequado o treinamento que recebo da Embrapa (em %)

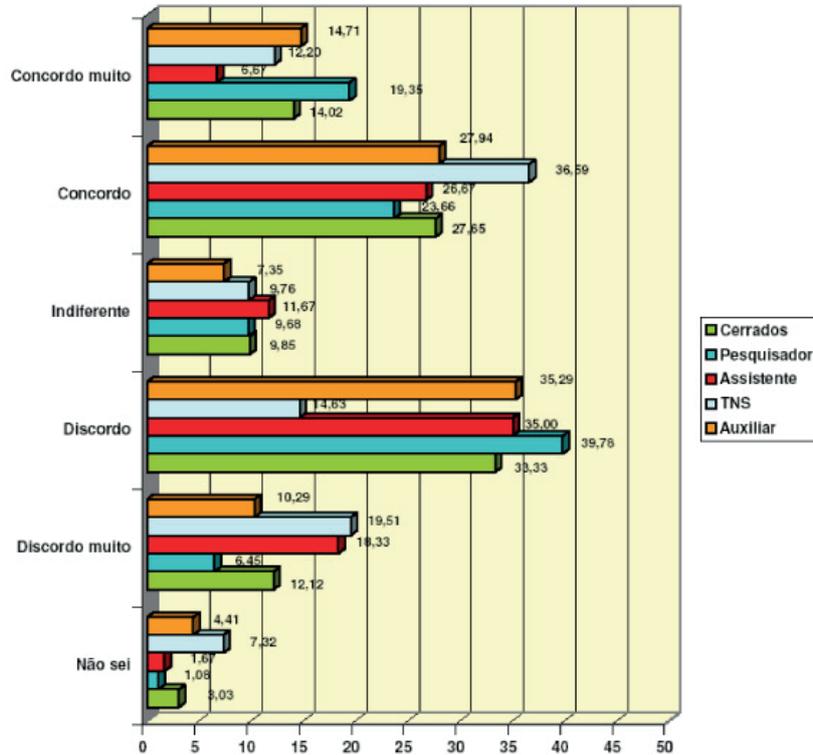


Fig. 65. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

A Unidade vem incentivando seus empregados a participarem do Programa de Educação Corporativa da Embrapa, liberando-os e oferecendo suporte necessário para que participem de cursos de curta duração. A Embrapa Cerrados investe em melhorias no ambiente de trabalho dos seus empregados e prevê em 2007 um incremento nesse investimento principalmente relativo aos laboratórios de pesquisa.

A minha Unidade me estimula a buscar formas de melhorar o meu trabalho (em %)

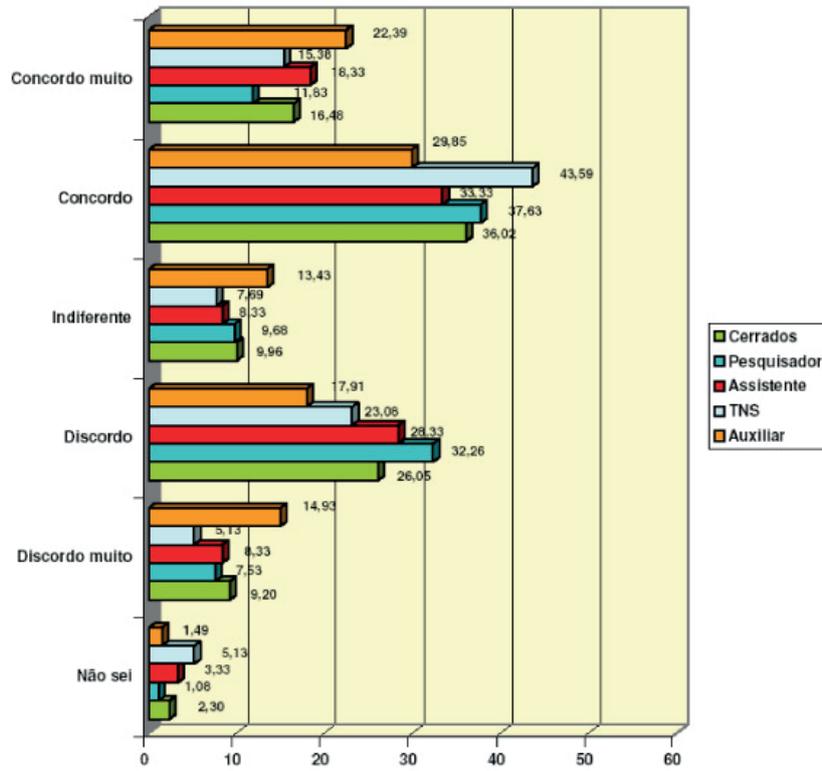


Fig. 66. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

As condições físicas do ambiente em que trabalho (iluminação, ventilação, ruído) são boas (em %)

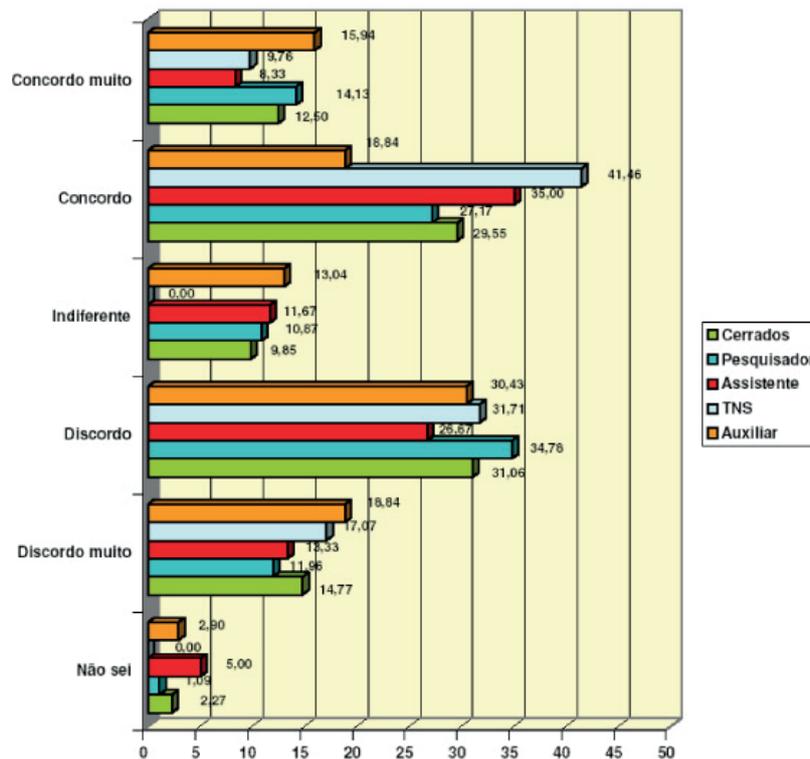


Fig. 67. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

7.5. Resultados Relativos aos Suprimentos

7.5A. Práticas de gestão de suprimentos

Todos os compromissos assumidos pelos fornecedores foram cumpridos conforme estabelecido em contratos. Não ocorreu nenhum atraso nas 514 ordens de compra/ serviço e contrato emitido, e nenhuma ordem de compra foi cancelada a pedido do fornecedor. Em 2006, nenhum fornecedor foi suspenso do cadastro. As demandas foram mais atendidas via pregão eletrônico, por determinação da Embrapa.

Disponho de todos os materiais e equipamentos que preciso para trabalhar (em %)

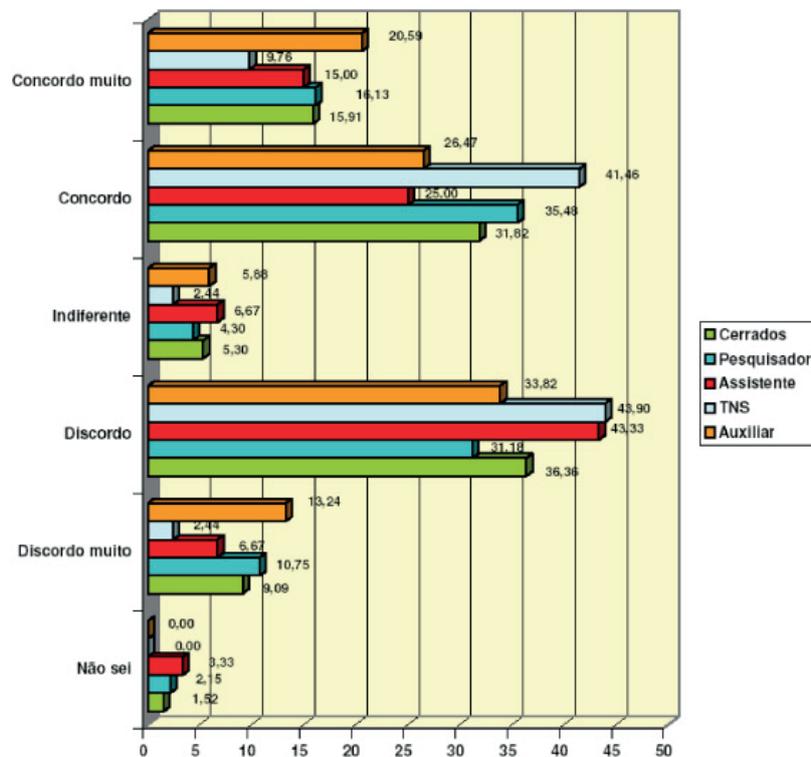


Fig. 68. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

O suprimento de materiais e equipamentos para o público interno tem melhorado gradativamente. Em 2006, a média de atendimento às solicitações foi de um dia e, para solicitações de compra, o tempo máximo de espera tem sido de três meses.

7.6. Resultados Relativos aos Serviços e Produtos

7.6A. Serviços e produtos

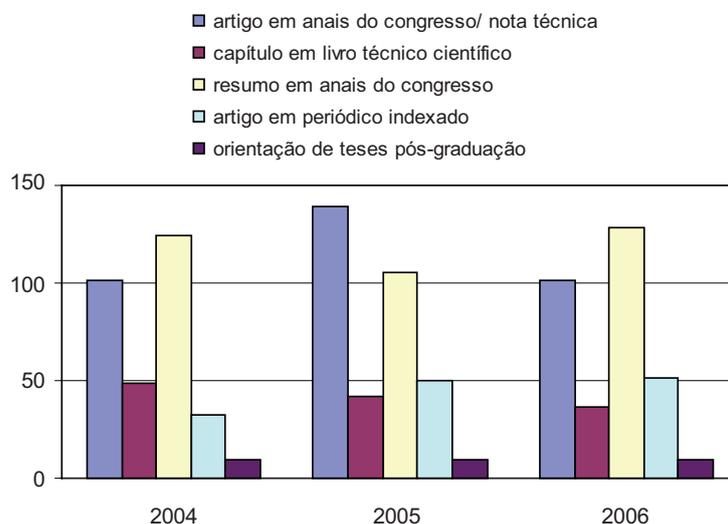


Fig. 69. Produção Técnico-Científica.

Em 2006, numa abordagem global, a produção técnico-científica ficou estável em relação a 2004. Em 2005, houve ligeiro crescimento de artigos em anais de congressos e notas técnicas em virtude do aumento de pesquisadores na Unidade, bem como da articulação dos núcleos temáticos de pesquisa e parceiros para pesquisa.

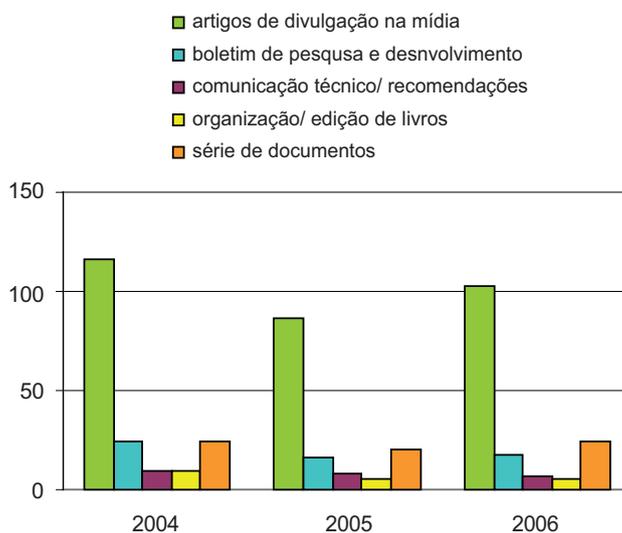


Fig. 70. Produção de Publicações Técnicas.

De 2004 a 2006, o número de artigos de divulgação na mídia sofreu aumentos expressivos em atendimento às estratégias organizacionais.

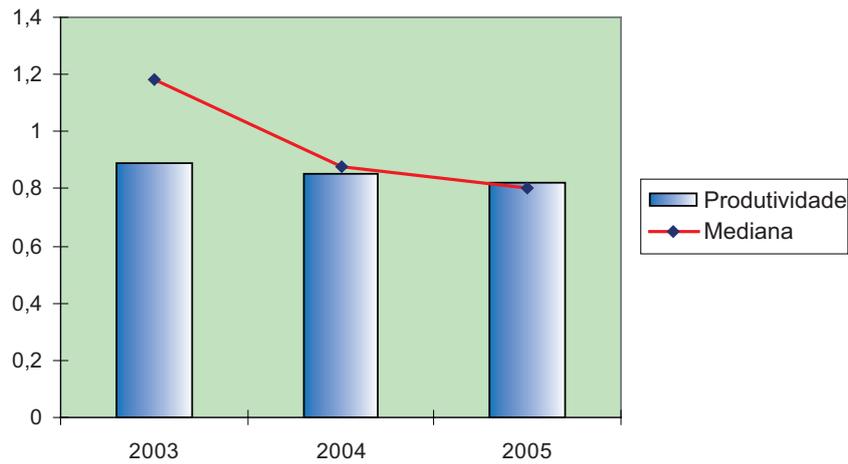


Fig. 71. Índice Comparativo de Produtividade SAU.

Observa-se que a produtividade técnica da Unidade está abaixo da mediana das demais Unidades da Embrapa. No entanto, em 2005, houve uma recuperação tendo em vista a articulação dos núcleos temáticos de pesquisa na Unidade em torno da melhoria das metas técnicas. Essa tendência também se mantém para 2006.

7.6B. Processos finalísticos e parcerias institucionais

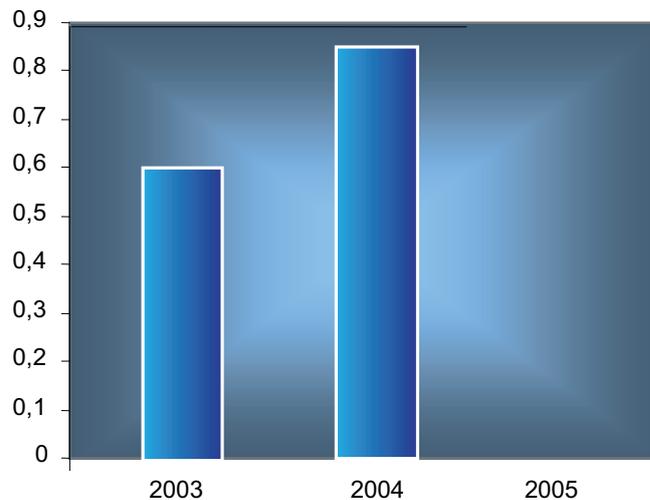


Fig. 72. Índice de Eficiência Relativa.

A Embrapa Cerrados vem sendo avaliada pela sua eficiência relativa. Percebe-se uma queda nessa eficiência em 2005. No entanto, em médias anuais, essa eficiência foi de 0,655, ficando maior que a obtida no último ano.

A Unidade vem desenvolvendo sistematicamente uma política de incentivo ao estabelecimento de parcerias com o propósito de se integrar com seu ambiente externo para realização conjunta de projetos de pesquisa com correspondente captação de recursos e para ações de comunicação e transferência de tecnologia, conhecimentos e produtos. Observa-se a tendência de crescimento desse indicador na Fig. 73.

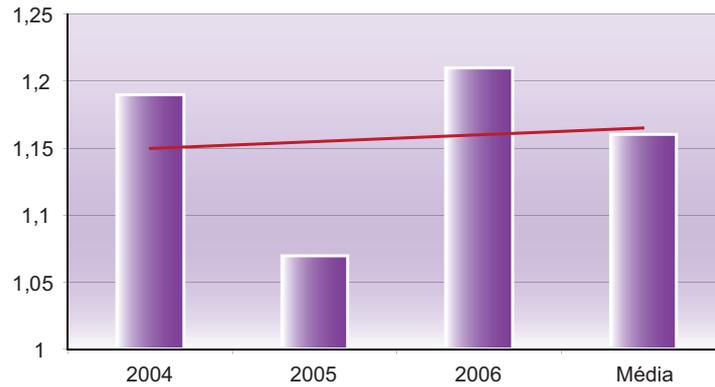


Fig. 73. Evolução do Número de Ações de Parcerias e Média da Unidade.

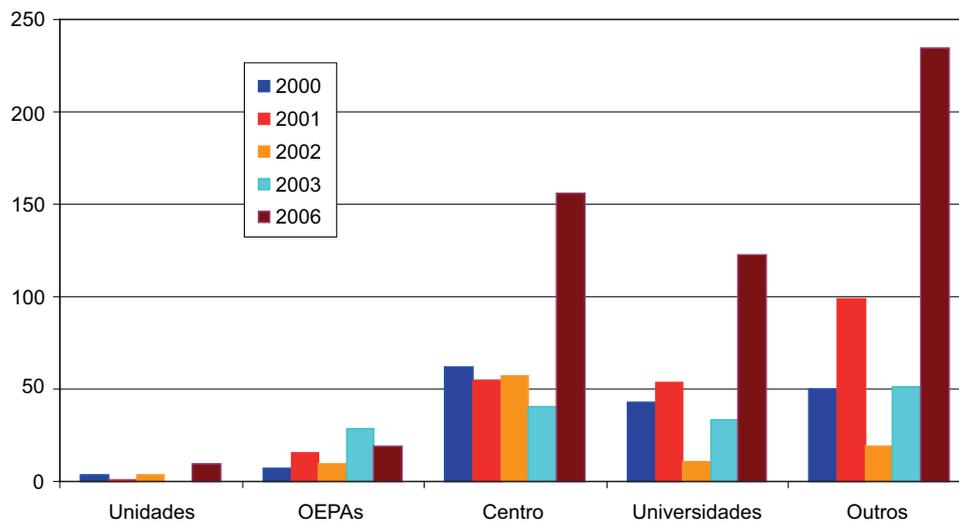


Fig. 74. Evolução dos Tipos de Parcerias da Unidade.

Entre os parceiros da Unidade, estão as Unidades Centrais e serviços da Embrapa; organizações estaduais de pesquisa agropecuária (OEPAs); outros centros de pesquisa da Embrapa; as universidades e outros parceiros, tais como: cooperativas, associações de produtores, empresas privadas, fundações, órgãos da assistência técnica e extensão rural, prefeituras, produtores rurais, secretarias da agricultura. Em 2006, observa-se a tendência de crescimento de parcerias principalmente com centros da Embrapa, universidade e outros.

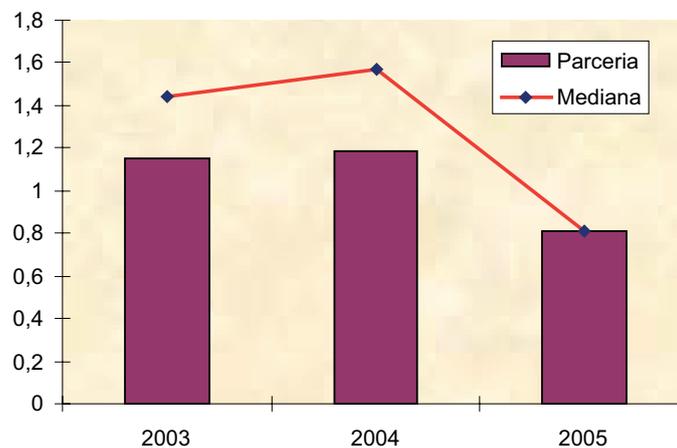


Fig. 75. Índice de Parcerias da Unidade e Mediana da Embrapa.

7.7. Processos de Apoio e Organizacionais

7.7A. Processos de apoio

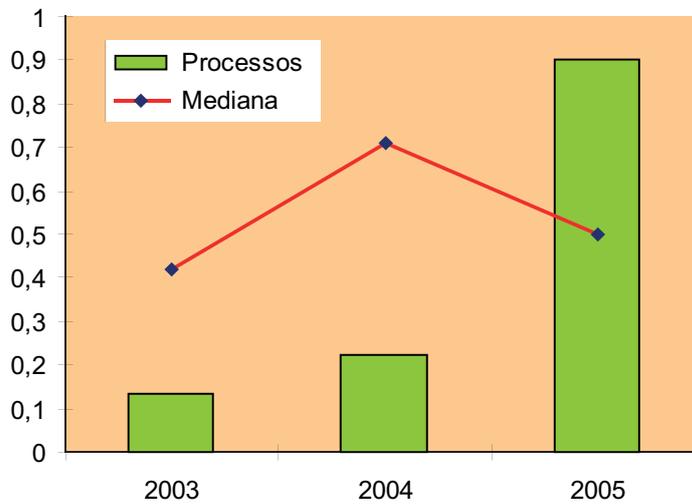


Fig. 76. Índice de Melhoria de Processos.

Com a criação do CDI, houve um incremento na disseminação da metodologia AMP na Unidade e os processos analisados vêm apresentando resultados crescentes nos últimos três anos de implementação de melhorias.

Na minha Unidade, os processos de trabalho são organizados (não há burocracia excessiva) (em %)

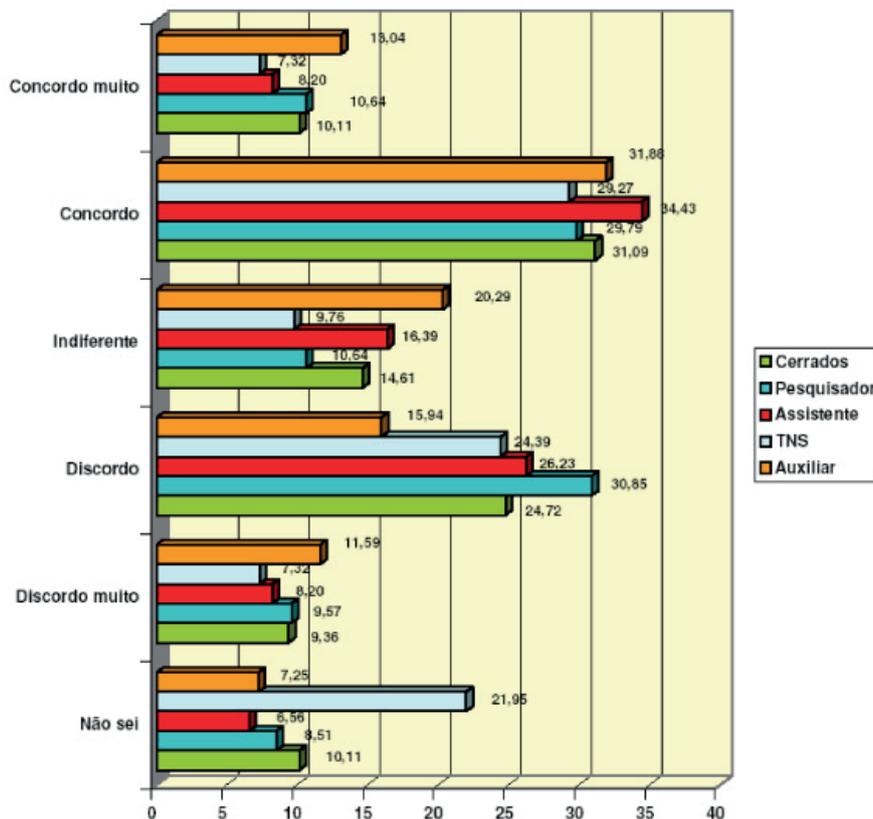


Fig. 77. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Os processos vêm sendo melhorados e estão apresentando bons resultados. Entretanto, a melhoria efetiva dos processos ocorrerá com o tempo.

7.7B. Formulação e desdobramento das estratégias

**Acompanhamento das Metas do PDU
Dez 2006**

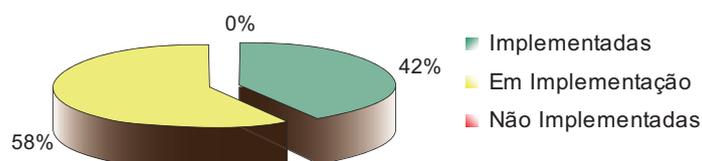


Fig. 78. Acompanhamento das Metas do PDU.

Tabela 30. Evolução dos Indicadores de Desempenho do SAU de Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem.

Indicador	Unidade	2003	2004	2005	2006	Média
Artigos de divulgação na mídia	Unid.	149	116	86	103	113,5
Curso oferecido	Horas/aula	2.324	1.441	1.490	661	1.479
Dia de campo	Unid.	24	13	27	25	22,25
Folder	Unid.	53	52	118	144	91,75
Matéria jornalística	Unid.	478	835	577	694	646
Eventos	Unid.	75	91	74	57	74,25
Participação em Feiras e exposições como convidado	Unid.	25	12	09	06	13
Palestra	Unid.	446	225	158	124	238,25
Unidades demonstrativas e de observação	Unid.	55	66	125	85	82,75
Veículos internos e externos de comunicação	Unid.	—*	—*	48	56	52
Vídeo produzido	1 Unid. vídeo = 3 minutos	86	60	41	20	51,75

7.7C. Avaliação e melhoria das Práticas de Gestão

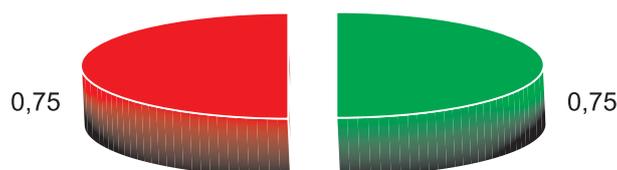


Fig. 79. Índice de não Conformidade com a Auditoria.

O índice acima mostra que a Unidade manteve-se na média das Unidades da Embrapa quanto à não conformidade com a auditoria.

Simplificar e organizar os processos são uma prática na Embrapa (em %)

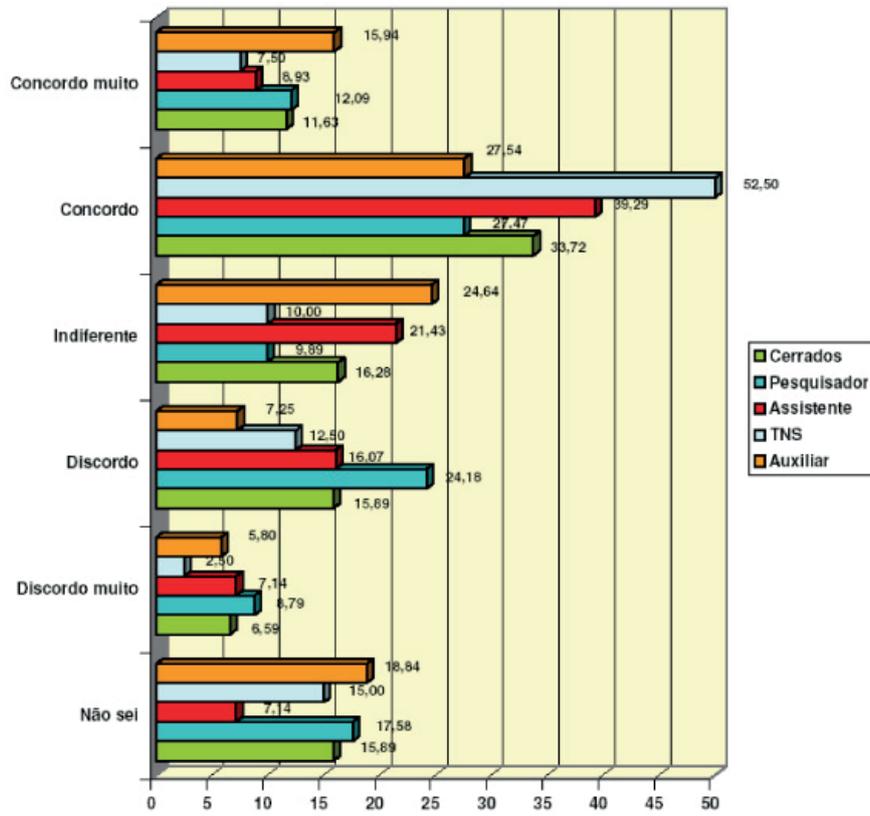


Fig. 80. Pesquisa do Clima Organizacional - 2005

A melhoria de processos já é uma constante na Unidade que vem sendo percebida e bem aceita pelos empregados. A avaliação das práticas de gestão da Unidade é realizada pela ABIPTI e PQSP. Da avaliação final de 2002, a Embrapa Cerrados alcançou 230 pontos. Em 2003, alcançou 219,5 pontos na avaliação feita pela ABIPTI, conseguindo o primeiro lugar dentre as unidades da Embrapa. Em 2003, a mediana das Unidades da Embrapa foi de 104,75 pontos. A média obtida entre as Unidades foi de 132,3 pontos. Em 2004 e 2005, houve a implantação das melhorias apontadas na avaliação de 2002 e 2003, por meio do PMG.

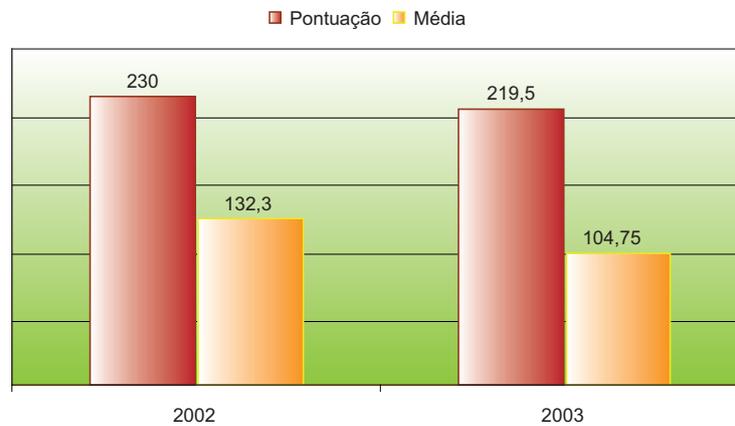


Fig. 81. Avaliação da Gestão da Unidade.

**Conheço as metas e objetivos planejados por minha Unidade
(em %)**

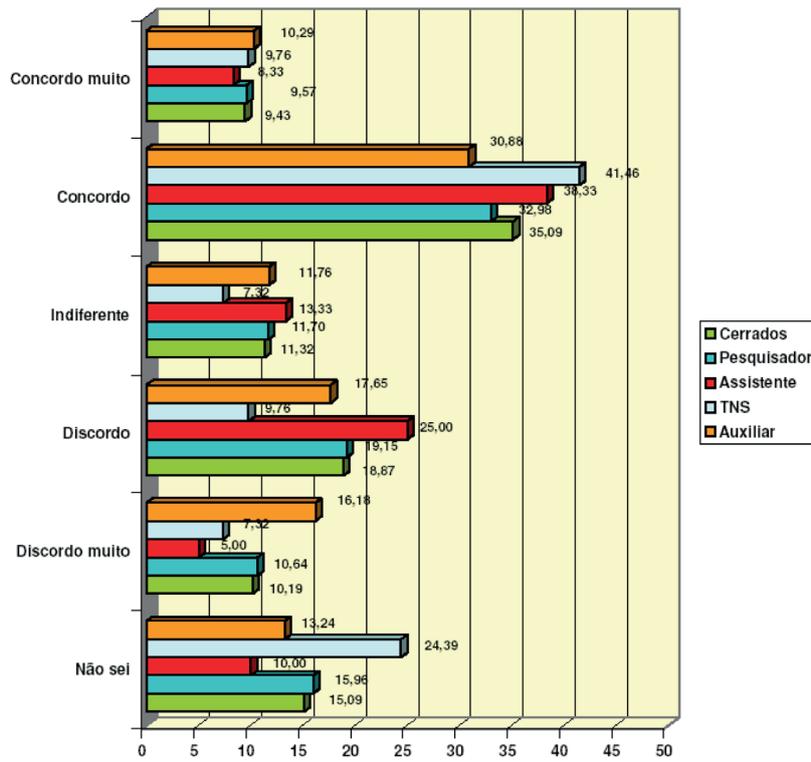


Fig. 82. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

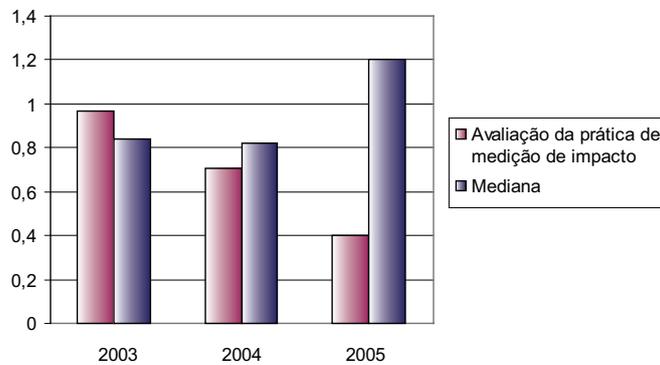


Fig. 83. Índice Comparativo de Avaliação do Impacto Socioeconômico e Ambiental.

7.7D. Sistema de liderança e informação e conhecimento

A escolha dos chefes e supervisores é feita com base em sua competência e capacitação (em %)

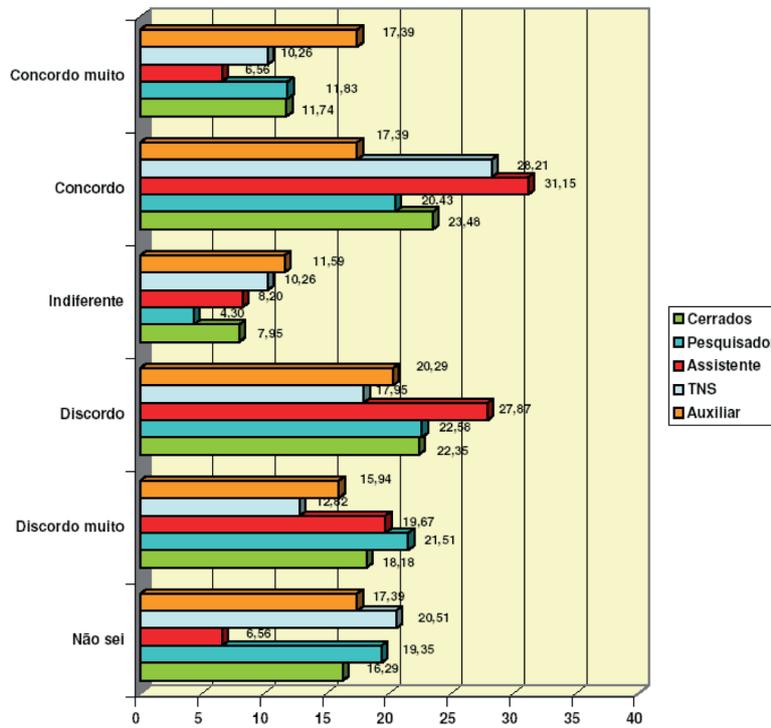


Fig. 84. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Meu chefe imediato incentiva a minha participação em treinamentos (em %)

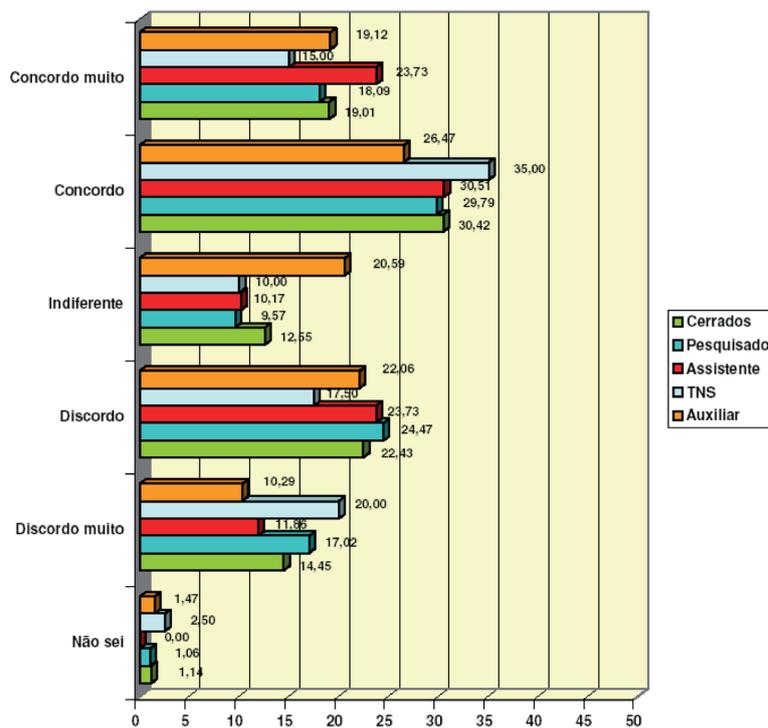


Fig. 85. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Estou tendo chances de mostrar minhas capacidades (em %)

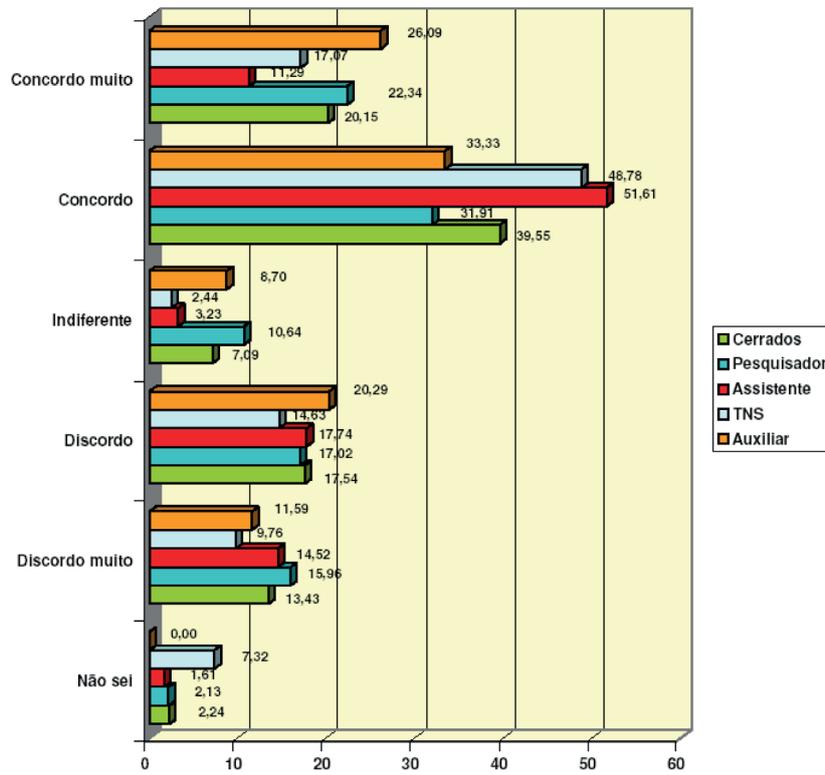


Fig. 86. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Participei da elaboração das metas do meu setor (em %)

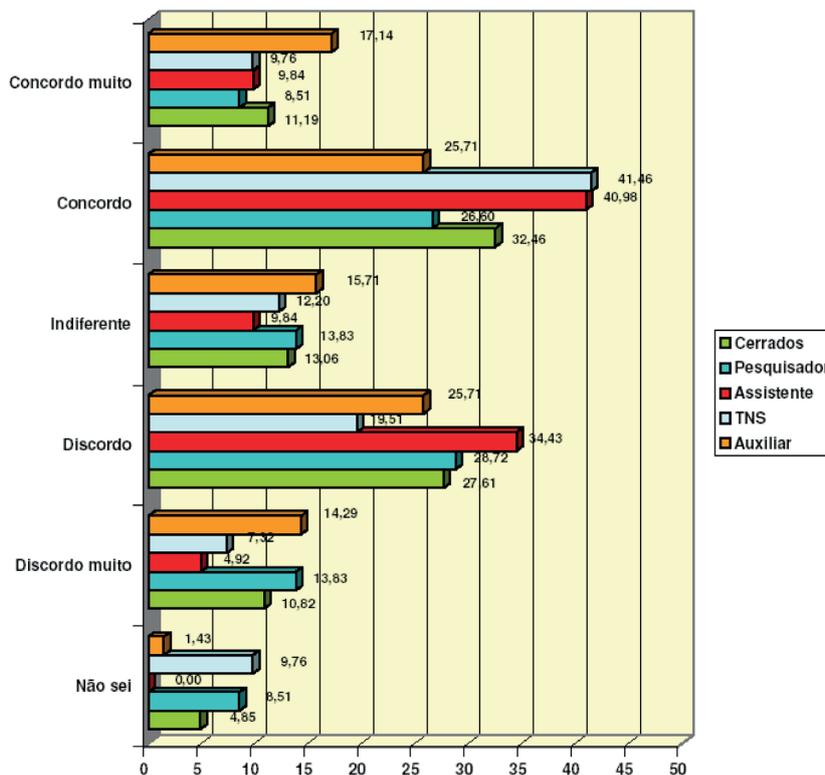


Fig. 87. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Meu chefe imediato informa os resultados obtidos, dificuldades e avanços da Empresa (em %)

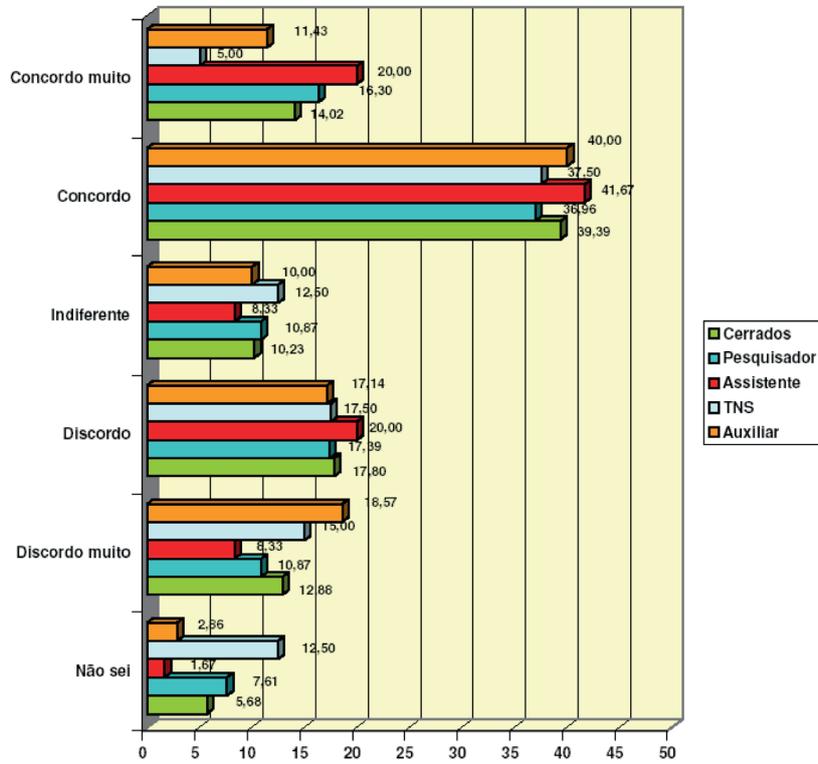


Fig. 88. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Consigo informações de outras áreas para fazer meu trabalho (em %)

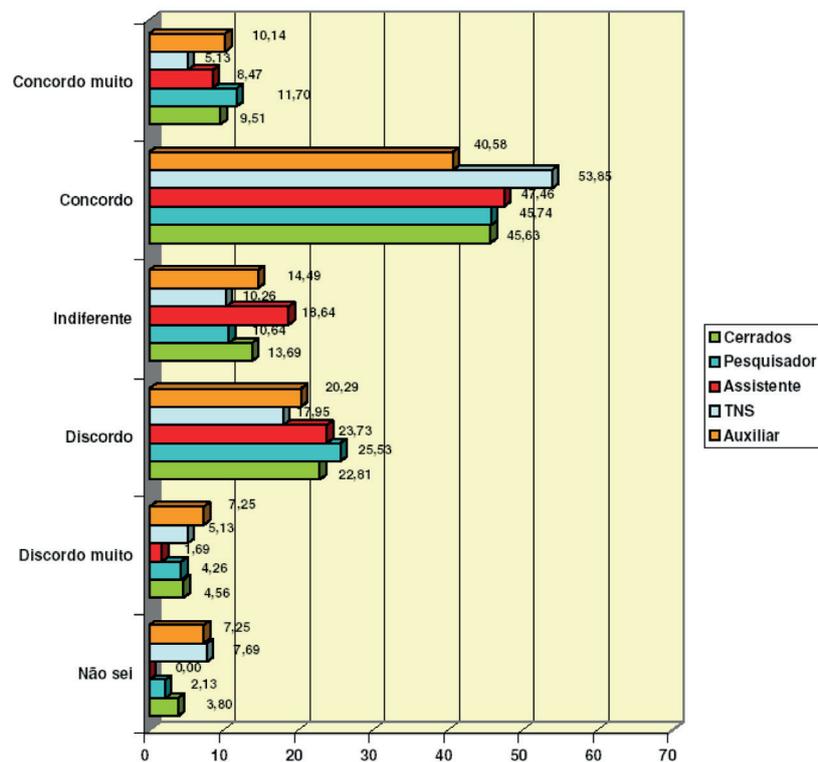


Fig. 89. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

**Eu me sinto informado sobre a Embrapa pelo todos.com
(em %)**

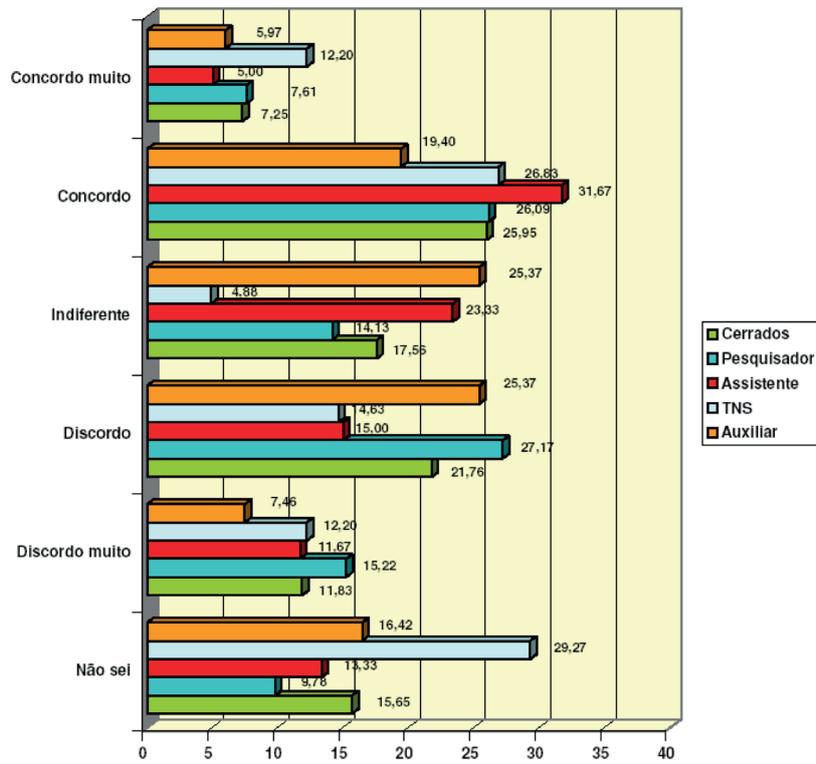


Fig. 90. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Os veículos de comunicação da Embrapa (Folha da Embrapa, Mural, Todos.com...) trazem informações em excesso (em %)

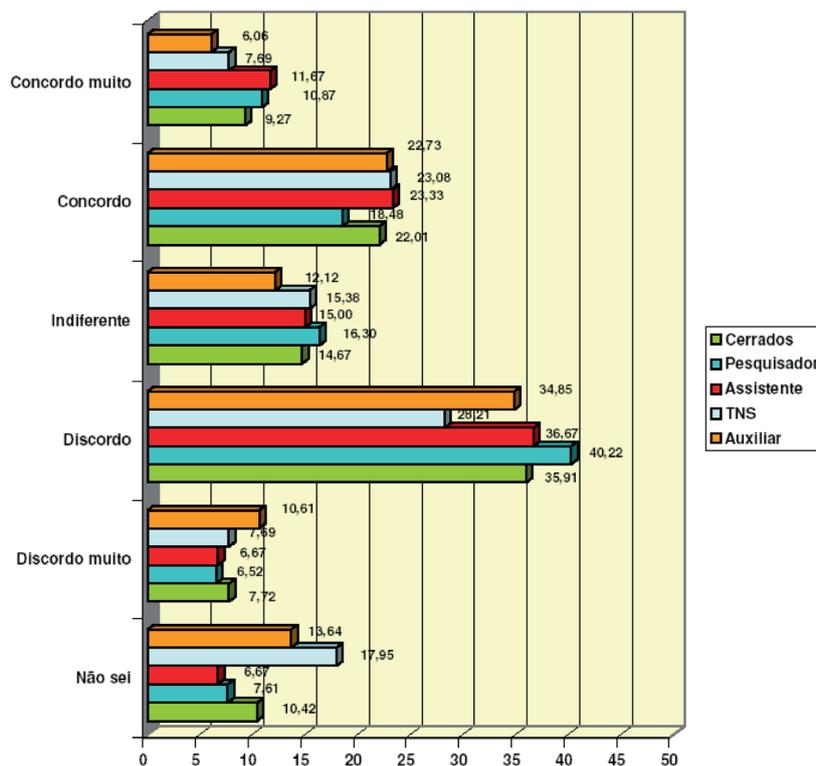


Fig. 91. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Os veículos de comunicação da minha Unidade me informam sobre o que acontece no dia-a-dia da Unidade (em %)

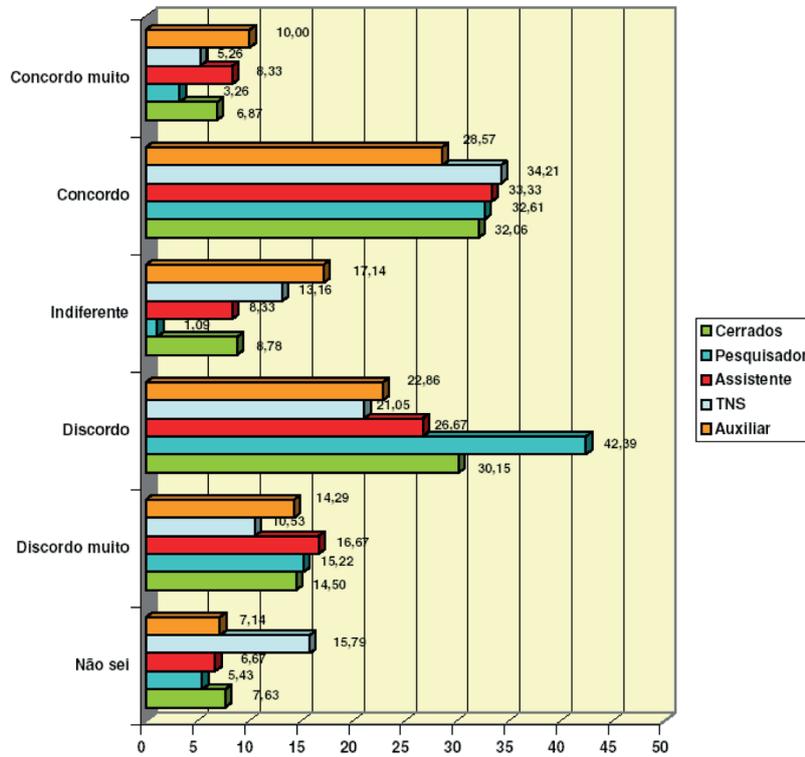


Figura 92. Pesquisa do Clima Organizacional – 2005.

Meu chefe avalia o resultado do meu trabalho e me orienta sobre como posso melhorar (em %)

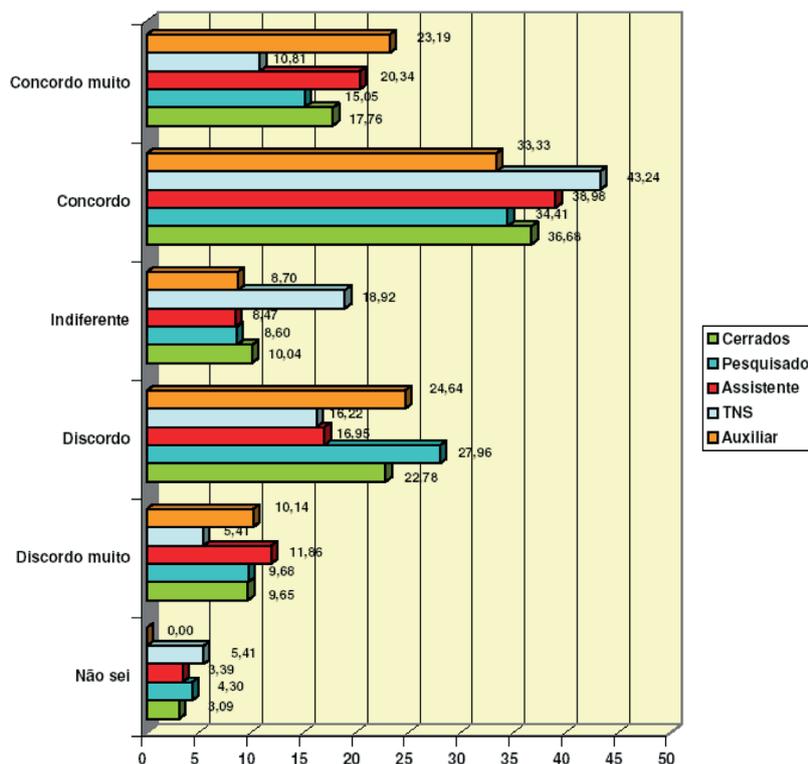


Fig. 93. Pesquisa de Clima Organizacional – 2005.

Projetos liderados pela Embrapa Cerrados

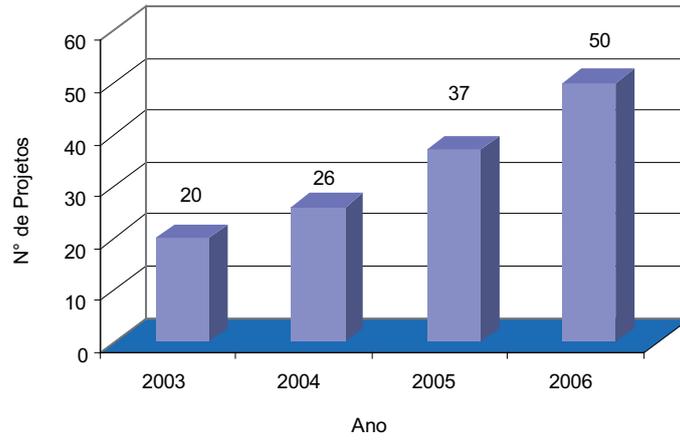


Fig. 94. Evolução do Número de Projetos Liderados pela Unidade.

CPAC - Evolução do IDI - 1996/2005

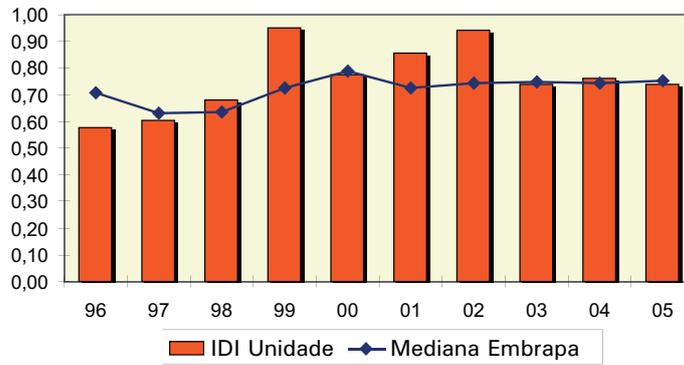


Fig. 95. Índice de Desenvolvimento Institucional da Unidade – SAU.

Classificação Embrapa Cerrados - 1996/2005

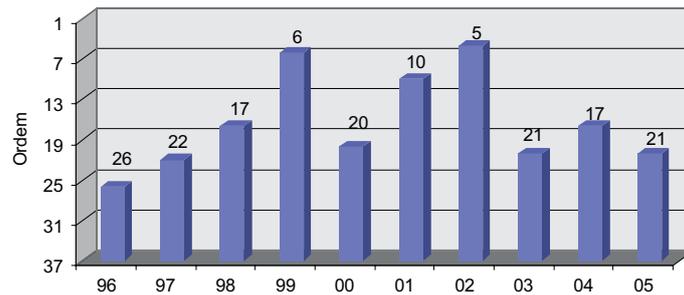


Fig. 96. Classificação da Unidade no SAU.

Embrapa

Cerrados

Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento

