

ADP

15506

09015  
2003  
FL-PP-09015

FL-15506

Ministério da Agricultura,  
Pecuária e Abastecimento




Semi-Árido

# RELATÓRIO DE GESTÃO 2003



Relatorio de gestao 2003.  
2003 FL-PP-09015



CPATSA-31047-1

# RELATÓRIO DE GESTÃO

Unidade: EMBRAPA SEMI-ÁRIDO

Ano: 2003

## APRESENTAÇÃO

O campo abaixo deve ser o último a ser preenchido. Ele se destina a um texto a ser assinado pelo chefe da unidade no qual o mesmo apresenta o Relatório de Gestão e chama a atenção para os destaques deste relatório relativo ao ano de 2002. Nessa apresentação cabe também incluir outras informações e visões que vinculem as atividades e decisões da unidade, naquele ano, à demandas e eventos significativos do ambiente produtivo e institucional que a cerca. Neste texto a chefia da unidade pode homenagear pessoas ou instituições, responder à críticas e dúvidas da sociedade, relembrar os leitores dos compromissos da unidade que estão sendo atendidos, apresentar justificativas para mudanças ou atrasos inevitáveis no atendimento a demandas e mesmo estabelecer novos compromissos perante a clientela.

O Relatório de Gestão da Embrapa Semi-Árido – Ano 2003 apresenta o desempenho da Unidade no ano de 2003 e retrata o esforço que a mesma vem despendendo com o objetivo de atender às políticas governamentais e às demandas do agronegócio do Semi-Árido brasileiro, especialmente neste ano de 2003, marcado por mudanças políticas no nosso país. É imprescindível que os órgãos do governo procurem constantemente uma aproximação com os segmentos reais e potenciais demandantes dos nossos produtos e serviços, na busca da qualidade de gestão e redução das desigualdades sociais.

O Conselho Assessor Externo – CAE da Unidade desempenhou papel importante no assessoramento dos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação e na determinação das prioridades de pesquisa, canalizando as visões dos diversos grupos sociais.

Como destaque na programação de 2003, podem ser mencionadas as ações voltadas para a agricultura irrigada, principalmente a fruticultura para exportação, assim como propostas de ações articuladas que visam à inclusão social de famílias que convivem com a fome e a miséria no Semi-Árido brasileiro. A consolidação do Programa de Produção Integrada de Frutas – PIF trouxe benefícios para a região, especialmente no que diz respeito à qualidade dos produtos e à preservação do meio ambiente e da saúde humana. Assim, aos poucos os produtores do Semi-Árido brasileiro vão conquistando o mercado internacional e a Embrapa Semi-Árido participa desta conquista.

Com a ampliação do quadro de pesquisadores, a Unidade estabeleceu áreas de pesquisa prioritárias ainda não totalmente contempladas nas suas pesquisas, bem como reforçou outras áreas consideradas carentes. Exemplo é a área de Vitivinicultura, atividade que vem se expandindo na região, sendo grande a procura por informações técnicas por parte de empresas interessadas em investir na região.

As tecnologias geradas pela Embrapa Semi-Árido estão servindo para orientar a política do governo no combate às causas estruturais da fome e da pobreza na região.

O que a Embrapa Semi-Árido vem procurando é constituir-se em uma Unidade de referência em pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio do Semi-Árido do Brasil e do mundo, com soluções tecnológicas que atendam aos anseios das sociedades.

## PERFIL DA UNIDADE

Faça, a seguir, uma descrição do perfil da Unidade, preenchendo os campos correspondentes:

### Natureza

Descreva a missão e objetivos da Unidade, bem como os seus principais produtos e/ou serviços.

A Embrapa Semi-Árido, centro ecorregional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, integrante do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, foi criada em 23 de junho de 1975. Trabalha com tecnologias das cadeias produtivas do Semi-Árido brasileiro, tendo a missão de viabilizar soluções tecnológicas, competitivas e sustentáveis para o agronegócio da região do Trópico Semi-Árido do país, em benefício da sociedade. As atividades principais da Unidade estão inseridas em três grandes linhas de pesquisa: agricultura irrigada, agropecuária dependente de chuva e recursos naturais do Semi-Árido brasileiro.

### Porte e Localização

Informe a localização da Unidade destacando os aspectos mais relevantes que caracterizam o seu porte e infra-estrutura (área construída, total do quadro de pessoal, orçamento realizado em 2002, etc.)

A Unidade está localizada a 43 km da sede do município de Petrolina, Estado de Pernambuco, região semi-árida brasileira (Figura 1), à margem da BR 428, km 152, com uma área construída na sede de 15.500 m<sup>2</sup>.

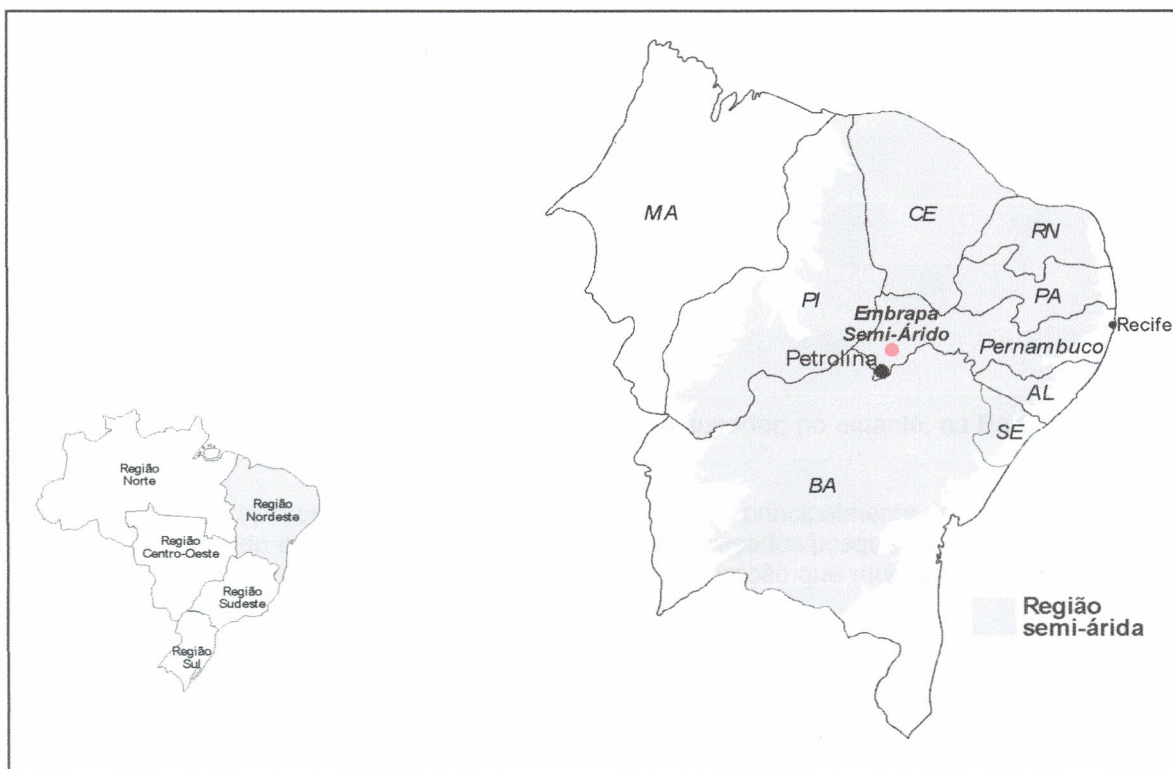


FIGURA 1. Localização da Embrapa Semi-Árido.

Percebendo que a distância dificultava um melhor relacionamento com a sociedade e visando um melhor relacionamento com seus clientes, a Embrapa Semi-Árido instalou um Escritório de Apoio no Centro de Convenções Senador Nilo Coelho, em Petrolina-PE, com o objetivo de atender produtores, técnicos, empresários e estudantes, divulgar os trabalhos, publicações e informações técnicas e administrativas da Empresa e receber/entregar amostras de solo, água e planta para análises química, física e fitossanitária. A Unidade possui quatro campos experimentais, sendo

dois de Agricultura Irrigada: Campo Experimental de Bebedouro - 80 hectares, em Petrolina-PE, e Campo Experimental de Mandacaru - 52 hectares, em Juazeiro-BA, e dois Campos Experimentais de Agropecuária Dependente de Chuva: Campo Experimental da Caatinga, com 2100 ha, em Petrolina-PE, e Campo Experimental de Nossa Senhora da Glória, em Sergipe, com 273 ha.

A infra-estrutura de apoio à pesquisa tem 12 (doze) laboratórios nas áreas de Biotecnologia, Fitopatologia, Fisiologia Vegetal, Pós-Colheita, Solo/Água/Planta, Geoprocessamento, Microbiologia, Sementes, Entomologia, Nutrição Animal, Controle Biológico e Qualidade Mercadológica e 06 (seis) casas de vegetação climatizadas.

### 3. Pessoas

Informe a quantidade, composição, escolaridade, sindicalização e outras características do quadro de pessoal da Unidade.

A Embrapa Semi-Árido possui 335 empregados no quadro efetivo (31.12.2003), compreendendo 62 Pesquisadores (27 Doutores, 34 M.Sc. e 01 B.Sc.), 12 Técnicos de Nível Superior (01 Doutor, 05 M.Sc. e 06 B.Sc.) e 261 Auxiliares e Assistentes de Operações (Tabela A), sendo, deste total, 84% sindicalizados.

**Tabela A - Quadro de pessoal da Embrapa Semi-Árido (dez/2003)**

<b>Cargo</b>	<b>Pesquisador</b>
Pesquisador I (B.Sc.)	01
Pesquisador II (M.Sc.)	27
Pesquisador III (Doutor)	34
Técnico de Nível Superior (B.Sc.)	06
Técnico de Nível Superior (M.Sc.)	05
Técnico de Nível Superior (Doutor)	01
Auxiliar e Assistente de Operações*	261
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>

\*muitos destes empregados possuem diploma de curso superior; no entanto, na Embrapa não são enquadrados como tal.

Não obstante as aposentadorias de vários empregados, principalmente de pesquisadores, a Unidade tem mantido o seu quadro. A relação outros empregados/pesquisadores (4:1) ainda pode ser considerada alta. No entanto, deve-se levar em consideração que muitos dos técnicos de nível superior exercem atividades de pesquisa.

### 4. Principais Instalações, Tecnologias, Equipamentos e Processos Utilizados

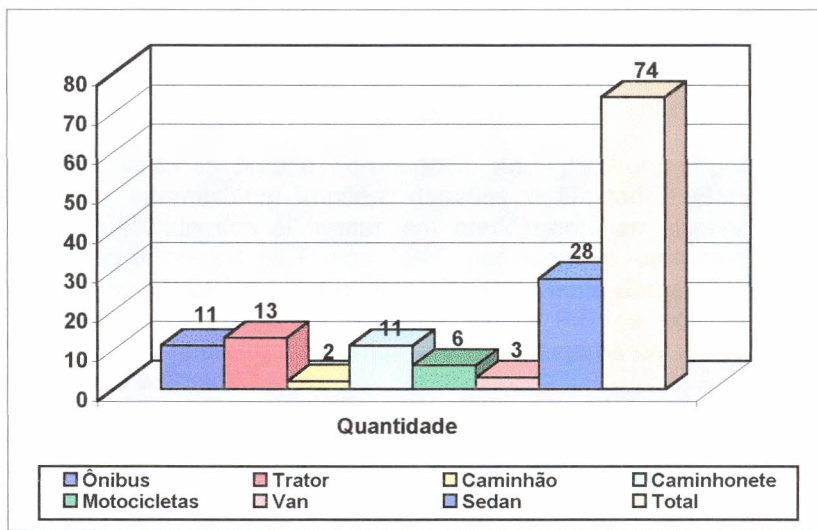
A Unidade possui uma infra-estrutura de comunicação on-line por meio de rede interna e outra de longa distância (internet), duas estações de trabalho, equipamentos de videoconferência e uma ilha de edição. Mantém laboratórios equipados com estufas, balanças, microscópios e outros aparelhos correlatos. Os bens móveis (cadeiras e mesas) e equipamentos atendem às necessidades de acomodação funcional do pessoal para a execução das suas tarefas. A frota de veículos da Unidade (Tabela B e Figura 2) tem sido suficiente para os trabalhos que estão sendo realizados. A cada ano é feita renovação de parte dos veículos. No ano passado foram adquiridos três ônibus e dois carros de passeio. A Biblioteca da Unidade conta com um acervo bibliográfico de 56 mil volumes, composto de livros, folhetos, teses, separatas e periódicos, disponibilizados pela internet por meio da Base de Dados Pesquisa Agropecuária da Embrapa. A Biblioteca atende

ao público externo por meio do Sistema Comut. A Unidade conta, ainda, com a participação do Portal Capes.

As principais tecnologias estão descritas no item 7 deste relatório.

**Tabela B e Figura 2 - Frota de veículos da Embrapa Semi-Árido (dez/2003).**

Veículo	Nº
Ônibus	11
Trator	13
Caminhão	02
Caminhonete	11
Motocicletas	06
Van	03
Sedan	28
<b>Total</b>	<b>74</b>



## 5. Requisitos dos Clientes

Informe os principais tipos de clientes e principais mercados dos produtos e serviços disponibilizados pela Unidade

São clientes da Embrapa Semi-Árido: pessoas físicas e jurídicas, como produtores rurais, associações de produtores, universidades, empresas de assistência técnica e extensão rural, governos municipais, estaduais e federal, empresas ligadas à produção de insumos e estudantes de níveis médio e superior, este último incluindo Graduação e Pós-Graduação.

O maior mercado da Unidade está circunscrito ao agronegócio nacional e internacional de frutas e hortaliças, bem como a uma parcela significativa da caprino/ovinocultura do Semi-Árido, em seus aspectos de pastagens, sanidade, manejo e nutrição. Há, também, um mercado para tecnologias em conservação e manejo dos recursos naturais.

## 6. Relacionamentos com Fornecedores

Caracterize os principais tipos de fornecedores da Unidade, quantidade e importância dos mesmos.

No ano de 2003, a Embrapa Semi-Árido cadastrou 180 (cento e oitenta) novos fornecedores de bens, materiais e serviços, totalizando um somatório de 1028 fornecedores cadastrados. O aumento de fornecedores reduz o custo médio dos serviços/produtos adquiridos pela Unidade.

## 7. Aspectos Competitivos

Dê informações sobre a concorrência, quantidade, tipos, mudanças que afetam o mercado, situação em relação à concorrência, estratégias e planos, etc.

A Embrapa Semi-Árido está estrategicamente localizada no centro da zona semi-árida brasileira, o que facilita bastante a sua atuação e o alcance dos resultados de seus trabalhos de pesquisa, tanto para as áreas irrigadas quanto para as áreas dependentes de chuvas, facilitando, assim, o alcance de sua missão.

A recente expansão da agricultura irrigada no Semi-Árido brasileiro e a emergência de vários pólos de produção de frutas frescas inseridos nas cadeias agroalimentares globalizadas têm se tornado um excelente fator de dinamismo para a Unidade. Também, a massa crítica de pesquisadores e a experiência profissional adquirida pelos mesmos junto a grandes centros internacionais que atuam em outras regiões semi-áridas do mundo, constituem vantagens competitivas para a Unidade. Adicionalmente, a infra-estrutura hoje existente na Unidade no que se refere a laboratórios e equipamentos traz facilidades para a atuação da mesma.

## 8. Outros Aspectos Importantes

Informe neste item sobre outros aspectos considerados relevantes para caracterizar o perfil da Unidade (novas tecnologias, novas alianças, requisitos legais e regulamentares, entre outros)

A demanda por novas tecnologias voltadas para o agronegócio da agricultura irrigada e as exigências da cadeia agroalimentar internacional impõem desafios à Unidade, relacionados, principalmente, à segurança e à qualidade dos alimentos em atendimento às exigências dos mercados consumidores. A Produção Integrada de Frutas - PIF, por exemplo, vem se firmando como requisito para a inserção nos mercados nacional e internacional. Ciente dessa exigência, a Embrapa Semi-Árido vem liderando o programa de implantação da PIF no pólo Petrolina-PE/Juazeiro-BA, que já contempla 6.065 hectares de manga e 2.977 hectares de uvas finas de mesa de empresas de pequeno, médio e grande portes.

Nas áreas dependentes de chuva, impõe-se o desafio do fortalecimento dos sistemas de produção para convivência com a seca, especialmente para a agricultura familiar. Neste sentido, a Embrapa Semi-Árido tem dado uma forte contribuição aos órgãos dos governos municipais e estaduais no planejamento de políticas voltadas para a redução das desigualdades sociais. As parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, têm facilitado a geração e a transferência de conhecimentos e tecnologias e a captação de recursos extra-orçamentários para a Unidade. A credibilidade da Unidade perante estas instituições tem sido fator importante no estabelecimento das parcerias.

## HISTÓRICO DA QUALIDADE

Descrever a evolução do programa de melhoria da qualidade da unidade.

O Programa de Qualidade Total na Embrapa Semi-Árido teve início em 1992, com a etapa de capacitação de multiplicadores da Unidade. A aplicação dos princípios da Qualidade Total é de eficácia comprovada nos processos de trabalho em todo o mundo. A Embrapa Semi-Árido, por orientação específica de Unidades Centrais e de Departamentos da Embrapa, que conduziram o processo de implantação, vem utilizando as ferramentas da Qualidade Total – QT por meio da Análise e Melhoria de Processos - AMP. Para isto, foram ministrados treinamentos para um grupo de empregados, a maioria responsável por áreas ou setores, bem como para formadores de opinião e “donos” de processos, no intuito de capacitá-los para utilizar as técnicas de QT, de maneira que as pessoas envolvidas nos processos de P&D da Unidade passem, naturalmente, a procurar racionalizar recursos materiais e financeiros e minimizar o tempo despendido para a realização de suas tarefas, diminuindo os custos fixos de seus processos de trabalho, tornando-os, assim, competitivos. É preciso avançar mais no aspecto de conscientizar os demais empregados para uma cultura de racionalização de recursos. Somos da opinião que essa ação, se realizada, atenderá tanto a QT como o Modelo de Gestão Estratégica - MGE, pois este ponto é o mais difícil e importante para que se possa ter uma administração por processos funcionando, com PDCA e BSC como ferramentas de avaliação dos níveis operacional e estratégico. Ultimamente, na Unidade, tem surgido um problema que merece atenção especial, que diz respeito a roubos do patrimônio da empresa. Pelo fato de a sede da Unidade estar situada numa área rural, portanto mais susceptível a roubos, nos últimos meses foram registrados dois roubos à sala de Patrimônio. A sede da Unidade está próxima de pequenas comunidades pobres, que, de uma forma ou de outra, conhecem a rotina da empresa. Estes roubos têm trazido uma certa intranquilidade aos empregados, principalmente depois do assalto ao posto do Banco do Brasil em pleno horário de expediente. Assim, faz-se necessário elaborar e por em prática um plano de segurança, já que segurança em seu conceito mais amplo faz parte da Qualidade.

A Embrapa Semi-Árido permanece com 03 (três) processos em fase de acompanhamento e melhorias: Compra de Materiais, Gestão do Laboratório de Solos e Atendimento ao Cliente. Estes processos foram priorizados, por terem apresentado dificuldades em sua operacionalização e/ou por atingirem um número significativo de pessoas e mobilizarem um volume considerável de recursos financeiros. O processo de atendimento ao cliente permanece como prioridade para a Unidade, de maneira que foram investidos recursos financeiros e materiais para adequar a infraestrutura de atendimento da Unidade, por meio de carta, e-mail, telefone, fax ou pessoalmente. Essa ação procurou viabilizar, difundir, melhorar e consolidar a imagem e a marca da Embrapa junto ao seu público-alvo e à sociedade de maneira geral. Os dois macroprocessos, quais sejam, de Pesquisa e de Desenvolvimento são acompanhados por meio do Plano Anual de Trabalho - PAT, com comprovação de realização de metas, conforme sistema previamente elaborado pela Embrapa sede. Essa verificação é feita por 02 (dois) empregados, um Pesquisador e um Assistente de Operações que alimenta o aplicativo do PAT com os dados. Semestralmente, a Chefia Geral da Unidade convoca individualmente os Pesquisadores, Técnicos de Nível Superior e Supervisores dos Setores e Áreas, para discutirem suas metas, ocasião em que são colocados as condições e apoio necessário para a execução das mesmas, em conformidade com o prévio acerto com a Diretoria Executiva. Essa ferramenta, juntamente com o SAAD-RH, acompanha e avalia, de forma mais consistente, as ações programadas versus executadas e mostra onde houve discrepância daquilo que foi planejado e o que foi realmente realizado.

## **Relato da Gestão**

### **1. Liderança**

#### **1.1. Sistema de Liderança**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

A Embrapa Semi-Árido, assim como muitas empresas que objetivam a qualidade, reconhece que para atingir suas metas, necessita possuir uma excelência gerencial. Tanto que ao escolher seus gerentes, os principais atributos observados são aqueles encontrados em um bom líder. Pode-se citar: consideração com os colaboradores, visão, incremento da produção individual e da Unidade e sensibilidade social, aos quais são agregados também a visão, a dedicação e a integridade. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: a liderança. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe, elas necessitam de liderança, que constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. A liderança da Embrapa Semi-Árido obedece a Deliberação Nº 15/99, de 19.05.99, publicada no BCA Nº 34/99, de 09.08.99. Considerando a necessidade de promover maior racionalização da organização e divisão do trabalho nas Unidades Descentralizadas, a Diretoria da Embrapa alterou a missão, finalidades e estrutura organizacional da Embrapa Semi-Árido, conforme disposto na Deliberação Nº 19/2000, de 05.05.2000, publicada no BCA Nº 23/2000, de 29.05.2000. A Embrapa Semi-Árido, numa visão de desenvolvimento de novas habilidades, tem procurado identificar e estimular gerentes, supervisores e coordenadores, para que os mesmos passem a trabalhar de maneira coletiva, tendo em vista a dinâmica de mudanças de estratégias gerenciais para trabalhos em grupo, despertando nos empregados uma visão conjunta e ampla da instituição. Para tanto, a administração da Unidade vem adotando os princípios básicos de motivação (participação em cursos, por exemplo), valorização, colaboração e visão, tendo como meta a missão da Unidade e obedecendo algumas das competências do sucesso do trabalho em equipe, quais sejam: comunicação, cooperação, motivação, criatividade e percepção. Com a finalidade de promover o comprometimento de todas as partes componentes da Unidade, estimular os empregados a gerar novas idéias e buscar inovações e melhorias, a administração da Embrapa Semi-Árido tem adotado a prática de uma comunicação aberta dentro da Unidade, em todos os níveis, cargos e funções. Esta prática abrange reuniões ordinárias mensais com chefes adjuntos, supervisores e coordenadores, com cronograma pré-estabelecido no início de cada ano, onde são repassadas informações que a Diretoria Executiva da empresa passa em reuniões de Chefes de Unidades Descentralizadas ou por meio de correio eletrônico, fax, cartas e telefonemas. Todos os supervisores se comprometem a repassar as informações aos seus subordinados. A lista de discussão das ferramentas de gestão da Embrapa tem fornecido idéias aos empregados e os familiarizado com o que está se passando em outras Unidades e fora da Embrapa. Também, os

empregados são estimulados a assistir às videoconferências da Embrapa em nível nacional. A meta é que os empregados estejam a par do que está acontecendo na empresa e tenham condições de prestar informações à sociedade. As habilidades de liderança são identificadas pelo desempenho e participação do empregado nas atividades da Unidade, pela sua contribuição nas decisões, pelo seu comprometimento, responsabilidade e atendimento aos requisitos de liderança. O retorno do empregado às necessidades da Unidade, principalmente as contribuições espontâneas, constitui fator importante para o papel do gerente como líder de equipe. A avaliação da Unidade é feita por meio de pesquisa de satisfação dos clientes internos e externos, e o acompanhamento do desempenho agrícola da região semi-árida brasileira. São visíveis e mensuráveis os números que apontam para um melhor desempenho do agronegócio do Semi-Árido brasileiro, como consequência de tecnologias geradas, desenvolvidas e adaptadas pela Embrapa Semi-Árido. Com relação às tecnologias para áreas irrigadas, o ganho econômico é resultado da oferta dos produtos em época de escassez nos mercados interno e externo. Com as tecnologias para áreas dependentes de chuvas, constatou-se ganho financeiro com a exploração da mandioca, pois com a exploração tradicional (produção de farinha), os custos da exploração dessa cultura superavam os preços alçados com a comercialização. Em termos sociais, a aplicação das tecnologias analisadas provocou um aumento de emprego e de renda nas áreas irrigadas e melhorou a qualidade de vida dos pequenos agricultores de áreas dependentes de chuvas. Ambientalmente, também são bem visíveis os impactos positivos, principalmente nas tecnologias relacionadas ao manejo integrado da produção, com redução de mais de 40% no consumo de agrotóxicos. Um maior contato com a sociedade por meio das imprensas falada, escrita e televisiva tem proporcionado excelentes resultados para a imagem da Unidade. As demandas emergem da identificação dos problemas do setor produtivo, conforme análise do ambiente externo, por meio de diagnósticos ou prognósticos do setor produtivo. Uma vez definidas as prioridades e elaborados os projetos de pesquisa, a Unidade conta com a assessoria do Comitê Técnico Interno - CTI. Além da análise pelo CTI, a programação de pesquisa passa pela análise das Comissões Técnicas de Macroprogramas - CTMPs, para estruturar e acompanhar os programas e aprovar projetos. As prioridades de pesquisa da região privilegiam a iniciativa e a criatividade do pesquisador, estimulando a contribuição para o avanço tecnológico. Estes critérios são levados em conta pelo CTI quando da análise dos projetos. Uma análise prévia dos projetos apresentados é feita pelos Núcleos Temáticos criados pela Unidade: Núcleo Temático de Agricultura Irrigada e Núcleo Temático de Agricultura de Sequeiro e Meio Ambiente. Visando liderar as informações técnicas sobre o agronegócio da vitivinicultura, a Unidade tem projetos de pesquisa que buscam alternativas de cultivo para a região. No momento, está gerando informações técnicas para expandir o interesse de empresas produtoras de vinho em se instalar na região. Outra preocupação da Unidade é disponibilizar novas opções de cultivo para a região e, para tanto, já existe um Programa de Diversificação de Culturas na Embrapa Semi-Árido, que tem por objetivo introduzir novas espécies/cultivares nas áreas irrigadas, como forma de o produtor ter mais opções de cultivo e fugir dos riscos de baixos preços típicos do mercado do monocultivo. Pode-se assegurar que a avaliação de desempenho dos empregados ocorre nos momentos das premiações, seja de caráter individual ou de equipe ou nas promoções realizadas pela Embrapa. Outra maneira da valorização dos empregados que tem se destacado ocorre nas indicações para supervisores ou substitutos.

## **1.2. Responsabilidade Pública e Cidadania**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

A Embrapa Semi-Árido tem transmitido aos seus empregados e à sociedade em geral a sua missão, o seu compromisso social, tendo realizado, no ano de 2003, palestras e seminários, além de ter participado de eventos organizados pela sociedade. Os empregados participam de palestras dentro e fora da Unidade sobre temas sobre meio ambiente, segurança e outros. A Unidade realiza, com parceiros, exposições dos trabalhos desenvolvidos na área de preservação ambiental e de recursos naturais, em locais estratégicos da cidade, como Shopping Center, colégios de primeiro e segundo graus, universidades, agências bancárias, para divulgar o compromisso e responsabilidade social da empresa. Nestas oportunidades, tem sido usado o sistema de avaliação/sugestões/críticas. A linha de pesquisa de Recursos Naturais engloba um laboratório de Ecologia com coleções da flora e da fauna da Caatinga, que registram as biodiversidades animal e vegetal. Esse material auxilia os cursos de Educação Ambiental. A Fitoteca compreende coleções de frutos, madeira e exemplares botânicos de espécies da Caatinga, vegetação típica do Semi-Árido brasileiro. A Zooteca compreende coleções dos principais grupos animais da região semi-



árida, destacando-se aves, répteis e anfíbios. A Embrapa Semi-Árido vem participando do Fórum de Discussão da Agenda 21 de Petrolina, composta por cinco grupos temáticos, contribuindo de forma mais atuante nos grupos de Gestão de Recursos Naturais e Economia Sustentável. A Unidade trabalha na preservação e recuperação de áreas degradadas, principalmente em áreas em processo de desertificação. Consciente da importância da preservação ambiental e diante das agressões das queimadas e desmatamentos das matas ciliares do rio São Francisco, a Unidade estuda métodos de recuperação e conservação destas formações florestais, consideradas de preservação permanente. Atenta ao compromisso com a sociedade e com a biodiversidade do Semi-Árido brasileiro e visando à preservação genética de espécies de importância, a Embrapa Semi-Árido mantém Bancos Ativos de Germoplasma de cucurbitáceas, de umbu e de forrageiras para alimentação animal, utilizados em pesquisas e manejo de recursos genéticos. A Embrapa Semi-Árido, em parceria com a CODEVASF e Fundação Banco do Brasil, executa ações de P&D voltadas para as populações do Semi-Árido nordestino que sofrem com a falta de água. Já desenvolveu um modelo de dessalinização de água salobra de poços, aproveita o excedente das águas salobras para criar tilápias vermelhas e cultivar espécies resistentes a sais, como a Atriplex, fonte de proteína para alimentação animal. Um Convênio com a Faculdade de Formação de Professores de Petrolina, da Universidade de Pernambuco, orienta estudantes que tenham interesse na área ambiental e disponibiliza laboratórios para trabalhos de Cursos de Especialização. Outra ação na linha de responsabilidade pública e cidadania é o trabalho realizado para conscientizar a sociedade sobre a importância da ciência e tecnologia, por meio do incentivo de visitas de seus empregados a escolas de níveis médio e superior. A região semi-árida brasileira sofre de graves problemas sociais, de grandes dimensões, em consequência da ocorrência das secas. A Embrapa Semi-Árido está disponível, por meio de seus pesquisadores, a transferir e difundir tecnologias de convivência com a seca junto aos Governos Estaduais e Municipais, ONGs, associações de produtores, comunidades indígenas, assentamentos, etc., nos Estados do Nordeste. Para atender às populações que sofrem com os efeitos das secas, a Unidade investe em pesquisas de convivência com a seca, dispondo de tecnologias como cisternas rurais, barragens subterrâneas e captação de água de chuva "in situ", dentre outras, que garantem água para o consumo humano, plantio de culturas e criação de animais domésticos, havendo parcerias com a Prefeitura Municipal de Petrolina e de outras cidades da região. O sucesso do agronegócio depende de conhecimentos e tecnologias apropriados e da formulação e implementação de políticas públicas adequadas, sendo muito importante a participação das Unidades da Embrapa na formulação dessas políticas para Ciência, Tecnologia e Inovação. A participação da Unidade em políticas públicas em 2003 deu-se por meio das seguintes ações: Projeto de Desenvolvimento no Vale do Rio Gavião - Bahia; Política de Desenvolvimento Rural envolvendo capacitação de técnicos e produtores, implantação de Unidades Demonstrativas de forrageiras, fruteiras e hortaliças e assistência técnica, juntamente com o Projeto de Governo da Bahia, com ações inerentes ao mesmo como energia elétrica, cisternas rurais e barragens (tecnologias da Embrapa Semi-Árido), escola familiar agrícola, etc. Estes trabalhos já vêm sendo desenvolvidos desde 1998 e devido à Lei de Responsabilidade Fiscal, as propostas são aprovadas anualmente, indicando positivamente uma atuação de êxito. Também foi realizado um estudo de impacto: Fortalecimento da Cadeia Produtiva da Caprino-ovinocultura do Nordeste; Programa de Convivência com a Seca no Semi-Árido; Programa Fome Zero; Elaboração da Agenda 21 intitulada "Agenda 21 de Petrolina: rumo à sustentabilidade"; Plano de Safra para a agricultura de Sequeiro de Petrolina-PE. A Embrapa Semi-Árido participa de ações de desenvolvimento rural com o Banco do Nordeste, com o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida - COEP na comunidade indígena Fulni-Ô, em Águas Belas-PE, apoiando projetos de capacitação, visando melhor qualificação do produtor em um contexto de sustentabilidade do agronegócio.

## **2. Estratégias e Planos**

### **2.1. Formulação de Estratégias**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

No final dos anos 80, a Diretoria da Embrapa sentiu a necessidade de utilizar um planejamento estratégico na empresa, entendido como uma técnica administrativa que desperta a consciência de oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização, permitindo, com isso, a identificação de sua missão institucional e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno que afetam o cumprimento da missão estabelecida. Trata-se de um processo contínuo de aperfeiçoamento institucional.

O desenvolvimento das estratégias e planos da Embrapa Semi-Árido está baseado nos direcionamentos das políticas institucionais da Embrapa, sendo incorporadas ações que visam adequar a atuação da Unidade frente à realidade da região semi-árida.

Desde a implantação do I Plano Diretor da Embrapa Semi-Árido - PDU, iniciada em 1987, a dinâmica nas transformações ocorridas no cenário rural da região semi-árida brasileira foi uma realidade incontestável. A agricultura irrigada se expandiu, a fruticultura tornou-se a principal vertente desse crescimento. Embora menos acentuada que nas áreas irrigadas, essa dinâmica, também, se fez observar nas áreas de agropecuária dependente de chuva, com um direcionamento mais claro para as atividades pecuárias. As ações da Embrapa Semi-Árido, nesse período, foram, também, afetadas por novas diretrizes emanadas dos processos de reforma do Estado brasileiro e da globalização da economia. Tudo isso impôs a necessidade de a nossa Unidade revisar o seu PDU inicial, com o fim de adequar a sua organização e a sua forma de atuação aos novos desafios, ameaças e oportunidades decorrentes das mencionadas transformações. Com base nessas condicionantes e balizada pelos novos direcionamentos do Plano Diretor da Embrapa – PDE, a Embrapa Semi-Árido procedeu a uma criteriosa reavaliação dos seus ambientes externo e interno e, dentro de uma visão mais abrangente do negócio agrícola, sem prejuízo dos seus compromissos sociais e ambientais, reorientou os seus objetivos e traçou as novas diretrizes e estratégias necessárias ao cumprimento efetivo de sua missão.

O II Plano Diretor da Unidade – PDU (2000-2003) é a referência da Embrapa Semi-Árido para a definição das suas metas e diretrizes, que são operacionalizadas no Plano Anual de Trabalho – PAT. O II PDU teve o foco centrado nas demandas do agronegócio do Semi-Árido brasileiro para acompanhar as constantes mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas nos dias atuais. Este objetivo conduziu à necessidade de promover ajustes nas diversas áreas temáticas de atuação da Embrapa Semi-Árido, de modo a torná-la capaz de responder às demandas da economia globalizada e às necessidades futuras do agronegócio. Foi detectada a importância de criar estratégias e mecanismos de estímulo às inovações e avanços tecnológicos que estavam ocorrendo no Semi-Árido, com a implantação e desenvolvimento tanto de pólos de agricultura irrigada no Nordeste brasileiro quanto em relação aos sistemas de produção animal, notadamente a caprino-ovicultura, com base no conhecimento e aproveitamento sustentado dos recursos naturais. Neste sentido, vêm interagindo as estratégias e ações da Embrapa Semi-Árido, no que tange às atividades de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, atuando com os organismos públicos e privados que têm mandato de ação na região.

Foi ampliado o quadro de empregados, com o objetivo de fortalecer áreas carentes e ampliar áreas não contempladas. Também, foram estabelecidos projetos estratégicos, contemplando mecanismos de estímulo às inovações e avanços tecnológicos para apoiar, principalmente, o desenvolvimento dos pólos de agricultura irrigada do Nordeste e os sistemas de produção animal, com base no conhecimento e no aproveitamento dos recursos naturais.

## **2.2. Operacionalização das Estratégias**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

Com base na formulação de PAEs para cada Objetivo Estratégico do MGE, a gestão institucional foi usada para implementação do II PDU, tendo os PAEs sido desdobrados em Iniciativas Estratégicas e Ações, para que as ações estratégicas caminhassem rumo à missão da Unidade.

Os projetos de pesquisa e da área administrativa põem em prática as estratégias e planos concebidos no Planejamento Estratégico, ficando as coordenadorias e responsáveis por áreas e setores como principais interlocutores do processo de planejamento, submetendo as propostas para análise do Comitê Técnico Interno – CTI e das Chefias Geral e Adjuntas, entre outras instâncias de discussão e planejamento das ações a serem desenvolvidas. As metas anuais individuais dos empregados são negociadas, formalizadas e incorporadas ao SAAD e PAT da Unidade.

Para acompanhar a dinâmica das transformações ocorridas no cenário rural da região semi-árida, assim como para fortalecer sua posição de instituição provedora de soluções para sua área de atuação, em 2003 a Embrapa Semi-Árido procurou acompanhar as mudanças ocorridas na empresa no Sistema Embrapa de Planejamento – SEP, que transformou os antigos Programas de

Pesquisa em Macroprogramas. Tendo em vista o enfraquecimento do Sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural na região Nordeste, a Unidade ampliou suas parcerias para estruturação de programas de transferência de tecnologia nas diversas áreas consideradas prioritárias para a região semi-árida. Nos últimos três anos, foram ampliadas as ações de apoio à vitivinicultura na área de influência do pólo Petrolina-PE/Juazeiro-BA. O Conselho Assessor Externo teve papel importante na definição dessas ações.

Também nos últimos anos, a Unidade vem realizando as ações previstas no II PDU, englobando o processo de renovação do quadro de pessoal, preenchendo lacunas deixadas pelos aposentados e demissionários e reformando casas-de-vegetação, campos experimentais e laboratórios/equipamentos - em 2003, quatro laboratórios e dois campos experimentais foram reformados, o que proporcionou um suporte adequado às ações de apoio ao processo de Pesquisa e Desenvolvimento. A continuidade do Serviço de Atendimento ao Cidadão aumentou consideravelmente a eficiência do atendimento aos clientes, abrangendo tanto aqueles que se dirigem diretamente à sede da Unidade ou ao Escritório de Apoio no Centro de Convenções, quanto aqueles que se encontram distante e se dirigem à Unidade por telefone, fax ou pela internet.

As áreas de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial estiveram voltadas para os públicos interno e externo, dentro de uma visão de qualidade total, de acordo com o PDU e o PAT. Cursos, palestras, seminários, Unidades de Observação e de Demonstração deram uma maior visibilidade aos produtos e serviços da Unidade.

#### **a) SEP - Evolução da Programação – 1998/2003**

Os dados sobre a execução de subprojetos de P&D e de desenvolvimento institucional (Tabelas 1 e 2), serão importados de outros módulos do SISPAT (Relatório de Atividades e Acompanhamento da Programação). Neste caso, o responsável pelo relatório deve apenas conferir se os mesmos estão corretos e fazer os comentários pertinentes sobre a evolução dos mesmos. Tais comentários devem se basear nos relatórios de acompanhamento da programação no período, onde estão discriminadas as quantidades de subprojetos em andamento, concluídos, cancelados, etc. Os dados relativos aos anos de 2002 estão nos relatórios do módulo "Acompanhamento da Programação P&D", no menu do lado direito do aplicativo SISPAT.

A mudança no modelo de Gestão de P&D da Embrapa extinguiu os Programas existentes no final do ano de 2002 e foram criados os Macroprogramas, que, a partir de janeiro de 2003, passaram a abrigar os novos projetos propostos pelas Unidades. Os projetos oriundos dos antigos Programas foram reunidos no Macroprograma Transição até que suas metas sejam atingidas de acordo com a previsão. As Tabelas 1 e 2 apresentam, na coluna do ano de 2003, o número de projetos da Unidade, de acordo com o novo modelo de Gestão de P&D da Embrapa.

**Tabela 1 - Subprojetos de P&D**

<b>Programas</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
1 Recursos naturais	5	4	6	2	
2 Recursos genéticos	10	5	8	10	
3 Pesquisas básicas em biotecnologia	1	2	2	0	
4 Produção de grãos	1	0	1	0	
5 Produção de hortaliças	0	6	7	7	
6 Produção animal	0	0	1	4	
7 Produção de matérias-primas	3	3	2	0	
8 Produção florestal e agroflorestal	2	2	2	2	
9 Produção da agricultura familiar	10	11	18	24	
10 Colheita/extração, pós-colheita, transformação e preservação de produtos agrícolas	1	0	0	0	
11 Proteção e avaliação da qualidade ambiental	5	4	6	0	
12 Automação agropecuária	1	0	0	0	
13 Desenvolvimento rural e regional	39	0	3	2	
17 Produção de frutas	39	33	51	48	
19 Produção de café	0	0	0	0	
<b>total</b>	<b>117</b>	<b>70</b>	<b>107</b>	<b>99</b>	
<b>Macroprograma I</b>					0
<b>Macroprograma II</b>					2
<b>Macroprograma III</b>					18
<b>Macroprograma IV</b>					1
<b>Macroprograma Transição</b>					14
<b>Total</b>					35

**Tabela 2 - Subprojetos de Desenvolvimento Institucional**

Programas	1999	2000	2001	2002	2003
14 Intercâmbio e Produção de Informação	2	0	2	2	2
15 Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária	0	0	0	0	0
16 Administração e Desenvolvimento Institucional	11	0	29	29	29
18 Transferência de Tecnologias: Comunicação e Negócios	1	0	6	5	5
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

O novo modelo de Gestão de P&D da Embrapa é diferente do modelo anterior, que tinha como base diferentes programas por linha ou tema de pesquisa, desde que a estrutura dos projetos dos Macroprogramas é composta por ações e atividades, sendo, portanto, diferente do modelo anterior, no qual os projetos eram compostos por subprojetos.

### b) Cumprimento de Metas de P&D - 2003

Os dados das Tabelas 3, 4 e 5, correspondem as metas realizadas pela unidade nas três categorias de indicadores usados pelo SAU, e que serão importados diretamente de outros módulos do SISPAT. Faça um comentário sobre a evolução de cada conjunto de indicadores nos respectivos campos textos.

**Tabela 3 – Produção Técnico Científica**

Indicadores de Desempenho	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Taxa Cresc. (%) 98/02
Artigos Anais Congresso/Nota Técnica	0	53	53	76	77	33	
Artigos em Periódicos Indexados	0	46	46	40	49	48	
Capítulo em Livro Técnico-Científico	0	27	85	35	46	47	
Orientação Teses Pós-Graduação	0	7	11	3	2	8	
Resumo em Anais Congresso	0	140	104	64	68	105	

Comentar a evolução no período.

Os valores apresentados na Tabela 3 mostram que, em 2003, os números para Artigos em Periódicos Indexados e Capítulos em Livros Técnico-Científicos mantiveram-se estáveis em relação a 2002. Houve variação quanto a Resumo em Anais de Congresso (aumento de 54%) e Artigos em Anais de Congresso/Nota Técnica (redução de 57%). Todavia, enfatizamos que os números de 2003 aqui informados estão aquém dos dados reais, tendo em vista que muitos veículos de comunicação técnico-científica ainda estão em fase de edição, a maioria sendo disponibilizada em abril, maio e até após este ano de 2004.

**Tabela 4 – Produção de Publicações Técnicas**

Indicadores de Desempenho	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Taxa Cresc. (%) 98/03
Artigos de Divulgação na Mídia	0	62	62	66	68	30	
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	0	0	0	5	6	4	
Circular Técnica	0	5	13	17	15	5	
Comunicado Técnico/Rec. Técnicas	0	28	23	30	30	8	
Organização/Edição de Livros	0	5	2	3	3	3	
Série Documentos (Periódicos)	0	6	6	24	24	6	

[Comentar a evolução no período.](#)

A Produção de Publicações Técnicas, de um modo geral, em 2003 sofreu uma redução em relação ao ano de 2002, sendo a redução nos números mais evidente para Artigos de Divulgação na Mídia, Circular Técnica, Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas e Série Documentos (Tabela 4). Esta redução deveu-se à falta de recursos financeiros para publicações. Vale ressaltar que muitas publicações ainda estão em fase de edição nas Gráficas e deverão sair com data de 2003, mas optamos por não incluí-las, neste momento, como metas já realizadas.

**Tabela 5 - Desenvolvimento de Tecnologia, Produtos e Processos**

Indicadores de Desempenho	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Taxa Cresc. (%) 98/03
Cultivar Gerada/Lançada	0	0	0	0	0	0	0
Cultivar Testada/Recomendada	0	0	1	0	4	0	0
Insumo Agropecuário	0	1	0	1	0	0	0
Estirpe	0	0	0	0	0	0	0
Máquinas, Equipamentos e Instalações	0	3	1	1	3	1	0
Metodologia Científica	0	0	2	23	1	0	0
Monitoramento/Zoneamento	0	13	12	21	14	2	0
Prática/Processo Agropecuário	0	7	2	2	0	0	0
Processo Agroindustrial	0	0	0	1	3	0	0
Raça/Tipo	0	0	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0	0	0
Base de Dados	0	0	6	4	0	0	0

[Comentar a evolução no período](#)

De acordo com as orientações do Glossário do PAT, as comprovações dos indicadores da Tabela 5 podem ser feitas com a publicação, mapa, protótipo da máquina, etc. O que a Unidade produziu neste Quadro está para ser comprovado em publicações que estão em fase de edição nas Gráficas e achamos conveniente não incluí-las neste momento.

### **c) Cumprimento de Metas do PPA 2000 - 2003**

Os dados da tabela 6 correspondem às metas programadas e realizadas em relação aos Programas e Ações do PPA no período 2000/2002 dos quais a unidade participa.

Comentar, no campo texto, o desempenho da unidade, relativamente ao cumprimento das metas físicas, comprometidas no âmbito do Plano Plurianual de Investimento (PPA 2000 – 2003), destacando: produtos obtidos (tecnologia gerada, metodologia desenvolvida, etc). Em cada Programa/Ação do PPA em que há participação da unidade, especificar a sua natureza e os impactos sócio-econômicos decorrentes; fatores que dificultam ou impedem o cumprimento da(s) meta(s) programada(s), no ano objeto do Relatório.

Comentar sobre o desempenho no cumprimento de metas do PPA

A Embrapa Semi-Árido não recebeu nenhuma provisão orçamentária do Programa Ações do PPA no período considerado, não havendo nada a relatar sobre seu desempenho relativo ao cumprimento das metas físicas comprometidas no âmbito do Plano Plurianual de Investimento (PPA 2000-2003).

## **3. Clientes**

### **3.1. Conhecimento Mútuo**

Preencha este item conforme instruções (ver menu).

A Embrapa Semi-Árido procura dar retorno aos seus clientes de todos os questionamentos e/ou críticas que lhe são feitas, seja por meio de e-mail, carta, fax ou pessoalmente e, quando conveniente, vai até os meios de comunicação da região (rádio ou TV) para esclarecer situações e/ou fatos relativos à sua missão, sempre procurando elucidar assuntos que lhe são pertinentes. A Unidade dá respostas específicas e pontuais para os clientes em um esforço de gerar e manter um relacionamento permanente com os mesmos.

Faz-se necessário, por ocasião da elaboração do III PDU, que se realize, de forma estruturada, diagnósticos dos ambientes interno e externo da Unidade para ouvirmos os clientes e, daí, ajustarmos suas expectativas aos nossos objetivos.

Os objetivos do III PDU devem refletir um realinhamento das principais cadeias produtivas da região (fruticultura, caprino-ovinocultura e meio ambiente) sob a ótica de parceiros, produtores, instituições e demais atores, para que a Unidade possa desenvolver ações sempre com foco nos clientes.

### **3.2. Relacionamento com o Cliente**

Preencha este item conforme instruções (ver menu).

O Conselho Assessor Externo – CAE da Unidade conta com a participação de parceiros do agronegócio e do meio acadêmico da região, todos *expertise* em suas áreas de atuação. A participação da comunidade na administração da Embrapa Semi-Árido é salutar, porém é preciso verificar se o grande público envolvido com os resultados das tecnologias geradas pela Unidade está, de fato, tendo suas necessidades atendidas, o que vem sendo realizado em caixas de sugestões/reclamações afixadas no Escritório de Apoio da Unidade na cidade e na recepção da sede e em reuniões técnicas com a participação do público-alvo da Unidade.

A Unidade planeja e executa ações para o atendimento aos clientes e atende-os com produtos e serviços. Faz, mesmo que ainda de forma pouco estruturada, uso das ferramentas de marketing e

de comunicação empresarial. Não há divulgação sistemática nem distribuição de produtos e serviços para atingir uma parcela significativa de clientes, pois não há verba para atender esse fim.

Com planejamento, organização e comprometimento das pessoas envolvidas, a participação da Unidade em Exposições, Feiras Temáticas, Congressos, Workshops e Seminários torna-se uma excelente oportunidade para a divulgação dos seus trabalhos e conseqüente aproximação com seus clientes, a custo baixo. Percebe-se, ainda, que a Embrapa Semi-Árido participa de eventos locais, regionais e nacionais, a exemplo do 4º Simpósio Brasileiro de Captação e Manejo de Água de Chuva, realizado em Juazeiro-BA, no período de 9 a 11 de julho de 2003, que reuniu mais de 400 participantes, oriundos de vários estados do Brasil e representantes da China, Alemanha e México. A Embrapa Semi-Árido promove, ainda, Dias de Campo, palestras e cursos, colocando-se na mídia e divulgando trabalhos das áreas de P&D, ratificando a boa imagem que a Empresa goza no agronegócio regional. Contudo, a Unidade não dispõe de um instrumento que permita medir os níveis de satisfação, nem possíveis impactos sociais, econômicos e ambientais das tecnologias.

#### a) Transferência de Tecnologia

Os dados da Tabela 7 serão importados diretamente do Aplicativo SiSPAT, bastando ao usuário apenas conferir tais dados.

**Tabela 7 – Transferência de Tecnologia e Promoção de Imagem**

Indicadores de Desempenho	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Taxa Cresc. (%)98/03
Curso Oferecido	0	1100	1100	1300	1342	1200	
Dia de Campo	0	49	49	58	59	24	
Folder Produzido	0	21	9	4	6	3	
Organização de Eventos	0	48	48	68	67	30	
Palestras	0	321	321	380	384	275	
Matéria Jornalística	0	20	20	40	49	49	
Unidades Demonstrativas/Observação	0	376	376	309	332	210	
Vídeo Produzido	0	1	5	7	5	6	

[Comentar a evolução dos indicadores no período 1998/2003.](#)

O ano de 2003, a exemplo de 2002, foi marcado por profundas restrições financeiras não apenas para a Unidade, mas para a Embrapa como um todo, o que dificultou uma evolução dos indicadores de comunicação listados na Tabela 7 e Figura 4, tendo em vista que esses eventos têm muitas rubricas que demandam participação orçamentária da Unidade. Grande parte do que foi realizado contou com recursos financeiros captados junto a parcerias. Embora a Unidade tenha passado por contingências financeiras, manteve a média histórica. Os números das ações de transferência de tecnologias e promoção da imagem da Embrapa Semi-Árido atestam uma forte demanda pelos Produtos e Serviços. Em alguns casos, a exemplo do curso de Fertirrigação, foi necessário repeti-lo em um espaço de (02) dois meses, tendo em vista uma grande lista de espera para sua realização. Essa situação fica mais clara ao observarmos o item Unidades Demonstrativas/Observação, pois esse recuo dos números traduz a escassez de recursos financeiros, tendo em vista que estes eventos, pelas suas características, necessitam de maior aporte financeiro por parte da Embrapa. A Tabela 8 e a Figura 5 demonstram uma evolução no número de visitantes atendidos pelos técnicos de Unidade. Foram 5.700 (cinco mil e setecentos) visitantes em 2003, o que representa um incremento aproximado de 319% em relação ao ano anterior. Esse indicador é uma demonstração de que a Unidade vem aumentando sua interação



com os diversos públicos da região, sejam agricultores familiares, produtores rurais ou ainda empresários das cadeias produtivas da fruticultura irrigada da região. Isso traduz, ainda, disponibilidade dos técnicos da Embrapa Semi-Árido e efetivas melhorias na qualidade do atendimento pessoal implantado pela Unidade. As consultas técnicas a clientes, da mesma forma, tiveram um aumento de mais de 158% em relação ao ano anterior, consolidando a tendência de incremento do atendimento pessoal aos clientes como uma das maneiras preferidas pelo público da Unidade.

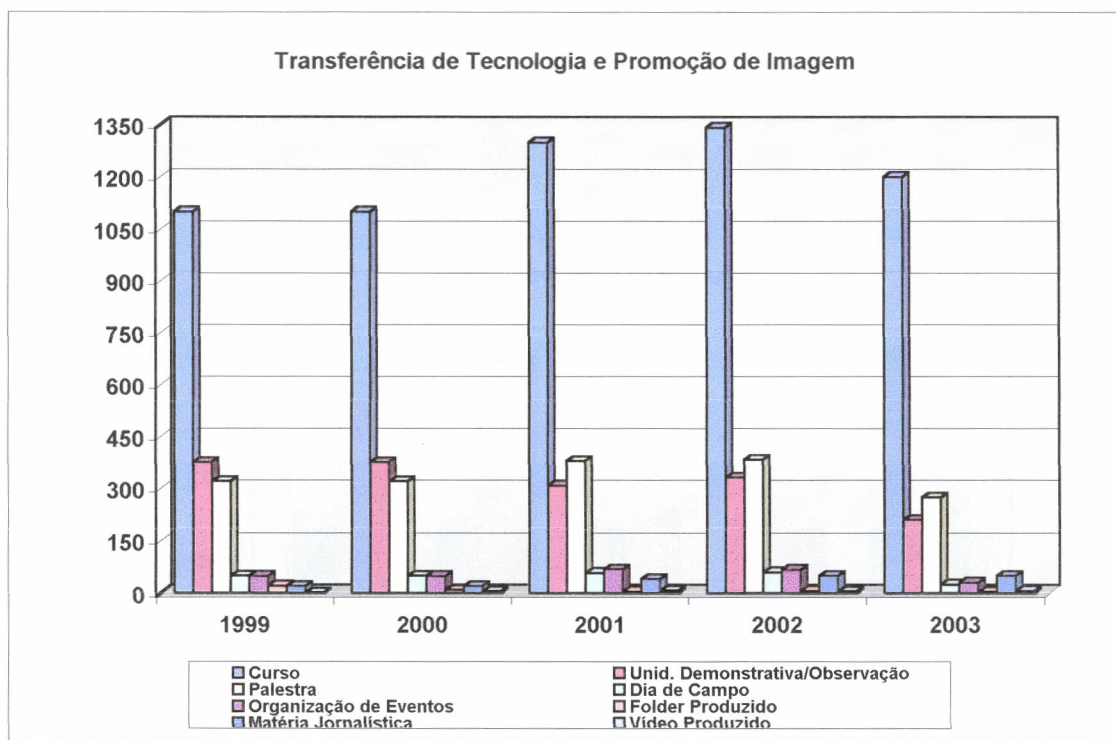


Figura 4 - Transferência de Tecnologia e Promoção de Imagem

## b) Comunicação para Transferência

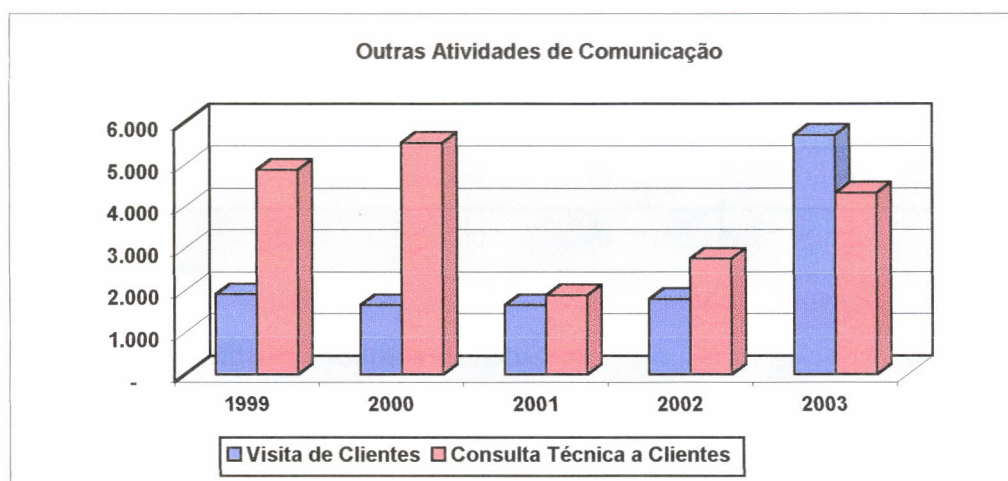
Com base nos dados das tabelas acima e abaixo, analisar as principais ações de Comunicação Empresarial voltadas para a transferência de tecnologia, tais como publicações, vídeos, cursos, dias de campo (ao vivo e na TV), unidades demonstrativas, campanhas de alerta, e parcerias com entes públicos e privados para ações de comunicação empresarial voltadas para transferência, etc. Destacar novos métodos e mecanismos de comunicação. Analisar e justificar as variações mais significativas no desempenho de 2001 para o de 2002 segundo os itens da tabela em questão. Destacar prêmios recebidos neste tipo de atividade.

Em 2003 a Embrapa Semi-Árido procurou melhorar a estruturação física e técnica da Área de Comunicação para Transferência de Tecnologias com a contratação e remanejamento de pessoal qualificado para o cumprimento das atividades da área e aquisição de novos equipamentos que permitiram melhorias na qualidade dos serviços prestados aos clientes internos e externos, especialmente nas atividades destacadas na Tabela 7. A comunicação interna vem sendo incentivada e é feita por meio da rede de computadores da Unidade (mais de 200 computadores). Há na Unidade murais institucionais em pontos de maior acesso das pessoas, bem como um sistema de rádio, o qual transmite informativos de ordem geral, com caixas de som distribuídas estrategicamente para que todos ouçam a comunicação. Na comunicação com o público externo, vem sendo utilizado o uso combinado de fax e e-mail convidando ou informando clientes sobre os eventos da Unidade. Os Dias de Campo e/ou palestras vêm utilizando todos os recursos de comunicação disponíveis (cartazes, banners, maquetes, apresentações com data-show, projetor

de slides, retroprojektor, fitas de vídeo, com a distribuição de folders e instruções técnicas) para a manutenção da qualidade do atendimento e transferência das tecnologias geradas pela Unidade para o cliente. O reconhecimento da sociedade sobre os serviços prestados pela Embrapa Semi-Árido em 2003 foi comprovado com o recebimento do título “*Empresa Expressão Petrolina*”.

**Tabela 8 - Outras Atividades de Comunicação**

Tipo de atividade	1999	2000	2001	2002	2003
Visitas de Clientes	1901	1638	1638	1786	5700
Consultas Técnicas a Clientes	4873	5517	1878	2740	4325



**Figura 5- Outras Atividades de Comunicação**

### c) Negócios Tecnológicos

Preencher primeiro os campos de textos e as tabelas dos itens subseqüentes nesta seção. Conhecidas e sistematizadas estas informações, fazer então, neste campo, um comentário geral sobre o desempenho geral da unidade na questão dos negócios tecnológicos, desde a reestruturação da atividade negocial, como instrumento de transferência de tecnologia, destacando os principais resultados e sinalizando as tendências mais importantes para o futuro. Trabalhar apenas aquilo que é relevante e objetivo. Texto não pode ser longo. Evitar auto-elogios

Durante o ano de 2003, a Embrapa Semi-Árido manteve a estruturação da Área de Negócios para Transferência de Tecnologias em seus aspectos humanos e materiais. As atividades indicadas como de Negócios estão voltadas para a venda de produtos e serviços, bem como a implementação de comodatos de bens móveis e semoventes, termos de cessão de uso gratuito, contratos de prestação de serviços e de teste de produtos agroquímicos, convênios de cooperação técnica e financeira e de concessão de estágios curriculares. Esta área técnica da Unidade coordena e apóia a realização de cursos, seminários, workshops e treinamentos técnicos e controla a implantação de Unidades de Observação e de Demonstração. No entanto, atividades inovadoras de transferência de tecnologia, como, por exemplo, incubação e consórcio de empreendimentos, ainda não se encontram na sua forma mais adequada. Este espaço pode avançar um pouco mais, pois é uma forma de trazer possíveis ganhos sociais à Embrapa e à sociedade em geral.

### c1) Propriedade intelectual

Com base nos dados da tabela escolhida e preenchida (apenas a primeira ou as duas, conforme a realidade da unidade) analisar a atuação da unidade no que tange aos processos de requerimento de proteção de patentes, cultivares, marcas e softwares, bem como à negociação de licenciamento de títulos de propriedades já conseguidos nestas categorias citadas acima. Se possível, informar renda já auferida ou estimada na duração do contrato, a partir dos royalties a serem recebidos.

**Tabela 9 - Proteção de Produtos e Processos**

Itens protegidos		1999	2000	2001	2002	2003
Patentes	País	0	0	1	0	0
	Exterior	0	0	1	0	0
Cultivares	País	0	0	0	0	0
	Exterior	0	0	0	0	0
Marcas		0	0	0	0	0
Softwares		0	0	0	0	0

Incluir este item no relatório? Não

**Tabela 10 - Licenciamento de Produtos e Processos**

Contratos licenciados		1999	2000	2001	2002	2003
Patentes	País	0	0	1	0	0
	Exterior	0	0	1	0	0
Cultivares	País	0	0	0	0	0
	Exterior	0	0	0	0	0
Marcas		0	0	0	0	0
Softwares		0	0	0	0	0

Incluir este item no relatório? Não

A Embrapa Semi-Árido, por meio de seu Comitê Local de Propriedade Intelectual – CLPI, sob orientação da Secretaria de Propriedade Intelectual da empresa, procura meios de criar uma estrutura orgânica que administre o processo de Propriedade Intelectual e o Patenteamento de suas tecnologias. Está contemplado no Modelo de Gestão Estratégico da Unidade – MGE um Objetivo que estabelece os passos para implementação dessa área. Os recursos humanos, materiais e do conhecimento relativos à questão foram dimensionados e devem ser implementados conforme disponibilidade orçamentária e financeira.

### c2) Venda de produtos e serviços

Preencher as Tabelas 11 a 17 com os dados disponíveis na unidade. Se as tabelas abaixo não atenderem, no todo ou em parte, às tecnologias disponibilizadas por sua unidade, simplesmente desabilite-as (clique Não) ou complemente-as, utilizando a Tabela 19: Venda de Outras Tecnologias, para construir uma lista complementar. Dados de 98 a 2002 serão importados do Relatório de 2001. Preencha apenas a coluna 2003. O campo para as análises e comentários virá ao final desta seção, após a Tabela 18.

**Tabela 11 - Venda de Produtos de Comunicação**

Evolução da Venda de Produtos de Comunicação (un)						
Produtos	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Vídeos	0	0	183	121	68	28
Livros	0	0	724	1865	2239	2527
Manuais	0	0	834	0	0	0
Agenda	0	0	46	0	0	0
Mapas	0	0	0	0	0	0

Observação: Preencha com os dados disponíveis na unidade. Se houver outros produtos além dos listados, use a Tabela 18: Venda de Outras Tecnologias.

**Tabela 12 - Venda de Sementes**

EVOLUÇÃO DA VENDA DE SEMENTES (t)						
Produtos	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ALGODÃO	0	0	0	0	0	0
ARROZ	0	0	0	0	0	0
AVEIA	0	0	0	0	0	0
BATATA	0	0	0	0	0	0
FEIJÃO	0	0	0	0	0	0
FORRAGEIRAS	0	0	0	0	0	0
JUTA	0	0	0	0	0	0
MILHO	450	0	0	0	0	0
SOJA	0	0	0	0	0	0
TRIGO	0	0	0	0	0	0
OUTRAS HORTALIÇAS	0	0	0	0	0	0
OUTRAS SEMENTES*	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Observação: se a quantidade de algumas das sementes aí agregadas for relevante, discrimine o tipo de semente na Tabela 18, Venda de Outras Tecnologias.

Incluir este item no relatório? Não

Tabela 13 - Venda de Material de Propagação

EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE MUDAS (un)						
Produtos	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ACEROLA	40	0	0	0	0	0
BANANA	4000	1440	9843	18750	36050	9120
CAJU	0	0	0	0	0	0
COCO	0	0	0	0	0	0
CITRUS	0	0	0	0	0	0
MANGA	0	0	0	0	0	0
PUPUNHA	0	0	0	0	0	0
UVA	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4040</b>	<b>1440</b>	<b>9843</b>	<b>18750</b>	<b>36050</b>	<b>9120</b>

Incluir este item no relatório? Sim

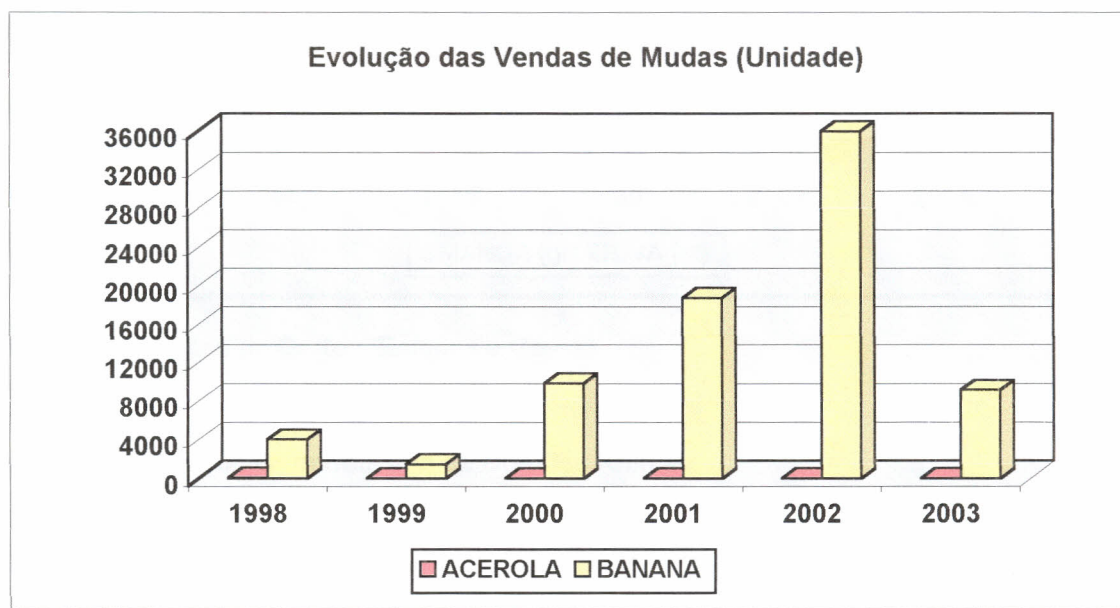


Figura 6 - Venda de Material de Propagação

Tabela 14 – Vendas de Garfos, Estacas e Gemas

EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE GARFOS(gf), ESTACAS(st) e GEMAS(gm)						
Produtos	1998	1999	2000	2001	2002	2003
CAJU (gf)	0	0	0	0	0	0
MANGA (gf)	31006	14157	0	0	39160	0
UVA (st)	20672	0	0	0	0	0
UVA (gm)	0	0	0	0	0	0

Incluir este item no relatório? Sim

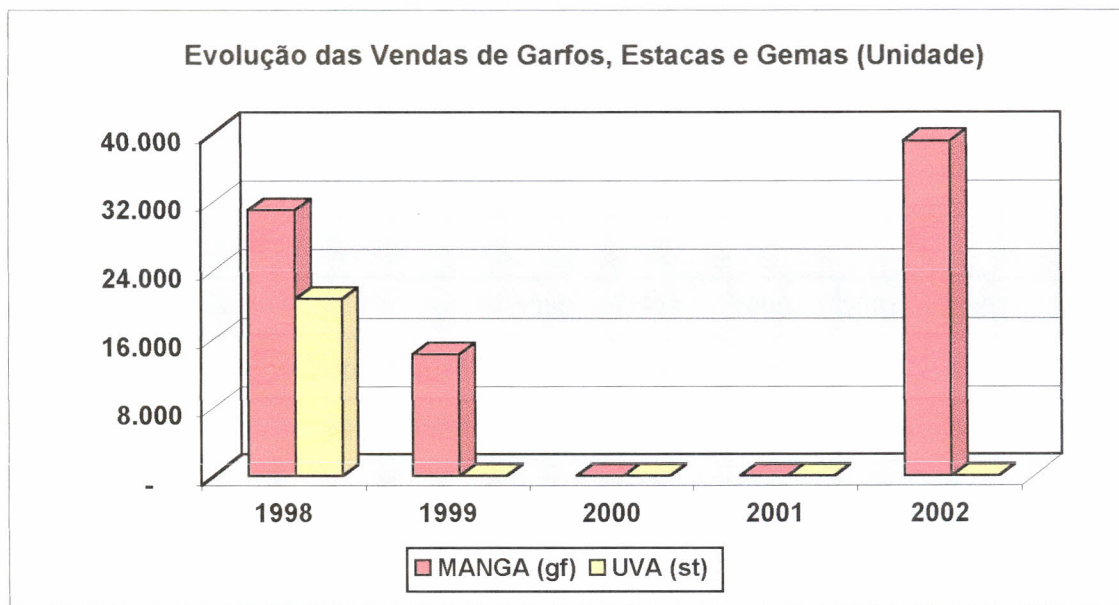


Figura 7 - Vendas de Garfos, Estacas e Gemas

Tabela 15 - Venda de Germoplasma de Grandes Animais

Evolução de Vendas (un)							
Tipos de Germoplasma		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Gado de Leite	Matrizes	0	0	0	0	0	0
	Reprodutores	0	0	0	0	0	0
Gado de Corte	Matrizes	0	0	0	0	0	0
	Reprodutores	0	0	0	0	0	0
Bubalinos	Matrizes	0	0	0	187	0	0
	Reprodutores	0	0	0	31	0	0

Incluir este item no relatório? Não

Tabela 16 - Venda de Germoplasma de Pequenos Animais

Evolução de Vendas (un)		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tipos de Germoplasma		1998	1999	2000	2001	2002	2003
Caprinos	Matrizes	0	0	0	0	0	0
	Reprodutores	0	0	0	0	0	0
Ovinos	Matrizes	0	0	0	0	0	0
	Reprodutores	0	0	0	0	0	0
Suínos	Matrizes	0	0	0	0	0	0
	Reprodutores	0	0	0	0	0	0
Aves (pintos de um dia)		0	0	0	0	0	0

Incluir este item no relatório? Não

Tabela 17 - Venda de Serviços

Evolução da venda de serviços						
Tipo	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Público Treinado (nº de participantes)	0	1647	1608	1951	1580	4166
Análises laboratoriais para clientes (un)	0	8835	5274	16284	3144	38855
Consultorias Nacionais (horas/homem)	0	0	9052	16	0	0
Consultorias internacionais (horas/homem)	0	0	2244	40	0	2112

Incluir este item no relatório? Sim

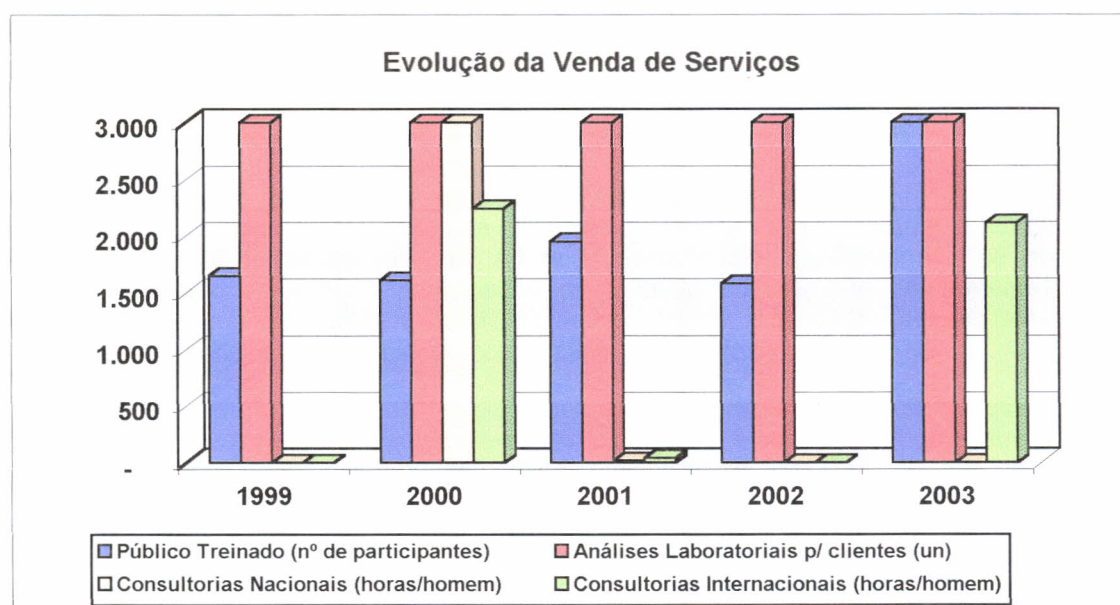


Figura 8 - Venda de Serviços

Observação: os treinamentos dados a empregados da unidade não são computados aqui, mas no item 5.2.

Inclua na tabela abaixo outras tecnologias (produtos e serviços) disponibilizados para o setor produtivo, não contemplado nas tabelas anterior. Exemplo: Bracatinga (mudas); Inoculantes (unidade de medida); predadores (vespas, vírus, bactérias, etc.), bancos de dados, sêmem, zoneamento agroecológico, laudos técnicos, etc. Não incluir itens vendidos como descarte ou oriundos de projetos de produção, tais como: bovinos, ovinos, suínos, grãos, fibras, etc.

**Tabela 18 - Venda de Outras Tecnologias**

EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE OUTRAS TECNOLOGIAS						
Outras Tecnologias	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sementes de guandu forrageiro (kg)	0	0	1000	301	420	170
Sementes de guandu granífero (kg)	0	0	0	0	0	741
Fungicida biológico Biomix (litros)	0	0	54	42	0	0
Inseticida Biomut (litros)	0	0	5	0	0	0
Ovos de Sitotroga (g)	0	0	750	0	800	0
Mudas de abacaxi (unidades)	0	0	117750	100	0	1600
Mudas de neem (unidades)	0	0	1700	0	0	0
Mudas de umbuzeiro (unidades)	0	0	27	5	415	0
Mudas de eucalipto (unidades)	0	0	100	120	1000	0
Mudas diversas	0	0	11067	5542	0	0
Sementes diversas	0	0	0	45451	0	0
Peixe tilápia (kg)	0	0	0	340	548	554
Leite de vaca (litro)	0	0	0	45451	17834	15433

Instruções para preenchimento: Conhecidos os dados de todas estas tabelas, escrever um comentário que explique o desempenho da unidade nesta área, ressaltando as mudanças e tendências mais relevantes. Os dados de produção de mudas, garfos, estacas e gemas deverão ser informados, de forma consolidada, no texto deste comentário. Informar, se houver, por exemplo, o comportamento da participação da unidade no mercado de sementes básicas, analisando quantitativa e qualitativamente os dados obtidos, em relação ao ano anterior, ou o crescimento da participação da unidade no mercado de patentes.

Se possível produzir gráficos ou tabelas para ilustrar o comportamento nos últimos quatro ou cinco anos. Destacar novos fatos relevantes, parcerias importantes e seus desdobramentos, vinculando as ações relatadas a demandas e problemas regionais ou nacionais.

Em 2003 houve um aumento na venda de livros da ordem de 12% (doze por cento), em relação ao ano anterior, passando de 2.239 unidades para 2.537, conforme Tabela 11. O Laboratório de Biotecnologia produziu, no ano de 2003, mudas de boa qualidade isentas de pragas e doenças, podendo-se citar a cultura da bananeira, tendo sido vendidas 9.120 mudas. As demais Tabelas: 9- Proteção de Produtos e Processos; 10- Licenciamento de Produtos e Processos; 12- Venda de Sementes; 14- Vendas de Garfos, Estacas e Gemas; 15- Venda de Germoplasma de Grandes



Animais, e 16- Venda de Germoplasma de Pequenos Animais não apontam desempenho digno de nota.

A Tabela 18 mostra um volume de vendas de sementes de guandu, devido à recomendação das variedades de guandu granífero e forrageiro pela Embrapa Semi-Árido, o que provocou uma demanda de 911 kg dessas sementes. O Programa de dessalinização de águas de poços tubulares na região semi-árida associa o uso dos rejeitos com a criação de peixes tolerantes a sais, como a tilápia cor de rosa, e com o cultivo da espécie halófita Atriplex. Por conseguinte, foram vendidos 554 kg de tilápias e, ainda, 15.433 litros de leite de vaca (Tabela 18), como excedente de produção do Campo Experimental de Nossa Senhora da Glória, em Sergipe, o qual pertence à Embrapa Semi-Árido.

#### d) Outros Indicadores

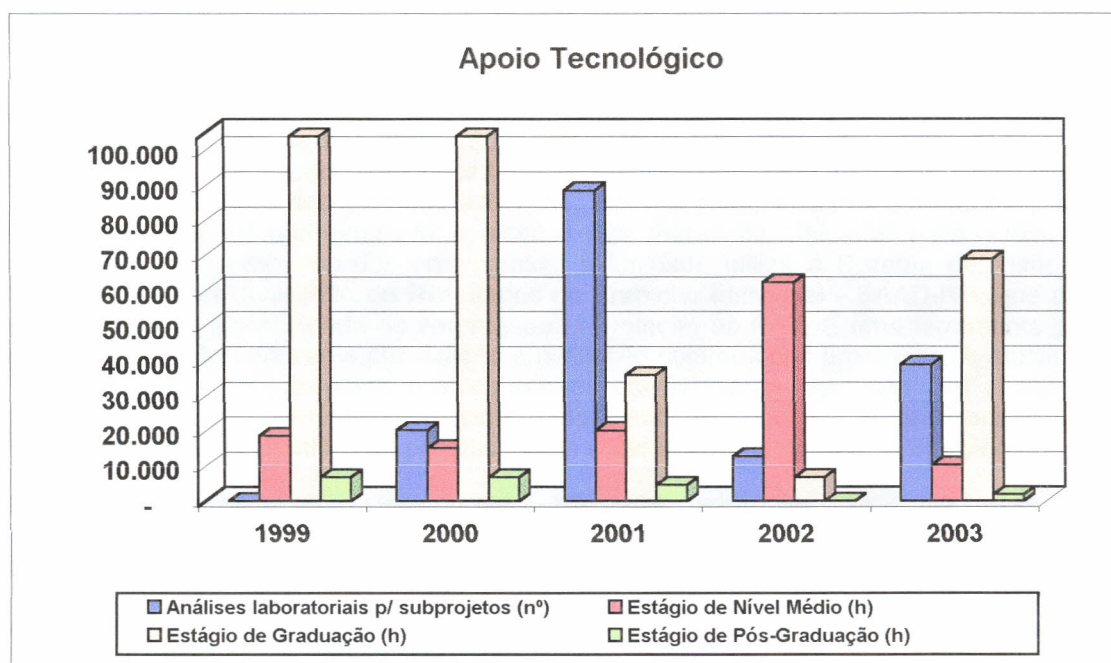
Preencha a Tabela 19 abaixo com os outros indicadores que mostram o desempenho da unidade na transferência de tecnologia e de suporte às atividades de pesquisa.

**Tabela 19 – Outros Indicadores**

Indicadores de Apoio Tecnológico						
Indicadores	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Análises laboratoriais p/ subprojetos (nº)	0	0	20073	88474	12635	63357
Estágio de Nível Médio (h)	0	18500	15008	20000	62241	10195
Estágio de Graduação (h)	0	104016	104016	35900	6714	68784
Estágio de Pós-Graduação (h)	0	6776	6776	4500	0	1820

Incluir este item no relatório? **Sim**

Comente a evolução dos indicadores da tabela 19 no período 1998/2003



**Figura 9 - Outros Indicadores**

A Embrapa Semi-Árido coloca à disposição de instituições de ensino em níveis médio, de graduação e de pós-graduação, nas diversas áreas do conhecimento, o seu espaço administrativo e técnico (P&D) para receber estudantes que precisam cumprir suas cargas horárias de estágios de formação curricular, por meio de convênios de complementação educacional. Em 2003, a Unidade recebeu uma demanda de estagiários de graduação bem maior que nos anos anteriores; isso refletiu a preocupação dos gestores da Unidade em incentivar parcerias e colaborar para a formação teórico/prática de estudantes, ajudando os mesmos na construção do conhecimento das suas áreas de formação. O controle dos resultados desse processo é feito por meio de relatórios dos estudantes (orientados) aos Pesquisadores ou Técnicos de Nível Superior (orientadores), os quais versam sobre a qualidade e quantidade das ações que lhes foram atribuídas, conforme anuência da instituição de ensino. O número de horas de estágio de nível médio confirma a tendência de a Embrapa Semi-Árido incentivar os mais jovens em sua formação básica, principalmente os da área técnica em agropecuária.

O aumento das análises laboratoriais por subprojetos vem da adequação da metodologia empregada na apuração dos dados. No ano anterior, foi computado o número de amostras e em 2003, foi computado, efetivamente, o número de análises realizadas (Tabela 19).

## **4. Informação**

### **4.1. Gestão das Informações Organizacionais**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

A INFORMAÇÃO é um ingrediente chave para toda empresa que precisa implementar um sistema moderno de gestão pública, principalmente nos desafios referentes a desigualdades de condições frente às decisões fundamentais, estratégias orquestradas para dirigir pessoas e apresentação da tecnologia à sociedade. Oferece aos dirigentes dados precisos para apoiar as decisões, colaborando com uma prática de administração pública transparente e democrática. Gerenciar as informações e conhecimento gerado por um segmento, a partir de seus processos de inovação, passa a ser o diferencial estratégico.

As informações estratégicas e administrativas da Unidade encontram-se automatizadas nos sistemas corporativos desenvolvidos pela Embrapa e utilizadas por todas as Unidades, adaptadas às suas necessidades. As informações sobre os Recursos Humanos são armazenadas, atualizadas e recuperadas pelo sistema SIRH. O gerenciamento de projetos leva em conta a demanda de acordo com os Editais públicos de pesquisa, avaliados e selecionados pelo CTI e armazenados e recuperados por um sistema de informação desenvolvido pela Unidade. Vale salientar que o sistema de análise de projetos/subprojetos é submetido a avaliações contínuas, permitindo, assim, a adequação das necessidades dos clientes, como, também, a transferência de dados entre os parceiros dos projetos. O SISPAT, que é o sistema do Plano Anual de Trabalho, é um sistema gerencial que promove o alcance das metas da Unidade. Para acompanhar a produtividade e desempenho dos empregados, a Unidade utiliza o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual - SAAD-RH, que organiza, agiliza e promove a visibilidade do empregado em relação ao PAT. É uma ferramenta gerencial que permite aos Gerentes uma atualização e avaliação contínua dos processos. A atualização do PAT é feita pelos pesquisadores e pelos setores envolvidos na execução das atividades que fazem parte dos indicadores estabelecidos pelo plano. No que diz respeito aos indicadores referentes à produção científica do pesquisador, o sistema é alimentado pela Biblioteca.

Para a elaboração do MGE, a Unidade utiliza WebMGE, apesar de o MGE ser um sistema que carece de uma avaliação e sensibilização dos empregados. Para controle de correspondências, é utilizado o SIGED. Para controle do processo editorial, existe um sistema de controle sistemático das publicações, por meio do qual é possível acompanhar toda a cadeia de produção editorial. As publicações técnico-científicas são avaliadas pelo Comitê de Editoração e pelos assessores externos. As atividades orçamentárias, contábil e financeira são gerenciadas e executadas pelo SIAF.

O acervo documental da Embrapa Semi-Árido é gerenciado pelo sistema AINFO, produto da Embrapa Informática Agropecuária, que gerencia o armazenamento, atualização, indexação,

recuperação e disseminação de informações das seguintes bases de dados: cadastro de Usuários da Biblioteca; Cadastro de Instituições parceiras, onde são promovidos os intercâmbios de publicações e a atualização da coleção; Acervo Documental que é a catalogação referenciada (NBR – 6063 da ABNT) e AACR2 (Anglo-American Cataloguing Rules), por tipo de material; Periódicos, cadastro de títulos e coleções de periódicos, com individualização dos fascículos; Empréstimo, controle automático dos serviços de empréstimo, devolução e empréstimo entre bibliotecas, utilizando código de barras; Aquisição e controle do processo de aquisição dos periódicos e livros nacionais. O sistema gerencia, também, a Base de Dados da Produção Científica da Embrapa Semi-Árido, que é alimentada pelos pesquisadores por meio de revistas científicas, congressos, livros e publicações técnicas. Os documentos são tratados com a análise de conteúdo, classificados e disponibilizados para o público externo por meio da internet. A Base de Dados do Acervo Documental possui um total de 25.773 registros. No ano de 2003, foram processados 2.749 registros. Foram emprestados 5.936 tipos de documentos e atendidas 1.247 comutações externas. Foram normalizadas com base na ABNT 3.720 referências bibliográficas. Para atualização do acervo documental foram adquiridos 1.915 tipos de documentos. A Biblioteca oferece os serviços de levantamento bibliográfico em bases de dados nacionais e internacionais, comut e comutação bibliográfica, normalização de referências bibliográficas e catalogação de documentos gerados pela Unidade. O controle do acervo documental é feito por registro e identificação do documento. Para identificar as falhas no Acervo, é executado o inventário físico a cada dois anos. A avaliação de qualidade da Base Ainfo é feita a cada semestre, com o objetivo de minimizar erros, eliminar registros duplicados e melhorar a qualidade e visibilidade da Base de Dados da Pesquisa Agropecuária – BDPA.

A disseminação da informação é feita por meio de lista de novas aquisições disponibilizadas por e-mail, disseminação personalizada com base no perfil do pesquisador e por meio do AinfoWeb instalado no computador de todo o corpo técnico.

As informações gerais da Unidade, inclusive os documentos da Série Instruções Técnicas e Sistema de Produção, estão sendo disponibilizadas via Home-page. A Unidade participa do programa de atendimento aos clientes, principalmente em relação aos serviços de: Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC, balcão da biblioteca, venda de publicações e recepção. O sistema visa analisar o grau de satisfação do cliente com a Embrapa.

#### **4.2. Gestão das Informações Comparativas**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

A seleção das informações comparativas é feita por meio da cadeia hierárquica da Embrapa, de forma que os projetos/subprojetos de pesquisa são avaliados por grupos de trabalho, com base em indicadores analisados e validados.

As ações gerenciais são avaliadas pelos indicadores do SAU, SAAD, SISPAT. Os indicadores de qualidade são discutidos e avaliados pelos pesquisadores, conjuntamente com o CTI e um Comitê Interno de Avaliação.

Os indicadores são: número de trabalhos publicados e qualidade dos referidos trabalhos (indexado em base de dados, número de citações, fator de impacto da revista, palestras, cursos ministrados, participação em congressos, Dias de Campo, entre outros).

Os projetos são avaliados e qualificados de maneira competitiva, e comparados com os demais centros geradores de informação por meio dos Editais.

A comparação das informações gerenciais, administrativas, técnicas e institucionais é feita por meio do SAPRE.

A informação de caráter individual, comparação entre empregados, é realizada pelo SAAD.

### **4.3. Análise Crítica do Desempenho Global**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\)](#)

A Unidade possui um Conselho Assessor Externo – CAE formado por um grupo de pessoas que representam a sociedade e, conseqüentemente, o que esta demanda em relação a tecnologias que permitam uma melhor qualidade de vida para a população. As reuniões acontecem semestralmente e são consideradas termômetros para medir o grau de aceitação em relação à atuação da Unidade.

Por sua vez, o Centro tem suas ações direcionadas pelo Plano Diretor e pela Agenda Institucional da Embrapa que norteiam as ações operacionais.

Para a avaliação das informações e demandas internas, existe o CTI, com reuniões mensais e de forma extraordinária sempre que necessário.

O desempenho global da Unidade é com base no SAU e SAAD, que permitem, por meio da correlação dos indicadores, a avaliação e comparação entre as Unidades do Sistema Embrapa.

## **5. Pessoas**

### **5.1. Sistemas de Trabalho**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

O Plano de Cargos e Salários vigente na Empresa, datado de 1998, envolve 04 (quatro) cargos diferenciados por meio de níveis e referências, sendo: Auxiliar de Operações, Assistente de Operações, Técnico de Nível Superior e Pesquisador. De acordo com as Normas Federais, a forma de ingresso ou mudança de cargo dentro da Empresa é somente por meio de Concurso Público para provimento de cargos. Logo, a forma utilizada para promover e premiar os empregados para que haja crescimento profissional dentro dos cargos é pelo Sistema de Avaliação de Desempenho – SAAD, por meio do qual planeja-se (empregado em consonância com o Supervisor) as atividades a serem desenvolvidas durante o ano, período no qual deve haver um minucioso acompanhamento pelo Supervisor de como está sendo desenvolvida cada atividade, a qual, ao final do ano, deverá ser avaliada, levando-se em consideração a forma como foi desenvolvido o trabalho, o período de execução e o objetivo alcançado.

Sendo o concurso público o meio de ingresso nos diversos cargos, as habilidades e o perfil do candidato aprovado e convocado para assumir o cargo são avaliados depois da contratação, precisamente no período probatório, que é de até 90 (noventa) dias. Durante este período, o supervisor imediato do empregado avalia diariamente, usando planilhas próprias, o desempenho e os resultados alcançados, enviando esta avaliação para o Setor de Recursos Humanos, para que seja providenciada a efetivação ou não do empregado.

O sistema de trabalho que a Unidade vem desenvolvendo tem estimulado a iniciativa e valorizado a criatividade dos empregados com descentralizações de tarefas por Ordens de Serviço, as quais são ordenadas pela Chefia Geral da Unidade, buscando agrupar pessoas de diferentes cargos e funções, com o objetivo principal de diminuir questões rotineiras na Unidade, mas com um alcance maior, ou seja, de buscar maior integração entre pessoas que, não obstante a distância física dos setores nos quais desenvolvem seus trabalhos, não teriam oportunidade de melhor afinar-se com os demais colegas. Com a realização dos trabalhos num curto prazo, objetivando tornar o processo mais célere, o relatório da comissão é entregue para análise da Chefia Geral, que, em concordando com o resultado promovido, envia-o à Auditoria da Empresa.

## 5.2. Educação, Capacitação e Desenvolvimento

### a) Gestão do Quadro de Pessoal

Analisar eventos importantes da gestão de recursos humanos, tais como novas contratações ou reduções de quadro de pessoal, associando a planos estratégicos, orientações de governo, ou emergências, com base nos dados já incluídos na tabela pelo DAP. Produzir as tabelas que julgar necessárias, mas sem exagerar na quantidade. Conferir dados com DAP.

**Tabela 20 - Evolução do Quadro de Pessoal:**

Ano	Pessoal de apoio	Pesquisador I	Pesquisador II	Pesquisador III	Total
1999	291	2	43	18	354
2000	292	1	41	22	356
2001	289	1	39	23	352
2002	0	0	0	0	0
2002	278	1	38	29	346
2003	273	1	35	26	335

Observação: conferir os dados com o DAP.

Preencha este campo conforme instruções (ver menu).

No ano de 2003, a Empresa deu continuidade ao programa de demissão incentivada, o qual possibilitou a abertura de vagas para novas contratações e, conseqüentemente, deu margem a uma pequena, mas significativa renovação do quadro de pessoal da Unidade, com utilização do quadro de reserva técnica relativa aos Concursos Públicos ocorridos nos anos de 2001 e 2002. Quando falamos em renovação, direcionamos as expectativas à qualidade do trabalho a ser desenvolvido nas diversas áreas.

Das contratações havidas em 2003, salientamos a admissão de Técnico de Nível Superior em Química, atividade fundamental para abalzar as inúmeras análises demandadas pela clientela interna e, principalmente, externa desta Unidade, no que se refere às análises química e física de solos e água.

## b) Capacitação

Tabela 21 – Evolução da Capacitação de Empregados

Tipo de Treinamento			1999	2000	2001	2002	2003
Pós Graduação (nº de pessoas)	País	Mestrado	0	0	0	0	0
		Doutorado	76	5	76	0	03
		Pós-doutorado	0	0	0	0	0
	Exterior	Doutorado	0	3	0	0	02
		Pós-doutorado	0	0	0	0	0
Curta-Duração* (horas/aula)	País	Pesquisadores	856	2140	1750	816	640
		Suporte à pesquisa	729	536	1226	472	64
	Exterior	Pesquisadores	0	580	0	0	0
		Suporte à pesquisa	0	0	0	0	0

\*Treinamento de curta-duração inclui participação em eventos variados tais como cursos, congressos, estágios, visitas técnicas, grupos de trabalho, etc.

Instruções para preenchimento: Idem aos itens anteriores. Conferir dados com o DOD.

Comente a evolução no período

A Unidade procura incentivar e investir na capacitação de seus empregados. Em 2003 a Embrapa Semi-Árido manteve 05 (cinco) pesquisadores desenvolvendo doutorado em áreas estratégicas da Unidade, para um melhor desempenho dos seus trabalhos (Tabela 21).

Em decorrência de não haver previsão orçamentária para custeio de treinamento, a capacitação promovida durante o ano de 2003, tanto para a área de pesquisa como para a área de suporte, foi custeada parte pelos projetos de pesquisa que previram tais valores, parte pelas instituições parceiras da Empresa. Foram, ao todo, 23 eventos de capacitação para os empregados da Unidade, dentre eles, Simpósios, Congressos, Reuniões, totalizando 704 horas.

### 5.3 Qualidade de Vida

Preencha este item conforme instruções (ver menu).

Empreendendo ações de qualidade de vida para seus empregados a Embrapa Semi-Árido vem investindo em atividades que promovam satisfação pessoal objetivando um reflexo no âmbito profissional.

No ano de 2003 foram intensificadas as atividades da Chefia Geral em conjunto com o Setor de Recursos Humanos da Unidade na viabilização de ações da melhoria da qualidade de vida dos empregados lotados da Unidade, com o intuito de tornar mais prazerosos os meios de desenvolvimento dos trabalhos da Unidade. Enumeramos, pois, alguns eventos realizados: em comemoração ao Dia Internacional da Mulher (09.03), foi oferecido 01 (um) dia de expediente normal para que as empregadas, bolsistas, estagiárias e prestadoras de serviço o transformassem em dia de lazer, tudo patrocinado por meio de parcerias dos Chefes Adjuntos e a Associação dos Empregados da Embrapa - AEE, objetivando proporcionar um dia de congratulação entre as colegas de trabalho, que ocorreu em uma Chácara próxima à cidade, com direito a café da manhã, banho de piscina, diversas brincadeiras e almoço. No período Pascoal foi organizada uma missa em ação de graças, seguida de café da manhã para todos os que fazem a Unidade. No Dia das

Mães foi oferecido pelo restaurante (terceirizado), em parceria com o SRH da Unidade, um lanche para as empregadas. Aconteceram diversas palestras educativas no decorrer do ano, sobre variados temas, tais como: desenvolvimento pessoal, previdência social, prevenção de acidentes. Duas campanhas de vacinação foram viabilizadas em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde, com a vinda de Agentes de Saúde até a Unidade. O SRH organizou junto aos outros setores da Empresa uma Festa Junina, com a participação de artistas da região. Comungando da idéia do governo federal no Programa Fome Zero, foi apoiada a Campanha: Semana Solidária, por meio da qual foram arrecadados alimentos não perecíveis, roupas, livros, cobertores e, posteriormente, doados a entidades carentes da região como: casa de passagem, diversas creches, escolas municipais. Objetivando proporcionar maior integração Empresa – família no período de férias escolares, o Setor de Recursos Humanos organizou um evento denominado “Descobrimos a Embrapa Semi-Árido”, por meio do qual foram trazidos para a Unidade todos os filhos dos empregados – faixa etária de 7 a 14 anos -, os quais foram recepcionados por bichinhos animados, receberam crachá de identificação, desbravaram a Unidade, principalmente o ambiente de trabalho dos respectivos pais, participaram da oficina de recreação, assistiram teatro e filme infantis, tiveram lanche pela manhã e à tarde e participaram de diversas brincadeiras com direito a brindes.

Outro fator muito positivo para prestação de melhor atendimento aos empregados e demais colaboradores foi a vinda do Engenheiro de Segurança da Sede da Empresa, o qual verificou *in locu* as dificuldades enfrentadas por aqueles que na Unidade desenvolvem seus trabalhos, com utilização de EPIs, em atividades ou áreas insalubres e/ou perigosas, equipamentos de trabalho (computadores, mesas, cadeiras), grau de luminosidade e ruídos aos quais estão expostos, resultando no documento orientador denominado Laudo Técnico de Condições Ambientais, o qual norteia como desenvolver as atividades desta Unidade, propondo soluções e melhorias. Entretanto, nem todas as orientações do Engenheiro puderam ser colocadas em prática até o momento, tendo em vista que atividades que demandam recurso financeiro dependem de previsão orçamentária para acontecer, e não houve também no ano de 2003 disponibilidade de orçamento para a área de Bem-Estar.

O Plano de Assistência Médica da Embrapa subsidia os atendimentos médicos de acordo com a tabela da Associação Médica Brasileira: internações hospitalares, consultas, exames laboratoriais, exames radiológicos, ressonância magnética, em 30% do evento limitado em 20% do salário-base do empregado, e os exames médicos admissionais e demissionais em 100% pagos pela Embrapa, além dos exames periódicos. Em 2003 foi acrescido o número de credenciamentos médico-hospitalares em cerca de 15%, em relação ao ano de 2002.

O benefício de alimentação fornecido aos empregados anteriormente mudou de formato em janeiro/2003, passando a ser cartão alimentação. E, para os estagiários, que recebem o benefício sem custo, passou a ter formato de ticket refeição.

A Embrapa, em parceria com a Ceres (Fundação de Seguridade Privada), continua oferecendo aos empregados – que optam por ser beneficiários – aposentadoria complementar, objetivando viabilizar maior comodidade e conforto quando necessitarem afastar-se da Empresa em benefício pelo INSS. Ainda, é outorgado a esses empregados o empréstimo pessoal, que no ano 2003 superou os dois anos anteriores, chegando a ser operacionalizados pela Unidade 242 empréstimos.

A Unidade disponibiliza transporte para traslado de seus empregados, os quais passam pelos diversos bairros de Petrolina e Juazeiro vindo até a Sede da Unidade e Campos Experimentais. Nos casos de empregados que residem em bairros muito distantes, é fornecido vale-transporte para facilitar o trajeto, ação muito apreciada pelos beneficiados, que anteriormente tinham que providenciar pelos próprios meios chegar até o centro da cidade.

## 6. Processos

### 6.1. Gestão de Processos Finalísticos

Relatar e analisar qualitativamente ações da unidade que atendam a orientação do Conselho de Administração ou aos projetos gerenciais estratégicos estipulados pela Diretoria Executiva.

A Embrapa Semi-Árido tem como processos finalísticos aqueles que tocam os seus clientes em suas reivindicações, desejos e necessidades. Com base nesta premissa, os macroprocessos de Pesquisa e Desenvolvimento, Negócios para Transferência de Tecnologias e Comunicação Empresarial estão voltados para o atendimento dos clientes. São clientes todas as pessoas (físicas ou jurídicas) que tenham o desejo e reúnam as condições de estabelecer um contrato para desenvolver, vender, distribuir, promover produtos e serviços de interesse do agronegócio brasileiro. Não se descarta, entretanto, fundações, cooperativas, associações de produtores, universidades, produtores e colonos, bem como entidades de financiamento a projetos/subprojetos de pesquisa, tais como: CNPq, Facepe, CAPES, Fundação Banco do Brasil e empresas privadas que possam e tenham interesse em fazer experimentação tecnológica agropecuária. A metodologia de avaliação dos projetos/subprojetos da Embrapa Semi-Árido está estruturada em: 1) Núcleos Temáticos; 2) Comitê Técnico Interno - CTI e 3) Assessores Externos (ad hoc). O Pesquisador/Técnico de Nível Superior, ao apresentar uma hipótese de pesquisa, tem sua proposta analisada inicialmente por seus pares dentro da sua área de atuação. Após esta análise, é encaminhada a proposta para o CTI, onde são vistos aspectos de conteúdo e forma e, ainda, é verificado se há superposição de linha de pesquisa. Aprovado em suas instâncias preliminares, o subprojeto é enviado para sua CTP – Comissão Técnica de Programa para uma análise mais abrangente e aprofundada no âmbito geral da Embrapa. A Embrapa Semi-Árido define seus processos finalísticos com base em requisitos dos clientes, interesse público e social, recursos tecnológicos legais e ambientais e demandas. No entanto, faz-se necessário que a Unidade avance nos processos que apóiam a elaboração dos projetos/subprojetos, quando da estimativa dos *quanta* de material, pessoal e financeiro que comporão as propostas. A elaboração dos projetos com a participação do pessoal dos processos de apoio e suporte à pesquisa, minimizaria erros, o que resultaria numa dinâmica maior nas realizações de viagens, compras de material, aquisição de equipamentos, serviços de terceiros e demais tarefas que tornam factíveis os projetos/subprojetos. Os controles dos macroprocessos são feitos por meio da auditoria interna da Embrapa, quando avalia periodicamente, por meio de técnica apropriada, os valores planejados versus realizados e, em nível operacional, os Núcleos Temáticos são responsáveis pelo acompanhamento passo a passo das ações.

#### a) Articulação Nacional em P&D

Os dados da Tabela 22 serão importados diretamente do SISPAT. Apenas confira-os e comente a evolução dos mesmos no campo texto subsequente.

Tabela 22 -- Parcerias em P&D

Tipos de Parceiros	2000	2001	2002	2003
Unidades Centrais e Serviços da Embrapa	3	3	4	4
OEPAs	6	6	6	71
Centro de Pesquisa da Embrapa	20	20	17	29
ONGs	0	0	10	12
Universidades	0	0	10	21
Outros Parceiros	9	9	34	553

Comente a evolução das ações de parceria.



Comparando-se o ano de 2003 com o ano de 2002 (Tabela 22), pode-se afirmar que houve um aumento de 1626% no número de parcerias, grande parte resultante de trabalhos de implantação de Unidades Demonstrativas e de Observação em empresas privadas (Outros Parceiros na Tabela 22), inclusive por iniciativa das próprias empresas que se ofereceram para serem novos parceiros da Unidade. Poderíamos afirmar que a deterioração do sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER na região fez com que os produtores e as empresas buscassem por si próprios ações de transferência de tecnologia, favorecendo esse aumento no número de parceiros. Há, inclusive, Estados com instituições estaduais de pesquisa completamente deficientes. O que aumenta a procura pelos serviços e produtos da Embrapa Semi-Árido, resultando em parcerias. A Embrapa Semi-Árido reconhece, também, a importância de parcerias com as ONGs (IRPAA, CAATINGA, AS-PTA, FUNDAÇÃO DOM HELDER CÂMARA, APAEB, DIACONIA, entre outras), pois trata-se de organizações muito importantes no processo de validação e de transferência das inovações geradas pela pesquisa.

As parcerias em projetos de P&D com as Universidades têm funcionado como principal indutor para a captação de recursos via fontes financiadoras externas. A parceria é critério no julgamento dos projetos que são submetidos à captação de recursos externos. Outras parcerias que têm funcionado são Banco do Nordeste, Fundação Banco do Brasil, Codevasf, FACEPE, ADAB, Instituto Xingó, empresas vitivinícolas, dentre tantas outras.

Ressaltamos que as ações de pesquisa da Embrapa Semi-Árido em estabelecimentos fora das bases da Unidade tendem a superar aquelas realizadas nos seus próprios campos experimentais.

## **b) Cooperação Internacional**

Da mesma maneira que acima, fazer uma análise qualitativa das ações de cooperação internacional em P&D de que a unidade participe em parceria com instituições nacionais e internacionais, destacando as ações mais relevantes, via PRODETAB, Labex, ou no atendimento aos acordos de cooperação bilateral ou multilateral firmados pela empresa.

A maioria das ações da Unidade relacionadas com a cooperação internacional teve prosseguimento normal durante o ano de 2003. A parceria com o CIRAD, que já conta com a participação de um consultor na Unidade, na área de pós-colheita de frutas, foi ampliada e, a partir de 2004, contará com consultoria técnica nas áreas de agricultura familiar e desenvolvimento territorial. O número de projetos da Unidade vinculados ao Prodetab/Banco Mundial foi ampliado por meio da aprovação de três projetos novos no ano de 2003. A participação da Unidade nos estudos sobre a bacia do rio São Francisco, em conjunto com a Embrapa Milho e Sorgo, foi efetivada com ações de pesquisa que foram incluídas no grande projeto do CGIAR que envolve ações em apenas oito grandes bacias hidrográficas do mundo. A participação da Unidade nas ações do Projeto Caatinga, com financiamento do OECF (Agência Japonesa de Desenvolvimento) e repasse do Banco do Nordeste, por meio de supervisionamento de sistemas de produção animal desenvolvidos pela Embrapa Semi-Árido, estará sendo efetivada no ano de 2004, após a implementação do programa em 200 mil hectares em quatro estados do Nordeste. Por intermédio da CCI-Embrapa, o trabalho de intercâmbio com países do continente africano tem transcorrido normalmente com o treinamento de técnicos e pesquisadores nas áreas de agricultura e pecuária de regiões semi-áridas. Em setembro de 2003 foi inaugurado, nas dependências da Embrapa Semi-Árido, um Escritório Técnico da FAO, atualmente o único no Nordeste do Brasil, para apoiar as ações do Programa Fome Zero no Brasil. Um projeto de cooperação técnica entre a Embrapa Semi-Árido e a FAO (TCP BRA/290) encontra-se em andamento com a participação da Emater/PI e Projeto Caatinga para apoiar as ações do Programa Fome Zero, visando ao desenvolvimento de capacidades locais para convivência com o Semi-Árido e melhoria das condições de segurança alimentar de famílias de agricultores pobres que vivem em duas regiões nos Estados do Piauí e Pernambuco. Esta etapa do projeto foi antecedida da realização do Seminário sobre Desenvolvimento Territorial e Convivência com o Semi-Árido Brasileiro, sob a responsabilidade da Embrapa Semi-Árido, para sistematização dos princípios metodológicos do projeto. A Unidade conta, no momento, com um consultor especificamente para essas ações.

## 6.2. Gestão de Processos de Apoio

A Embrapa Semi-Árido possui vários setores visando melhor administrar seus processos. Alguns, inclusive, vêm sendo avaliados em suas estruturas e arranjos, para maximizar suas operações. Os técnicos dos setores receberam treinamentos favorecendo um rodízio entre eles nas diversas atividades, pois após os treinamentos os técnicos fazem uma rápida apresentação aos demais colegas do setor. A Unidade possui dois Núcleos Temáticos de Coordenações: Agricultura Irrigada e Agricultura de Sequeiro/Meio Ambiente. Estas Coordenações avaliam a qualidade das pré-propostas dos projetos, antes do envio para empresas financiadoras, além de verificar se estão enquadradas nas prioridades do PDU da Unidade. Um critério importante de avaliação dos projetos é a própria aprovação da proposta pela fonte financiadora ou a renovação dos convênios (projetos), pois com a Lei de Responsabilidade Fiscal, são aprovados com prazos de 01 (um) ano e alguns, em nossa Unidade, têm sido renovados desde 1998. A Embrapa Semi-Árido continua priorizando o processo de Atendimento aos Clientes. Considerando que a Gestão do Laboratório de Solos e do Setor de Compras estão diretamente associados à qualidade de atendimento, os técnicos que trabalham nestas áreas estão recebendo orientações para que melhorem em sua forma e conteúdo, visando racionalização de recursos (humanos, materiais e financeiros), para melhor atender aos clientes internos e externos. Quando as empresas fornecedoras de serviços e insumos não oferecem qualidade em seus produtos, são orientadas a melhorar e, em alguns casos, são descredenciadas. A Embrapa Semi-Árido também está capacitando empregados a lidar com as ferramentas de Análise e Melhoria de Processos – AMP, proporcionando conhecimentos para que os próprios lidem diretamente com suas rotinas de trabalho, em busca da Excelência. Nos últimos anos, a Unidade avançou muito neste sentido. O desafio é monitorar as melhorias sugeridas. Existem, em várias localidades da Unidade, caixas com material necessário para reclamações ou sugestões dos clientes e providências têm sido tomadas quando algum ponto é relatado.

## 6.3. Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

[Preencha este item conforme as instruções \(ver menu\)](#)

Os fornecedores da Embrapa Semi-Árido estão cadastrados no sistema de Compras, por ordem alfabética e por grupo de produto ou serviço. Os critérios usados para envio de Ordem de Compra ou Serviço aos fornecedores obedecem à Lei 8.666, bem como ao prazo de entrega dos produtos ou serviços, ao atendimento às especificações, à capacidade de atendimento nas quantidades solicitadas e ao tempo de relacionamento com a Unidade. A Embrapa Semi-Árido disponibiliza na Internet e Intranet informações sobre os certames licitatórios. A Unidade assegura o atendimento dos seus requisitos por meio da correta descrição dos bens ou serviços solicitados e monitora a entrega do produto, juntamente com o solicitante. Os principais requisitos de desempenho para os fornecedores são: prazo de entrega, produto conforme a especificação do solicitante e menor preço.

Os fornecedores sentem-se confortáveis em vender para a Embrapa Semi-Árido, pois há a certeza do recebimento, aliada à confiabilidade da imagem e da marca da Empresa. A Unidade fez esforços junto aos fornecedores, visando conscientizá-los da necessidade de os mesmos manterem seus impostos, taxas e contribuições municipais, estaduais e federais, de cunhos trabalhista e previdenciário, sempre em dia, pois o não atendimento a esse princípio inviabiliza a participação dos mesmos em processos licitatórios da Embrapa e, em consequência, a compra ou contratação do serviço.

A Unidade está a 43 km do centro urbano de Petrolina, o que dificulta o processo de compras. Para minimizar este fator, tem-se investido na informatização, realizando as principais tarefas do Setor por meio eletrônico, a exemplo da disponibilização na intranet de uma lista dos produtos e serviços contendo mais de 2.500 itens, bem como foi entregue aos principais clientes do Setor de Patrimônio e Material (Pesquisadores e Supervisores), o Manual de Solicitação de Compras e Serviços, que, da mesma forma, está disponível on-line. Foram adquiridos 01 (um) aparelho de fax e microcomputadores interligados por modem e linhas telefônicas dedicadas a otimizar a comunicação com os fornecedores. O Escritório de Apoio da Embrapa Semi-Árido, no Centro de Convenções de Petrolina, recebe propostas de Licitações em andamento e tem sediado julgamento de convites e sessões de Pregão, bem como recebido materiais e Notas Fiscais para pagamento.

O processo de compras da Unidade está em permanente avaliação, pois é tido como estratégico,

por suportar as ações do processo de P&D, Negócios para Transferência de Tecnologia, Comunicação Empresarial e Administração, no que tange à compra de bens, produtos e/ou serviços, necessários à consecução das atividades da Unidade. Uma comissão formada por empregados da Unidade está trabalhando este processo, visando melhorias contínuas em sua implementação, pelo uso de técnicas de Análise e Melhoria de Processos - AMP.

## **7. Resultados da Organização**

### **7.1. Resultados Relativos aos Clientes**

Preencha este item conforme as instruções (ver menu).

A Embrapa Semi-Árido, por meio das Áreas de Negócios para Transferência de Tecnologia e de Comunicação Empresarial, monitora empiricamente a satisfação dos clientes. O Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC, que faz parte do Programa de Qualidade no Serviço Público, criado pelo Decreto nº 3507, de junho de 2000, sob coordenação do Ministério do Planejamento, dispõe uma Caixa de Sugestões chamada de "Fala Cidadão" e um impresso institucional intitulado "Embrapa Responde", ambos disponíveis ao público na recepção da Unidade e no Escritório de Apoio em Petrolina, para que as pessoas que procuram a Unidade, demandando serviços e/ou produtos, possam opinar livremente e de maneira reservada, sobre a qualidade do atendimento da Unidade. A Chefia Geral encaminha respostas fundamentadas a todas as cartas recebidas, da mais simples dúvida à mais complexa inquietação, seja um cidadão querendo saber sobre o nome científico de uma variedade, ou um empresário em busca de informações técnicas e socioeconômicas para instalar um grande empreendimento do agronegócio na região. O SAC atende a grande massa de clientes externos, tendo atendido, de janeiro a dezembro de 2003, 442 cartas, 1.463 e-mails e 2.420 telefonemas, perfazendo um total de 4.325 atendimentos, o que resulta em uma taxa de aproximadamente 17 atendimentos/dia.

O SAC traz até o corpo técnico da Unidade, os desejos, opiniões e reclamações da sociedade. No entanto, o mesmo não dispõe de um aplicativo que possa gerar e gerenciar dados a partir dos e-mails ou telefonemas dos clientes, para estratificação e conhecimento, o que se traduz numa necessidade de melhoria neste ponto.

A central telefônica da Embrapa Semi-Árido é objeto de análise, melhoria e monitoramento de desempenho (AMP) em seus aspectos técnicos e materiais e as pessoas que operam a central são informadas sobre a necessidade de melhor atender os clientes internos e externos, de forma que esse processo tem melhorado bastante, a deduzir-se pelo decrescente número de reclamações.

Sabe-se, por meio de contagem simples, que as áreas mais demandadas da Embrapa Semi-Árido são agricultura irrigada, principalmente em fruticultura; agropecuária dependente de chuvas (caprino-ovinocultura) e recursos naturais (bioma caatinga e convivência com a seca); bem como os serviços prestados pelos Laboratórios de Solos/Planta/Água, e a venda de sementes de guandu variedades Petrolina e Taipeiro, que constituem o núcleo da grande demanda da Unidade. Começa a se destacar também, a venda de publicações e de fitas de vídeos técnicos sobre produtos e tecnologias desenvolvidos pela empresa.

Esta demanda tem evoluído e apresenta uma tendência crescente, conforme demonstram os números, apesar de a Unidade não ter instrumentos informatizados de aferição da satisfação dos clientes, que possam ajudar a conhecê-los e traçar um perfil para identificar demandas futuras e, mediante parâmetros, se adequar para prestar melhores serviços.

A Embrapa Semi-Árido é avaliada sistematicamente por uma empresa externa, por meio do cliente oculto e por amostragem, numa aferição do grau de satisfação daqueles que tenham demandado informações por e-mail, carta e/ou telefone, sendo assim verificadas variáveis do atendimento, como: tempo para o recebimento da resposta, cortesia do atendente e qualidade técnica da resposta.

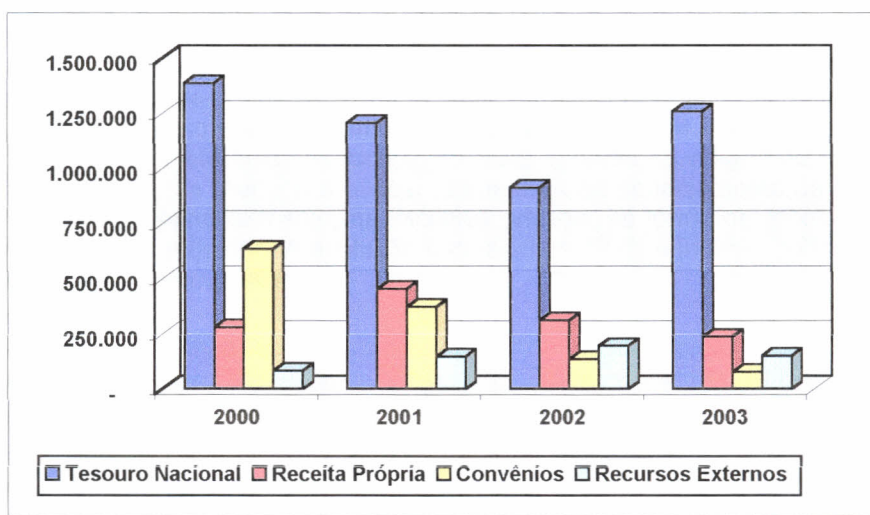
## 7.2. Resultados Orçamentários e Financeiros

### a) Recursos Financeiros

Com base nos dados produzidos pelo DAF fazer uma análise de evolução das despesas por fontes de financiamento (Tabela 23) e por categoria de despesa (Tabela 24), da unidade, no período de 1998/2001. Comentar as variações nas rubricas relacionando-as a eventos imprevistos, orientações de Governos, emergências, planos estratégicos, etc.

**Tabela 23 – Evolução das Fontes de Financiamento**

Evolução das fontes de financiamento - Em R\$ 1.000,00						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tesouro Nacional	0	0	1386999.99	1208096	912734	1.260.972
Receita Própria	0	0	277263.69	452999	310575	235.958
Convênios	0	0	637561.57	372155	134652	78.045
Recursos Externos	0	0	82083.64	147420	195057	150.457
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2383908.89</b>	<b>2180670</b>	<b>1553018</b>	<b>1.725.432</b>



**Figura 10 - Evolução das Fontes de Financiamento**

## b) Recursos Orçamentários

Tabela 24 - Evolução do Orçamento por Categoria de Despesa

Evolução do orçamento, por rubrica de despesa – Em R\$ 1.000,00						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Pessoal	3680693.61	3760899.76	9706816.93	10144186	10473880	11382428
Outros Custeios	2755532.16	1908056.85	1791791.55	1838848	1358862	1806158
Capital	183077.92	731263.6	314853.65	522723	280827	318142
<b>Total</b>	<b>6619303.69</b>	<b>6400220.21</b>	<b>11813462.13</b>	<b>12505757</b>	<b>12113569</b>	<b>13506728</b>

Comentar analiticamente os fatos relevantes da execução do orçamento da unidade, despesas e fontes, comparativamente com outros anos.

Conforme dados computados pelo Setor de Orçamento e Finanças - SOF, o orçamento realizado pela Embrapa Semi-Árido para custeio e capital, em 2003, foi de R\$ 1.725.432,00 (um milhão setecentos e vinte e cinco mil, quatrocentos e trinta e dois reais) (Tabela 23 e Figura 10), indicando uma realização superior (9,8 %) ao teto programado. Os recursos específicos para a implantação das Ações do Programa Fome Zero nesta Unidade, no montante de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) contribuíram decididamente para reverter a queda vertiginosa nos recursos orçamentários da Unidade que vinha ocorrendo ao longo dos últimos quatro anos. Descontando-se os recursos do Programa Fome Zero, destinados a ações específicas, continua a tendência de queda nos recursos da Unidade, que era fortemente influenciada pelos recursos oriundos do Tesouro Nacional. Desde 1998 a Unidade vem experimentando uma sensível redução nos recursos reais para custeio e investimento, o que pode representar uma ameaça à realização das ações de pesquisa e transferência de tecnologia. Esta redução no volume de recursos do Tesouro Nacional tem estimulado a Unidade a buscar alternativas de financiamento de suas atividades em outras instituições ou, principalmente, na iniciativa privada, na forma de receita indireta, que este ano teve seu montante reduzido. A evolução das receitas direta e indireta pode ser vista na Figura 12 e ocorreu da seguinte maneira:

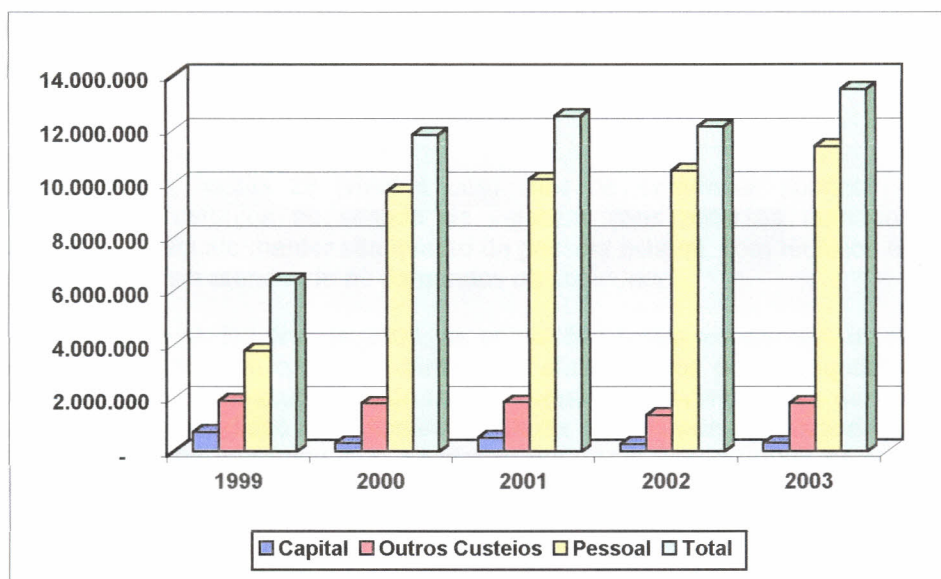
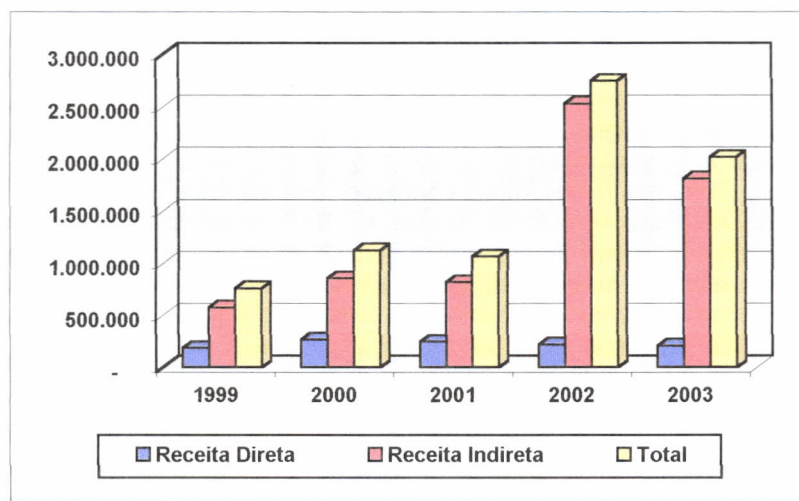


Figura 11 - Evolução do Orçamento por Categoria de Despesa



**Figura 12 - Evolução das Receitas direta e indireta, 1999-2003.**

Ao longo dos últimos anos, a receita direta tem sofrido algumas variações para mais ou para menos, em função da quantidade de produtos a serem comercializados. Por outro lado, as receitas indiretas têm crescido substancialmente, especialmente em 2002, quando houve um acréscimo de 309,44% em relação a 2001, e de 440,17% em relação a 1999, mostrando a capacidade de resposta da Unidade à redução de recursos orçamentários do Tesouro Nacional, muito embora este ano tenha experimentado um ligeiro decréscimo.

A pequena elevação das despesas com pessoal deve-se, principalmente, ao ajuste anual de salários dos empregados da Embrapa. O Setor de Patrimônio e Material – SPM da Unidade tem mantido rígido controle sobre os bens da Embrapa Semi-Árido, fazendo inventários anuais e realizando as alterações cadastrais nos Bens Imóveis (81), Residenciais (07), Móveis (4612) e Semoventes (230). Não obstante as dificuldades financeiras, as instalações, máquinas e equipamentos da Embrapa Semi-Árido têm sido conservados. Em 2001, foram reformadas as Estações Experimentais de Mandacaru e de N. S. da Glória. Em 2002, foi reformada a Estação Experimental de Bebedouro. Neste ano de 2003, foram realizadas as reformas dos laboratórios de Entomologia, Qualidade Mercadológica, Fitopatologia e Controle Biológico. No próximo ano deverá ser reformada a Estação Experimental da Caatinga. Nos anos de 2001, 2002 e 2003 foram instaurados 32 Comissões de Sindicância. A maioria versou sobre acidentes com veículo e pequenos furtos.

### 7.3. Resultados Relativos às Pessoas

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

A Embrapa Semi-Árido, nestes 28 (vinte e oito) anos de existência, priorizou e mantém-se tendente a maximizar esforços no sentido de valorizar seus recursos humanos. Com esta preocupação, tem conseguido manter seu quadro de pessoal estável, com técnicos especializados desenvolvendo trabalhos e atendendo às demandas da sociedade.

**SISTEMA DE TRABALHO:** No ano de 2003, as admissões foram em número de 03 (três), haja vista que no ano anterior, com o grande número de afastamentos por aposentadorias, elevado também foi o número de contratações, entretanto, de grande relevância para dar continuidade à qualidade dos serviços prestados aos clientes. A Chefia da Unidade, objetivando reconhecer os perfis de cada empregado, outorgou-lhes atividades durante o ano de 2003 as quais tendiam a explicitar aqueles que mais se identificavam e, principalmente, a *pinçar* os que demonstravam capacidade de atuar em diversas áreas. Embasados nestas experiências, bem como nos resultados alcançados, os gestores da Unidade conseguiram situar melhor dentro das funções alguns pares dentre seus colaboradores, e como resultado obtivemos alguns empregados premiados por Instituições de Fomento à pesquisa, pelo reconhecimento ao trabalho desenvolvido.

**QUALIDADE DE VIDA:** Buscando um ambiente de trabalho ideal, que tornasse mais satisfatório o desenvolvimento do trabalho, a Embrapa Semi-Árido apoiou ao máximo as atividades de bem-

estar durante o decorrer do ano de 2003, envidando todos os esforços na busca de variadas parcerias que pudessem proporcionar modalidades diferentes de atividades ligadas à qualidade de vida dos seus recursos humanos. CIPA, Setor de Recursos Humanos e Segurança do Trabalho formaram uma aliança na qual as atividades inerentes à área de bem-estar estivessem sempre em evidência; todos os meses do ano alguma atividade foi lançada para proporcionar maior integração entre o grupo e satisfação tanto pessoal como profissional. Os acidentes de trabalho foram minimizados durante o corrente ano, passando de 07 (sete) em 2002, para 04 (quatro) em 2003. A CIPA procurou capacitar-se junto a outras comissões atuantes na região, inclusive participando de parte da programação de Semanas Internas de Prevenção de Acidentes - SIPATs de outras empresas, trazendo experiências e sugestões para serem inseridas no plano de trabalho da Unidade. A elaboração do Mapa de Riscos da Unidade foi uma das ações de maior impacto exercidas pela CIPA 2003, tendo em vista a lacuna legal ocasionada pela inexistência do documento na Unidade. O Setor de Recursos Humanos conseguiu, pela primeira vez, trazer um Engenheiro de Segurança lotado na Embrapa Sede para elaboração do Laudo Técnico Pericial de Condições Ambientais de Trabalho, alavancando uma série de estudos efetuados *in locu* em cada setor da Unidade, inclusive campos experimentais, sugerindo e orientando quanto à correção do formato e procedimentos adotados no desenvolvimento das atividades, utilização de EPIs, transporte de pessoal, utilização de equipamentos, etc. A XIX SIPAT aconteceu no período de 11 a 14/08/2003, concomitantemente com a 1ª Semana de Qualidade de Vida da Unidade. Com o intuito de esclarecer aos empregados acerca das alterações promovidas pela previdência social no decorrer do ano, o Setor de Recursos Humanos conseguiu trazer até à Unidade dois procuradores do INSS para proferir palestra educativa e orientadora sobre os novos moldes da aposentadoria no país, inclusive discorrendo sobre teto salarial e descontos.

**CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO:** A programação de capacitação e treinamento, elaborada pelo Setor de Recursos Humanos, em função da demanda de necessidades dos diversos setores, não pôde ser obedecida na íntegra, devido às dificuldades de disponibilidade financeira e orçamentária para tal objetivo, haja vista que nem mesmo um subprojeto de capacitação foi aprovado para a Unidade. Não obstante os motivos retromencionados, foi assegurada a cada pesquisador a participação em treinamento que julgasse de maior importância para sua área de trabalho. Alguns participaram de mais treinamentos, haja vista negociações com parceiros e/ou instituições de fomento à pesquisa. Foi mantido o fluxo de empregados em pós-graduação - 02 (dois) desenvolvendo Doutorado no exterior e 03 (três) desenvolvendo Doutorado no país. Foram totalizadas 704 (setecentas e quatro) horas de treinamento de curta duração no país.

#### **7.4. Resultados Relativos a Fornecedores**

[Preencha este item conforme instruções \(ver menu\).](#)

Com base na Análise e Melhoria do Processo do Setor de Patrimônio e Material – SPM da Embrapa Semi-Árido e com a instalação do Escritório de Apoio no Centro de Convenções, o SPM passou a utilizar a modalidade de licitação denominada “Pregão”. Em 2003, o SPM passou a atender as rotinas de compras com recursos da FAGRO, CNPq e FINEP, que antes eram feitas diretamente pelos coordenadores dos projetos de pesquisa, dinamizando as práticas e negociando preços com fornecedores, evitando que glosas de prestações de contas fossem efetuadas pelos concedentes, chegando-se a 100% de utilização dos recursos disponibilizados sem que houvesse nenhum processo fora dos padrões exigidos. Foram totalizados 201 processos, montando um valor de R\$ 1.142.000,00. Devido ao aumento do número de fornecedores, que em 2002 era de 861 e em 2003 chegou-se a 1.028 registros, havendo aí um acréscimo da ordem de 20%, houve uma agilização na busca de preços para pesquisa de mercado e fornecimento de toda uma gama de materiais demandados pela Unidade, diminuindo o tempo entre chegada da solicitação de compra/serviço e emissão da ordem de compra/serviço em cerca de dez dias e verificou-se uma melhor qualidade dos materiais e equipamentos fornecidos, havendo somente durante o ano de 2003 dois casos de fornecedores de reagentes para laboratório que forneceram material incompatível com o solicitado, onde o setor providenciou a devida cobrança para a sua substituição, tendo sido plenamente atendido.

## 7.5. Resultados Relativos aos Serviços/Produtos e aos Processos Organizacionais

Este espaço é destinado à descrição das novas tecnologias contabilizadas na tabela 7 da seção Estratégias e Planos. Portanto, elas serão classificadas segundo sua natureza, na mesma ordem disposta naquela tabela: cultivares geradas/lançadas, cultivares testadas/recomendadas, estirpe.e assim por diante até o final. Cada uma das tecnologias geradas em 2001 devem ser descritas de forma sucinta (características principais), destacando-se as suas vantagens relativamente a tecnologia anterior e sobretudo, enfatizando especialmente os impactos econômicos, sociais e ambientais esperados com a adoção futura da mesma.

Ao final deste item, há um campo para a categoria "Outros Resultados": destina-se à descrição de tecnologias que não se encaixam nas categorias anteriores ou de resultados parciais de pesquisa mas considerados relevantes e promissores.

Dentro de cada um destes campos ( por exemplo, Cultivar gerada/lançada ), as tecnologias devem ser classificadas segundo os Objetivos Globais que elas atenderam: competitividade do agronegócio ( CA ), sustentabilidade econômica e ambiental ( SEA ), redução de desequilíbrios sócio-econômicos ( RDS ), e saúde, qualidade nutricional e segurança alimentar ( SA ).

Há um campo específico para cada um desses tipos de tecnologia, acompanhado da opção de escolha "Sim/Não" para cada campo. Assim, a unidade vai escolher (clicar Sim) apenas os campos correspondentes às tecnologias que efetivamente disponibilizou no ano (por exemplo, cultivar gerada/lançada, metodologia científica e monitoramento zoneamento), desabilitando (clicar Não) e não preenchendo os demais. O que for desabilitado não aparecerá no módulo "Visualizar Relatório Impresso".

### Cuidados com o texto:

Distinguir resultados de P&D ( criação de uma nova variedade de feijão, de nome "Xingu", 10% mais produtiva que as variedades comerciais, resistente às doenças tais e tais, etc. ) de ações de transferência de tecnologia. Os serviços prestados, ações de fomento, etc.( ex.: convênio com o INCRA para produção e distribuição de sementes básicas do feijão "Xingu" a 2.000 produtores de 20 assentamentos, no Estado de Tocantins ) não devem ser descritos neste item.

Agregar informações para que redatores e leitores possam perceber as vantagens comparativas de uma dada tecnologia em relação às tecnologias já existentes ou concorrentes e benefícios esperados para a sociedade. ( Ex: formulação de sal mineral para Amazônia que aumenta em 20% a média de ganho de peso de bezerras ou método de previsão de vazão de rios para evitar prejuízos com inundações e restrições à navegação ).Na apresentação resumida dos benefícios ou impactos esperados devem ser tratados não só aspectos econômicos, mas também sociais e ambientais.

Atenção ! Não repetir resultados já consignados nos anos anteriores. Consultar os relatórios de atividades de unidade e da Empresa nos anos anteriores. Também não devem ser relatadas as atividades que levaram a obtenção dos resultados ("como"), mas apenas "o que" foi obtido em 2001 (produtos).

**Incluir este item no relatório?** Não

**Cultivar gerada/lançada**

**Incluir este item no relatório?** Não

**Cultivar testada/recomendada**

**Incluir este item no relatório?** Não

**Raça**

**Incluir este item no relatório?** Não

**Prática/ processo agropecuário**



**Incluir este item no relatório?** Não

#### **Insumo agropecuário**

**Incluir este item no relatório?** Não

#### **Processo agroindustrial**

**Incluir este item no relatório?** Não

#### **Metodologia científica**

**Incluir este item no relatório?** Sim

#### **Máquinas, equipamentos e instalações**

##### *Máquina para produção de raspas de mandioca*

A adaptação da máquina forrageira para produção de raspas de mandioca é uma tecnologia de baixo custo que aproveita um equipamento já disponível na propriedade agrícola. O custo de adaptação fica em torno de R\$ 180,00 (cento e oitenta reais), incluindo as duas polias para o motor diesel e da máquina forrageira e as lâminas com perfil de corte ondulado. No caso de motores elétricos, o ideal é utilizar motores de menor potência (1,0 a 1,5 CV), pois o custo das polias diminui para R\$ 80,00 (oitenta reais). Além disso, a economia no consumo de energia paga o investimento nas primeiras 100 horas de trabalho. A versatilidade proporcionada às máquinas forrageiras convencionais, com a adaptação para a produção de raspas de mandioca, será de grande valia para os pecuaristas da região semi-árida, pela garantia de viabilidade do processo de produção de raspas e aproveitamento de produtos como abóbora e melancia forrageira, garantindo a conservação dessas forrageiras e o fornecimento de energia de alta qualidade aos rebanhos (bovinos, caprinos e ovinos) nos períodos mais críticos do ano.

**Incluir este item no relatório?** Não

#### **Software**

**Incluir este item no relatório?** Não

#### **Estirpe**

**Incluir este item no relatório?** Sim

#### **Monitoramento/zonamento**

##### *Mapa de solos da bacia do Rio São Francisco*

A área estudada - Bacia do rio São Francisco - apresenta uma grande variabilidade no seu ambiente físico. Em relação aos solos, esta variabilidade é ressaltada tendo em vista a gama de solos presentes. O mapeamento dos solos realizado tem a função de indicar as condições naturais para cada um destes ambientes e favorecer na tomada de decisões na implantação das diversas atividades ali praticadas. Neste sentido, são apresentados, além da rede de drenagem da área, os solos e as principais classes de solos. O mapeamento realizado apresenta a seguinte legenda: Argissolo Amarelo; Argissolo Vermelho-Amarelo; Cambissolo Háptico; Gleisssoç Háptico; Latossolo amarelo; Latossolo amarelo+Neossolo Quartzarênico; Neossolo Litólico; Neossolo Quartzarênico; Neossolo Regolítico; Neossolo Flúvico; Planossolo Nátrico e Vertissolo Cromado.

##### *Mapeamento dos Sedimentos do Rio Francisco*

O Rio São Francisco, ao longo dos seus 2700 km, tem uma declividade de 600 m, da nascente à sua foz. O perfil longitudinal em seu curso médio, entre as cidades de Pirapora e Sobradinho, apresenta uma declividade média de 74 mm/km. Este gradiente de inclinação, muito baixo em relação à declividade total, indica uma baixa capacidade erosiva do rio e, conseqüentemente, de

transportar os materiais. No período das chuvas neste trecho do rio, que vai normalmente de novembro a março, o rio recebe uma grande quantidade de água de seus afluentes, aumentando significativamente sua energia, causando assim o desbarrancamento das margens, ou seja, causando erosão pluvial. Todos os processos que desencadeiam, de uma forma ou de outra, o carreamento de sedimentos no curso dos rios, inferem decisivamente na quantidade e qualidade das águas. Com a execução do mapeamento, já foram identificados alguns focos que originam a sedimentação no rio São Francisco, tanto do seu leito principal como dos principais alimentadores do mesmo. O mapeamento realizado dá uma visão geral da bacia hidrográfica do Rio São Francisco, contemplando os principais acessos rodoviários, linhas de drenagem, principais cidades e os locais visitados no trabalho de campo.

## **Melhoria de Processos Organizacionais**

Descreva neste campo os processos organizacionais melhorados na unidade, incluindo aqueles negociados com a Diretoria.

### **MELHORIA DA QUALIDADE DOS PROJETOS DE P&D**

Foi instituída uma sistemática de análise de projetos novos e de acompanhamento e avaliação. Por meio dos Núcleos Temáticos de Agricultura Irrigada e de Agropecuária de Sequeiro/Meio Ambiente, as pré-propostas são analisadas para aprovação ou não e, em seguida, os pesquisadores responsáveis elaboram a proposta definitiva a ser analisada pelo CTI. Já na pré-análise, a proposta é confrontada com as demandas da Unidade e as diretrizes do PDU, bem como analisada no que concerne aos seus aspectos metodológicos, de equipe e de parceiros, facilitando a etapa seguinte, a cargo do CTI. Os projetos em andamento são submetidos a três acompanhamentos formais: o do próprio líder, o do Núcleo Temático e o do CTI, a quem cabe as decisões finais. Para este processo, foram desenvolvidos instrumentos metodológicos específicos (formulários simplificados) próprios que subsidiaram um relator, membro do CTI, a apresentar a situação do projeto e propor, caso necessário, os devidos ajustes ou correções. Consultores *ad hoc* contribuem nessas avaliações. Assim, já se percebe uma melhoria na qualidade das propostas. Este processo visa, primordialmente, corrigir falhas de percurso antes do comprometimento parcial ou total das ações do projeto. Isso trouxe benefícios para a Unidade, desde que os projetos tornaram-se competitivos em relação à demanda real do setor produtivo, bem como na qualidade técnica, resultando em uma maior captação de recursos financeiros de outras fontes, tais como CNPq, Banco do Nordeste, FMMA, FACEPE.

### **MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA - MGE**

O gerenciamento estratégico da Unidade é composto por onze Objetivos Estratégicos – OEs distribuídos nos seguintes temas estratégicos: Inovação e Qualidade em P&D com os objetivos de: avaliar os impactos social, econômico e ambiental dos produtos e serviços gerados pela Unidade, desenvolver projetos de P&D, produtos e serviços de qualidade, propriedade intelectual e gestão da informação; Excelência de Gestão, com os objetivos: melhorar a comunicação interna, que é um objetivo contínuo com a implantação e avaliação das iniciativas como, o sistema de som para comunicação geral e implantação da intranet, disponibilizando os serviços, que continuam na implantação e melhoria das atividades já disponibilizadas. Com o tema Orientação para o Mercado ficaram os objetivos de implantação do processo de administração de marketing, incluindo as iniciativas de parcerias e transferência de produtos e, principalmente, a avaliação dos resultados obtidos com as parcerias. A concentração de iniciativas na inovação de qualidade em P&D, resultou em ações como: avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais das tecnologias geradas e adaptadas pela Unidade. O sistema de avaliação e acompanhamento dos projetos de P&D, utilizando fichas e formulários, foi avaliado e melhorado durante o ano com o objetivo de definir indicadores de qualidade de projetos. Na gestão da informação documental, o objetivo é automatizar o acervo documental, que conta com o registro de 25.773 documentos e o desenvolvimento da Base de Dados da Produção científica, com 3.450 registros. Continua como prioridade disponibilizar os sistemas de produção na Home-page.

## MELHORIA DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS

Apesar das restrições financeiras orçamentárias que a Embrapa Semi-Árido sofreu durante o ano de 2003, os processos administrativos internos se mantiveram dentro de um padrão de normalidade. O Setor de Recursos Humanos - SRH, unidade orgânica responsável pela gestão de todas as pessoas lotadas na Unidade: empregados, bolsistas consultores, estagiários e prestadores de serviços, receberam um serviço de qualidade. As informações necessárias para a elaboração dos relatórios, folhas de pagamentos e de benefícios tiveram atenção especial. O software que gerencia e processa as informações relativas a admissão, cadastro, pagamentos, descontos, assistência médica e demais relações das pessoas com a Empresa teve um ótimo desempenho, com um índice de erros abaixo de 2% (dois por cento) no cômputo geral. Esse programa tem chaves de segurança que permitem corrigir automaticamente um lançamento feito em desacordo com as bases de dados, garantindo assim a qualidade das informações processadas.

O Setor de Patrimônio e Material - SPM, unidade orgânica encarregada pela administração do patrimônio, compras de bens e serviços por meio de instrumentos licitatórios, conforme Lei 8.666/93, manteve durante o ano de 2003 desempenho satisfatório, tendo em vista a informatização dos seus processos e a qualidade técnica dos empregados lotados naquele setor. Não se evidenciou nenhuma inconformidade de compra ou controle do patrimônio no ano de 2003, apesar do grande número de bens da Unidade, tanto da Embrapa como de parceiros institucionais, tipo CNPq, Facepe e ONGs.

O Setor de Orçamento, Contabilidade e Finanças - SOF, unidade que tem como objetivo, pagar, receber e controlar os recursos financeiros que tramitam na Unidade, por meio de suas contas próprias e conveniadas, apresentou em 2003 desempenho satisfatório, tendo em vista a precisão dos relatórios gerenciais e demais contas correntes ali administradas.

O Setor de Serviços Auxiliares - SSA, unidade encarregada de operacionalizar ações relativas aos serviços de limpeza, energia, água, emissão de passagens aéreas, manutenção elétrica, carpintaria, construção civil e ornamental, age como uma mini-prefeitura, mantendo assim um padrão satisfatório desses serviços para a conservação da Unidade.

O Setor de Veículos e Transportes - SVT é encarregado de operacionalizar meios de transportes para as pessoas e cargas, para atender às ações dos experimentos agropecuários nos campos e na sede da Unidade, viagens de empregados e visitantes em serviços, transporte coletivo dos empregados de casa para a Unidade e vice-versa, bem como realiza serviços de aração, gradagem, curvas de nível e roçagem nas áreas onde serão implantados experimentos de culturas com máquinas e implementos agrícolas adequados, dando assim o suporte de transporte e logística à Embrapa Semi-Árido.

O controle e o acompanhamento desses processos são feitos por meio das respectivas supervisões dos setores, pela chefia de administração e, em última instância, pela auditoria interna da empresa, que confere a lisura e a conformidade dos trâmites com base em leis ordinárias e normas internas, como DD e instruções de serviços que regem as matérias.

## MELHORIA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Em 2003, a Chefia Geral da Unidade manteve os processos da Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios, notadamente os das áreas de negócios tecnológicos e comunicação empresarial voltados para ações que privilegiassem as relações com os clientes da Unidade, sejam pessoas físicas ou jurídicas. Podemos citar pequenas medidas realizadas em 2003, que representam um ganho muito grande no conforto e na qualidade do atendimento aos clientes.

Foram consolidadas as ações de cursos e eventos no Escritório de Apoio no centro de Petrolina, diminuindo custos e otimizando resultados de transferência de tecnologias; construção de rampas de acesso para deficientes físicos às dependências da Unidade; reforma da recepção da sede visando melhorar as vendas de publicações e dar maior conforto no atendimento pessoal dos clientes. Procurou-se identificar melhor as pessoas que visitam a Unidade, por meio de crachás adesivos; foi fortalecido o serviço de alto-falantes internos da sede, para divulgação de avisos em geral e localização de pessoas; foi revigorado o serviço de restaurante e da lanchonete, na sede

da Unidade, no intuito de prestar um bom serviço aos clientes internos e externos que demandam refeições e lanches no local de trabalho; cadastramento único de clientes e otimização do SAC para relacionamentos com clientes à distância.

**Incluir este item no relatório? Não**

## **Outras Tecnologias ou Resultados de Impacto**

### **Considerações Finais**

Dado o relato da gestão, apresentado no contexto dos sete critérios, faça uma análise final da evolução do desempenho da unidade no período, especialmente em relação ao ano 2000. Esta análise deve ser sintética, destacando os pontos positivos que marcaram o desempenho da unidade.

O Relatório de Gestão da Embrapa Semi-Árido – Ano 2003 retrata, em números e em texto, o desempenho da Unidade no ano de 2003. Pode-se constatar a preocupação da Unidade na busca de melhoria do alcance dos resultados do seu trabalho. Para tanto, a mesma tem organizado reuniões periódicas com o Conselho Assessor Externo, representantes dos diversos segmentos do ambiente externo, com o público-alvo do seu trabalho e, internamente, com o Comitê Técnico Interno, procurando definir com segurança quais as verdadeiras demandas do agronegócio do Semi-Árido brasileiro. O que vem a cada ano se consolidando é a ampliação da missão da Unidade, consequência da expansão e diversificação do agronegócio do Semi-Árido brasileiro. Este fato tem provocado a Unidade a ampliar seu quadro técnico-científico e a expandir suas ações de pesquisa. Tanto as administrações anteriores quanto a atual reconhece que a nossa missão só será alcançada plenamente quando os nossos clientes potenciais estiverem satisfeitos e trabalhando lado a lado conosco.

Os números deste relatório comprovam a preocupação da Unidade em atingir a sua missão, mas, por outro lado, também, evidenciam que estes números poderão ser ampliados, muito mais poderá ser feito havendo disponibilidade orçamentária e financeira que se traduza em mais treinamento, maior participação em eventos técnico-científicos, mais atividades de transferência de tecnologia e promoção de Imagem, mais bem-estar e lazer para os empregados, mais ações de pesquisas, maior ampliação dos locais onde são realizados os trabalhos, limitações estas que têm dificultado muitas ações da Unidade. Reconhecendo esta deficiência, a Unidade tem dedicado especial atenção à captação de recursos externos, incentivando seu quadro técnico a exercer esta iniciativa.

Convém esclarecer que os números de 2003 ainda não refletem a produção real da Unidade, principalmente em relação a “Produção de Publicações Técnicas” e “Produção Técnico-científica”, tendo em vista que muitas publicações do ano de 2003 ainda estão em fase de edição, tanto nas revistas especializadas, quanto nas publicações das séries da Embrapa.

Usuário: **VERA GONDIM**

Unidade: **CPATSA**