

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Semi-Árido
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

RELATÓRIO DE GESTÃO 2006

*Petrolina-PE
Fevereiro/2007*

República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidente

**Ministério da Agricultura, Pecuária e
Abastecimento**

Luís Carlos Guedes Pinto
Ministro

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Conselho de Administração**

Luis Gomes de Souza
Presidente

Silvio Crestana
Vice-Presidente

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

Diretoria-Executiva

Silvio Crestana
Diretor-Presidente

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

Embrapa Semi-Árido

Pedro Carlos Gama da Silva
Chefe Geral

Natoniel Franklin de Melo
Chefe Adjunto de Pesquisa e
Desenvolvimento

Gherman Garcia Leal de Araújo
Chefe Adjunto de Comunicação e Negócios

Rebert Coelho Correia
Chefe Adjunto de Administração

Equipe de Elaboração

Eduardo Assis Menezes
Gislene Feitosa Brito Gama
Luiza Teixeira de Lima Brito
Magna Soelma Beserra de Moura
Maria Auxiliadora Coelho de Lima
Neide Medeiros Gomes Lopes

Projeto Gráfico

Paulo Pereira da Silva Filho

Supervisão Editorial

Eduardo Assis Menezes

Colaboradores

Darci Dambrós Junior
Francisco de Assis Gomes da Rocha
Geraldo Milanez de Resende
Gherman Garcia Leal de Araújo
José Cletis Bezerra
José Lincoln Pinheiro de Araújo
Marcelino Lourenço Ribeiro Neto
Marcos Antonio Drumond
Mizael Felix da Silva Neto
Natoniel Franklin de Melo
Pedro Carlos Gama da Silva
Rebert Coelho Correia
Yandrah Milenna Leite Santana Fernandes Diniz

Copyright © Embrapa Semi-Árido, 2007

Exemplares dessa publicação podem ser solicitados a:
Embrapa Semi-Árido – BR 428, km 152, Zona Rural –
Caixa Postal 23
CEP 56302-970 Petrolina-PE
Telefone: (87) 3862-1711
Fax: (87) 3862-1744
Endereço eletrônico: sac@cpatsa.embrapa.br
www.cpatsa.embrapa.br

APRESENTAÇÃO

A recente dinâmica do processo de organização da sociedade civil e a evolução do cenário político do país ampliaram o exercício da representação democrática e passaram a exigir uma maior transparência e controle social da gestão pública. Nesse contexto, a informação tem recebido atenção cada vez maior da sociedade. O retorno e a avaliação crítica dos clientes dos serviços constituem insumos importantes para os gestores das instituições públicas.

O presente Relatório de Gestão da Embrapa Semi-Árido compreende o período de 2004 a 2006 e apresenta o desempenho da Unidade na geração dos conhecimentos para garantir a construção da competitividade do agronegócio do Semi-Árido brasileiro e fortalecer o papel social da pesquisa pública. Apresenta a identificação e o perfil da Unidade, suas práticas de gestão, oportunidades de melhoria, interação com a sociedade, valorização das pessoas, processos finalísticos, de apoio, entre outros tópicos que permitem à sociedade avaliar a Unidade e a sua gestão, bem como propor medidas de melhoria dos resultados.

A atuação da Embrapa Semi-Árido no período em apreço esteve pautada no principal instrumento de gestão da Unidade, o III Plano Diretor da Unidade – PDU, elaborado para o período 2004 a 2007, que reflete as demandas apresentadas pelos diversos segmentos da sociedade do Semi-Árido brasileiro e as prioridades governamentais emanadas das políticas públicas. Nesse contexto, os resultados apresentados refletem o esforço de alinhamento dessas demandas com os objetivos, metas e projetos estabelecidos no PDU e com a gestão dos processos e das pessoas da Unidade, visando projetá-la como um “centro de excelência” reconhecido pelos produtores, empresários do agronegócio, comunidade acadêmica, consumidores, mídia, organizações nacionais e internacionais, entre outros.

Merecem destaque algumas estratégias adotadas no período, como a prática da gestão participativa, a ampliação do quadro técnico, a inclusão de novas linhas de pesquisa, o fortalecimento de algumas áreas, como preservação ambiental, diversificação de cultivos, agroenergia, e a melhoria da infra-estrutura da sede e dos campos experimentais.

Pedro Carlos Gama da Silva

Chefe Geral da Embrapa Semi-Árido

SUMÁRIO

1. Identificação e Perfil da Unidade	6
1.1. Perfil da Unidade	6
1.2. Identificação da Unidade	7
1.3. Caracterização	8
1.4. Serviços terceirizados	9
1.5. Programas de Governo – PPA	9
1.6. Usuários e interação com outras organizações	11
1.7. Força de trabalho	13
1.8. Qualificação da força de trabalho – dez/2006	13
1.9. Gestão Orçamentária	13
1.10. Organograma da Unidade:	14
1.11. Histórico da Qualidade	14
2. Liderança	15
2.1. Sistema de Liderança	15
2.2. Cultura da Excelência	19
2.3. Análise crítica do desempenho global	22
3. Estratégias e Planos	25
3.1. Formulação de estratégias	25
3.2. Desdobramento e operacionalização das estratégias	27
3.3. Formulação do sistema de medição de desempenho	29
4. Cidadãos e Sociedade	30
4.1. Imagem e conhecimento mútuo	30
4.2. Relacionamento com os clientes	33
4.3. Interação com a sociedade	35
5. Informação e Conhecimento	36
5.1. Gestão das informações da Unidade	36
5.2. Gestão das informações comparativas	41
5.3. Gestão do Conhecimento	43
6. Pessoas	45
6.1. Sistema de trabalho	45
6.2. Educação e Capacitação	48
6.3. Qualidade de Vida	50
7. Processos	52
7.1. Gestão de processos finalísticos	52
7.2. Gestão dos processos de apoio	56
7.3. Gestão de processos de suprimento	57
7.4. Gestão Orçamentária e Financeira	59
8. Resultados	60
8.1. Resultados relativos aos clientes	60
8.3. Resultados orçamentários e financeiros	65
8.4. Resultados relativos às pessoas	66
8.5. Resultados relativos a suprimento	69
8.6. Resultados relativos aos serviços e produtos	70
8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	71
Glossário	78

1. Identificação e Perfil da Unidade

1.1. Perfil da Unidade

O Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semi-Árido, criado em 1975, denominado de Embrapa Semi-Árido, é um Centro ecorregional localizado no município de Petrolina-PE. Destaca-se como uma instituição pioneira no país em trabalhos de pesquisa e adaptação de tecnologias de “Convivência com o Semi-Árido” que vêm subsidiando inúmeros programas governamentais em diversos estados brasileiros, em países da África e da América Central. Além disso, tem contribuído no avanço do conhecimento e com tecnologias que favoreceram a implantação e desenvolvimento dos pólos de irrigação, tornando-se, também, referência na pesquisa para agricultura irrigada.

A Embrapa Semi-Árido tem promovido ajustes em suas diversas áreas de atuação, de modo a torná-la capaz de atender às necessidades da sociedade brasileira e às demandas atuais da economia mundial, tendo como foco o agronegócio do Semi-Árido, o que inclui a preocupação com a agricultura familiar e a preservação dos recursos naturais.

Para cumprir sua missão, a Embrapa Semi-Árido prioriza ações de P&D em consonância com Objetivos Estratégicos definidos pelo IV Plano Diretor da Embrapa, quais sejam:

- Consolidar as bases científicas e tecnológicas, promovendo a inovação e os arranjos institucionais adequados para melhoria da competitividade e sustentabilidade em prol do desenvolvimento do agronegócio no Semi-Árido brasileiro, em benefício da sociedade;
- Ampliar e fortalecer as bases científicas, promovendo a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados para melhoria da capacidade produtiva dos pequenos e médios produtores e empreendedores do Semi-Árido brasileiro, com sustentabilidade e competitividade;
- Fortalecer as bases científicas, promovendo a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população;
- Expandir e fortalecer as bases científicas, promovendo a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem o uso sustentável do Bioma Caatinga;
- Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Embrapa Semi-Árido.

A Unidade está localizada a 43 km da sede do município de Petrolina, estado de Pernambuco, região semi-árida brasileira (Fig. 1), à margem da BR 428, km 152, com uma área construída na sede de 13.500 m².

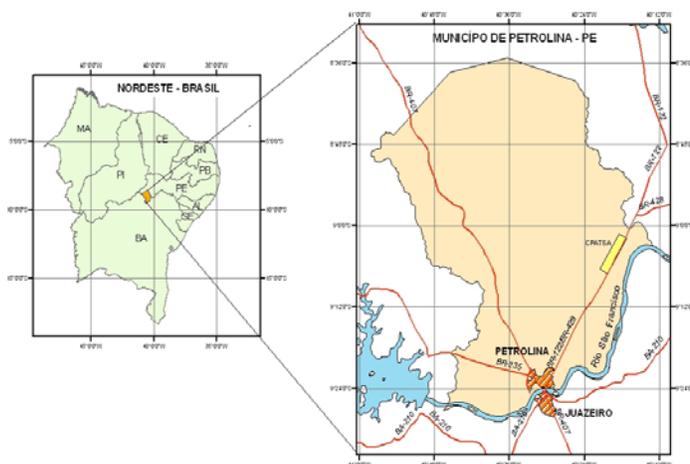


Fig. 1. Localização da Embrapa Semi-Árido

Percebendo que a distância dificultava um melhor relacionamento com a sociedade e visando uma maior aproximação 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, como, também, 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 – 2.100 hectares, em Petrolina-PE, e Campo Experimental de Nossa Senhora da Glória-SE, 273 hectares.

A demanda por novas tecnologias 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 7.195 hectares de manga e 4.080 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 o Semi-Árido, 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 Embrapa Semi-Árido perante estas instituições tem sido importante no estabelecimento das parcerias.

1.2. Identificação da Unidade

Campo	Descrição
Órgão superior	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento / Embrapa
Nome da organização	Embrapa Semi-Árido
Poder	Executivo
Esfera	Federal
Natureza jurídica	Empresa Pública Federal de Direito Privado
Endereço:	
- UF	PE
- Logradouro	BR 428, km 152
- Número	s/n
- Complemento	Caixa Postal 23
- Bairro	Zona Rural
- Cidade	Petrolina
- CEP	56302-970
Telefones:	
- Tipos	PABx; linhas diretas
- DDD	87
- Número	3862.1711 / 3861.4442 / 3862.1551
E-mail	chgeral@cpatsa.embrapa.br; sac@cpatsa.embrapa.br

1.3. Caracterização

Campo	Descrição
Usuários atendidos	A Embrapa Semi-Árido considera como seu público-alvo o indivíduo, grupo ou entidade pública ou privada, cujas atividades estejam relacionadas aos produtos e serviços por ela oferecidos dentro do Semi-Árido brasileiro. Estima-se que, aproximadamente, 10% da população rural do Semi-Árido sejam direta ou indiretamente beneficiados com os resultados das pesquisas da Embrapa Semi-Árido, a exemplo das 200.000 famílias atendidas pelo programa Um Milhão de Cisternas – tecnologia adaptada pela Unidade.
Quantidade prevista	O Semi-Árido brasileiro corresponde a 11,4% do território nacional e abriga 21 milhões de habitantes, que representam 11,7% da população brasileira. A população rural do Semi-Árido (IBGE 2000) é de, aproximadamente, 9 milhões, dentre os quais, mais de 2 milhões são agricultores familiares, considerados público-alvo da Unidade.
Quantidade atendida	Considerando os diversos segmentos do agronegócio, que compreende agricultura familiar e empresarial, entre outros atores sociais da região semi-árida, estima-se que mais de 250.000 usuários sejam atendidos.
Localidades atendidas	Em torno de 70% estão sendo atendidas por ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação, com a participação da Embrapa Semi-Árido, podendo-se citar, como exemplos, o Programa Cisternas já citado, envolvendo a grande maioria dos municípios do Semi-Árido, o programa Minibiblioteca, envolvendo 426 municípios e os projetos de TT e Desenvolvimento Territorial.
Quantidade prevista	A área física de abrangência da Unidade é o Semi-Árido brasileiro, que contempla uma área de 969.589 km ² , correspondente a 11,4% do território nacional. A região onde se insere o Semi-Árido brasileiro se estende do Norte do Piauí ao Norte de Minas Gerais, abrangendo 1.133 municípios.
Missão e Visão da Unidade	<p>Missão: <i>“Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural do Semi-Árido com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diferentes segmentos da sociedade.”</i></p> <p>Visão: <i>“Ser um Centro de pesquisa de referência para as regiões semi-áridas, reconhecido pela(o):</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Excelência e contribuição para o avanço do conhecimento sobre Convivência com o Semi-Árido e agricultura irrigada no Trópico Semi-Árido;</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Capacidade de articulação e interação com diferentes instituições para promover estudos de cenários para a sustentabilidade do Semi-Árido, dentro da sua diversidade agroecológica;</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Suporte à formulação de políticas públicas para contribuir com a redução das desigualdades sociais e gestão sustentável do meio ambiente;</i></p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Geração de resultados com custos competitivos e soluções eficazes, compatíveis com as políticas públicas.”</i></p>
Principais processos (macroprocessos) e respectivos serviços ou produtos	
Processos finalísticos	<p>Os processos finalísticos da Embrapa Semi-Árido fazem parte do Sistema Embrapa de Gestão - SEG e estão ligados a Macroprogramas - MPs, figuras programáticas de nível tático adotadas pela Embrapa em seu sistema de gestão, as quais são orientadas para gerir carteiras de projetos e processos, sendo instrumentos gerenciais para a operacionalização da programação da Empresa, orientando-a para a obtenção de resultados de impacto que levem ao atendimento das metas técnicas. São os seguintes os Macroprogramas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) MP 01 - Grandes Desafios Nacionais; b) MP 02 - Competitividade e Sustentabilidade; c) MP 03 - Desenvolvimento Tecnológico Incremental; d) MP 04 - Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial; e) MP 05 - Desenvolvimento Institucional; f) MP 06 - Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e à Sustentabilidade do Meio Rural. <p>Além dos projetos vinculados aos MPs, com recursos do Tesouro, a Unidade tem projetos em andamento com financiamento de outras instituições, como BNB, CNPq, Finep, MDA, MDS, FACEPE, FNMA, MMA, FAPESB, Codevasf, entre outras. O processo global de Produção de Inovação Tecnológica é composto pela prospecção de demandas tecnológicas; planejamento e avaliação de projetos; captação de recursos e execução de projetos de P&D; produção e controle de informações técnico-científicas; gestão da informação; transferência de tecnologia; gestão da propriedade intelectual; relacionamento com clientes; acompanhamento e avaliação dos resultados de projetos de P&D.</p>

Serviços ou produtos finalísticos	A Embrapa Semi-Árido atua no mercado do conhecimento científico aplicado na viabilização de soluções tecnológicas configuradas em produtos e serviços desenvolvidos por meio da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, que visam o desenvolvimento sustentável do espaço rural do Semi-Árido brasileiro, com ênfase em inovações tecnológicas e gerenciais que permitam uma melhoria nos processos produtivos e de gestão e um maior poder de negociação nos diferentes segmentos do agronegócio. Para isso, são direcionados esforços que contemplam a publicação de trabalhos técnico-científicos em revistas editadas por outras instituições ou nas séries da Embrapa, como: comunicados técnicos, circulares e instruções técnicas, livros, documentos, folders e cartilhas; realização de cursos, palestras e treinamentos; diagnósticos laboratoriais; softwares; assessorias e consultorias; máquinas, equipamentos e instalações; práticas e processos agropecuários, entre outros.
Processos de apoio	A Unidade utiliza os seguintes processos de apoio que dão suporte aos processos finalísticos gestores: Atendimento ao Cliente; Gestão de Pessoas; Gestão de Orçamento e Finanças; Gestão de Compras; Gestão de Patrimônio e Material; Gestão de Almoxarifado; Gestão de Serviços e Logística; Segurança do Trabalho; Gestão do Sistema de Viagens/Prestação de Contas de Viagens a Serviço; Gestão de Campos Experimentais; Gestão da Informação e Documentação e Gestão de Laboratórios (Geoprocessamento, Sustentabilidade Ambiental, Biotecnologia, Controle Biológico, Entomologia, Pós-Colheita, Fisiologia Vegetal, Fitopatologia, Microbiologia, Processamento de Alimentos, Nutrição Animal, Sanidade Animal, Sementes, Solos, Ecoteca (herbário e coleções) e Enologia). As melhorias dos processos de apoio da Unidade tiveram início em 2004. Os seguintes processos estão em fase de melhoria: Gestão de Resíduos de Laboratórios; Gestão de Resíduos de Campos Experimentais; Captação de Recursos via Projetos Competitivos e Gestão dos Núcleos Temáticos.
Serviços ou produtos de apoio	Cursos, Seminários, Encontros, Dias de Campo, Congressos, Simpósios, Workshops, Vídeos Técnicos, Boletim de Pesquisa Desenvolvimento, Circular Técnica, Comunicação Técnica, Documentos, Embrapa Escola, análises laboratoriais de solos, água, tecidos vegetais, pragas e doenças, serviço de atendimento ao cliente - SAC, comutação bibliográfica, entre outros.

1.4. Serviços terceirizados

Discriminação	Quantidade	Custo anual (R\$ 1,00)
Serviços de Vigilância Armada	10	R\$ 198.686,28
Serviços de Conservação e Limpeza	16	R\$ 129.949,86
Serviços de Medicina do Trabalho	02	R\$ 49.200,00

¹ Ano – 2006.

1.5. Programas de Governo – PPA

O Plano Plurianual – PPA é um documento de orientação estratégica do Governo Federal que contém as grandes ações e desafios que subsidiam na definição dos objetivos das políticas setoriais. A construção e a gestão do PPA se dão a partir de ampla participação da sociedade e de órgãos responsáveis pela implementação dessas políticas.

Desta forma, a Embrapa Semi-Árido, em seu planejamento estratégico para o período 2004-2007, representado em seu PDU, em consonância com o PDE, buscou alinhar seus grandes objetivos estratégicos com as políticas de governo.

A Tabela 1 apresenta o número de projetos da Embrapa Semi-Árido, no período de 2002 a 2006. Foram selecionados alguns projetos executados e em andamento, dentre aqueles alinhados às políticas públicas governamentais, contempladas nos Programas Avanço Brasil (PPA 2000-2003) e Plano Brasil de Todos (PPA 2004-2007), que são apresentados na Tabela 2.

Tabela 1. Projetos da Embrapa Semi-Árido financiados pelo Tesouro e por outras fontes, no período 2002/2006.

Ano	Número de projetos aprovados*	
	Tesouro	Fontes externas
2002	12	13
2003	05	10
2004	14	24
2005	12	16
2006	10	23
2006 (Recursos – R\$)	357.859,00	4.271.249,96

* não estão incluídas as ações de pesquisa em projetos coordenados por outras Unidades.

Tabela 2. Alguns projetos da Embrapa Semi-Árido relacionados aos programas dos PPAs.

Período	Projetos
2000-2003	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de Sistemas Alternativos de Produção de Leite a pasto, sob distintas condições agroecológicas do Nordeste; • Tipificação, acompanhamento e introdução de novas tecnologias nos sistemas de produção praticados pelos pequenos produtores do Trópico Semi-Árido; • Desenvolvimento de sistemas diversificados de produção, base pecuária, para Unidades Familiares de dois espaços agrários do Semi-Árido; • Umbuzeiro (<i>Spondias tuberosa</i> Arr. Cam.) como fonte de renda alternativa para a Agricultura Familiar no Semi-Árido do Nordeste brasileiro; • Pesquisa e Desenvolvimento em região semi-árida da Bahia – Pró-Gavião; • Avaliação de fruteiras nativas do Nordeste brasileiro, com potencial econômico para agricultura familiar; • Diagnóstico do espaço rural e TT para municípios da região de Xingó; • Avaliação de sistemas pecuários de base orgânica para Unidades Familiares dos sertões pernambucano e sergipano do São Francisco; • Diagnóstico de Sistemas Agrários como estratégia para um Desenvolvimento Sustentável em municípios contemplados pelo Programa Xingó; • Avaliação de pastagens consorciadas sob regime de sequeiro para produção de bovinos na região semi-árida do Nordeste; • Tecnologias para o agronegócio familiar da manga e melão orgânicos do Vale do São Francisco; • Avaliação de dietas para uso estratégico em sistema de acabamento em ovinos, em áreas de sequeiro de base familiar no Semi-Árido nordestino.
2004-2007	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de inovações tecnológicas, socioeconômicas e ambientais para convivência com a seca do Semi-Árido nordestino; • Fortalecimento da produção familiar em sistema agroecológico na bacia leiteira do Semi-Árido sergipano; • Intervenção em assistência técnica e transferência de tecnologias apropriadas a agricultores familiares de sequeiro dos assentamentos Manga Nova e Federação; • Barragem subterrânea: manejo de solo e água e capacitação de produtores; • Avaliação da erva-sal (<i>Atriplex nummularia</i>) na alimentação de pequenos ruminantes produzida com rejeito da dessalinização; • Produção e distribuição de mudas de mandacaru sem espinhos (<i>Cereus jamacaru</i> P DC) para os pequenos agricultores da região semi-árida dos Estados da Bahia e Pernambuco; • Avaliação de alternativas forrageiras e de formas mais eficientes de suplementação para caprinos e ovinos no Semi-Árido; • Captação e manejo de água de chuva para aumentar a oferta de água no Semi-Árido visando a produção agrícola, consumos humano e animal; • Espécies forrageiras nativas e introduzidas, resíduos agroindustriais e restos de culturas: novas técnicas de avaliação e utilização em dietas para caprinos e ovinos no Semi-Árido; • Avaliação de validação de inovações tecnológicas em territórios do Semi-Árido nordestino; • Apropriação de tecnologias de convivência com a seca e de produção higiênica de leite por produtores familiares da região sergipana do São Francisco; • Manejo integrado da cochonilha <i>Dactylopius opuntiae</i> (Cockerel, 1899) (Heteroptera: Dactylopiidae) em palma forrageira; • Transição agroecológica em sistemas de produção familiar: avaliação e validação de inovações tecnológicas em um território do Semi-Árido nordestino; • Capacitação, acompanhamento, implantação e avaliação de tecnologias apropriadas ao

- Semi-Árido brasileiro e agricultura familiar no Território de Dois Irmãos (PI/BA);
- Projeto de apoio às atividades produtivas dos agricultores familiares dos municípios pernambucanos de Santa Filomena, Dormentes e Afrânio;
- Identificação, caracterização e classificação de experiências produtivas intermunicipais em execução (Projetos Intermunicipais do Desenvolvimento – PIDs) no território do Sertão do São Francisco, conforme termo de referência TOR4;
- Avaliação dos processos de seleção e capacitação do Projeto Cisternas do MDS, em parceria com a ASA;
- Índice de sustentabilidade ambiental da performance do programa de formação e mobilização social do Semi-Árido: Um Milhão de Cisternas Rurais;
- Difusão de tecnologias de aproveitamento de rejeito e implantação de Unidades Demonstrativas;
- Núcleo piloto de informação e gestão tecnológica para a agricultura familiar no território da região sisaleira da Bahia.

1.6. Usuários e interação com outras organizações

A Embrapa Semi-Árido mantém interação com instituições de diversas categorias, conforme Tabela 3:

Tabela 3. Relacionamento da Embrapa Semi-Árido

Principais segmentos de usuários/clientes	Principais tipos de usuários/clientes da Unidade
Agentes Financeiros e de Fomento à Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Banco do Nordeste – BNB • Fundação Banco do Brasil • Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP • Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco – FACEPE • Fundação Universidade de Brasília - UNB • Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq
Agricultura Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Produtores Rurais • Associações de Produtores Rurais • Criadores de Caprinos e Ovinos • Associação de Mulheres Rurais • Associação de Jovens Rurais
Associações, Cooperativas e Distritos de Irrigação	<ul style="list-style-type: none"> • Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Petrolina - ASCCOPER • Cooperativa Agrícola de Juazeiro - CAJ • Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados - Valexport • Distrito de Irrigação do Perímetro Irrigado Nilo Coelho • Distrito de Irrigação de Bebedouro • Distrito de Irrigação de Mandacaru • Distrito de Irrigação de Maniçoba • Federação das Associações e Entidades para o Desenvolvimento do Semi-Árido – FAESA • Aprisco do Vale • COOPERCAPRI • Associação de Pequenos Agricultores do Município de Valente – APAEB • Associação das Escolas de Famílias Agrícolas da Bahia – AECOFABA
Assentados da Reforma Agrária	<ul style="list-style-type: none"> • Assentamento Mansueto de Lavor • Assentamento Safra • Assentamento Ouro Verde • Assentamento Federação • Assentamento Boqueirão • Assentamento Manga Nova • Assentamento São Francisco • Assentamento Nossa Senhora da Boa Hora • Assentamento Fortaleza
Empresas Estaduais de Pesquisa e Extensão Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Pernambucana de Pesquisa Agropecuária - IPA • Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola S/A - EBDA • Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Piauí - EMATER-PI • Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba - EMEPA • Departamento de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe - DEAGRO/SE • Agência de Defesa Agropecuária da Bahia – ADAB • Agência de Defesa Agropecuária do Estado de Pernambuco -ADAGRO • Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará - Emater-CE

Empresas do Agronegócio	<ul style="list-style-type: none"> • Fazenda Fruit Fort • Agropecuária Boa Esperança • Agrovale • Fazenda Timbaúba Agrícola • Vitivinícola Garziera • Vitivinícola Santa Maria • Fazenda Vale das Uvas • Fazenda Logos Butiá • Fazenda Vitis
Entidades Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Prefeituras Municipais • Secretarias Estaduais • Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba – Codevasf • Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA
Instituições de Ensino e Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Escolas da Rede Pública e Privada • Escolas Agrotécnicas • Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco – CEFET • Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina – FACAPE • Universidade Federal da Bahia – UFBA • Universidade Federal de Campina Grande-PB – UFCG • Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE • Universidade Federal de Pernambuco – UFPE • Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” • Universidade Estadual de Feira de Santana-BA – UEFS • Faculdade de Ciências Agrárias de Araripina-PE • Faculdade de Ciências Agrônomicas – UNESP/Botucatu-SP • Instituto Superior Bureau Jurídico – Faculdade Maurício de Nassau – Recife-PE • Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia • Universidade Estadual da Paraíba • Universidade Federal de Sergipe • Universidade do Vale do São Francisco – UNIVASF • Universidade Estadual da Bahia – UNEB • Universidade Estadual de Pernambuco –UPE/FFPP
Organizações Não Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada – IRPAA • Centro de Assessoria e Apoio aos Trabalhadores e Instituições Não Governamentais Alternativos – CAATINGA • AS-PTA • Articulação do Semi-Árido – ASA • Associação dos Exportadores de Uvas do Vale do São Francisco – BGM
Sindicatos Rurais	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos de Produtores Rurais da região semi-árida
Instituições Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO • Consultative Group on International Agricultural Research - CGIAR • Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement – CIRAD • International Center for Agricultural Research in the Dry Areas - ICARDA • Comunidade Européia
Imprensa/Agências de Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> • TV Grande Rio (Petrolina-PE) • TV São Francisco (Juazeiro-BA) • Rádio Grande Rio FM • Emissora Rural • Rádio Tropical FM • Jornal Gazzeta Regional/Jornal do Comercio/Jornal A Tarde • Diário de Pernambuco • Diário da Região • CLAS – Comunicação e Marketing
Outras	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE • Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI • Instituto do Vinho do Vale do São Francisco • Instituto Xingó • Moscamed Brasil • Instituto do Semi-Árido – INSA

1. 7. Força de trabalho

Descritivo	Quantidade
Composição da Alta Administração	01 Chefe Geral; 01 Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento; 01 Chefe Adjunto de Comunicação e Negócios; 01 Chefe Adjunto de Administração.
Servidores de Carreira	0
Servidores do PCC	0
Requisitados do Poder Legislativo Federal	1
Requisitados do Poder Judiciário Federal	0
Requisitados do Poder Executivo Federal	1
Requisitados de Estados/Municípios	0
Requisitado de outra Unidade/Embrapa	1
Contratados pela CLT	319
Contratados por Organismo Internacional	0
Ocupantes de DAS – aposentados	0
Ocupantes de DAS – sem vínculo	0
Bolsistas – sem vínculo	77
Autônomos - sem vínculo	0
Estagiários – sem vínculo	174
Total	543

1. 8. Qualificação da força de trabalho – dez/2006

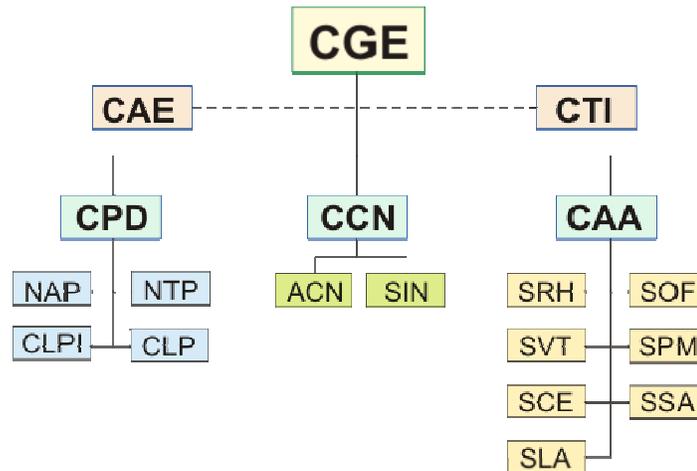
Descritivo	Quantidade
Qualificação da força de trabalho	- Alfabetizados: 94 - Nível Fundamental: 37 - Nível Médio: 83 - Nível Superior: 29 - Nível Mestrado: 23 - Nível Doutorado: 55 - Nível Pós-Doutorado: 03
Portadores de necessidades especiais	2
Principais carreiras na organização	- Pesquisador: 72 - Analista: 19 - Assistente: 225
Capacitação da força de trabalho	
Total capacitado	561
Até 120 h/ano	536
Acima de 120 h/ano	25
Recursos alocados (R\$ 1,00)	353.819,07
Pessoal-Quadro (informática)	05

1. 9. Gestão Orçamentária

Tabela 4. Demonstrativo da Execução Orçamentária – Embrapa Semi-Árido 2004-2006 (R\$).

Ano	Aprovado	Desconting.	Liberado	Executado
2006	4.084.071,91	-	4.084.071,91	3.992.772,82
2005	3.628.043,58	-	3.611.388,75	3.609.346,04
2004	3.241.297,91	-	3.241.297,91	3.146.967,30

1.10. Organograma da Unidade:



- **CGE** – Chefia Geral
 - **CAE** – Comitê Assessor Externo
 - **CTI** – Comitê Técnico Interno
- **CPD** - Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento
 - **NAP** – Núcleo de Apoio a Projetos
 - **NTP** – Núcleo Temático de Pesquisa
 - **CLPI** – Comitê Local de Propriedade Intelectual
 - **CLP** – Comitê Local de Publicações
- **CCN** - Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios
 - **ACN** - Área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia
 - **SIN** - Setor de Informação
- **CAA** - Chefia Adjunta de Administração
 - **SRH** - Setor de Recursos Humanos
 - **SOF** - Setor de Orçamento e Finanças
 - **SVT** – Setor de Veículos e Transportes
 - **SPM** - Setor de Patrimônio e Materiais
 - **SSA** - Setor de Serviços Auxiliares
 - **SLA** – Supervisão de Laboratórios
 - **SCE** – Supervisão de Campos Experimentais

1.11. Histórico da Qualidade

A seguir, são relacionadas algumas das ações de excelência da Embrapa Semi-Árido no período 2004/2006:

2004:

- Implantação do Plano Diretor da Unidade – PDU
- Elaboração do Plano de Ação em consonância com o PROAGE
- Implantação da Análise de Melhoria de Processo - AMP
- Implantação da Agenda Semi-Árido
- Treinamento gerencial para formação e desenvolvimento de líderes e equipes
- Implantação de Boas Práticas de Laboratório
- Reunião Técnica Anual com todos os pesquisadores
- Projeto de Desenvolvimento Territorial

2005:

- Implantação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- Revisão do Regimento Interno da Unidade
- Criação do Núcleo de Apoio a Projetos de Pesquisa
- Recomposição do Comitê Assessor Externo - CAE
- Instalação do Laboratório para Controle de Moscas-das-Frutas
- Melhoria do Portal da Unidade
- Reunião do CAE em forma de Audiência Pública
- Disponibilização de publicações no portal da Unidade
- Treinamento gerencial para formação e desenvolvimento de líderes e de equipes
- Implantação da Agenda de Compromissos Gerenciais
- Reunião Técnica Anual com todos os pesquisadores
- Programa de Transferência de Tecnologia de captação de água de chuva no Estado do Ceará
- Ações de melhoria de qualidade de vida
- Treinamento sobre desenvolvimento de relações interpessoais
- Informatização do Comitê Local de Publicações – CLP

2006:

- Elaboração e Implantação do Plano de Gestão da Unidade
- Implantação da Gestão por Processos na Unidade
- Treinamento em Gestão de Pessoas
- Treinamento sobre Noções de Segurança, Conceitos e Operações Básicas em Laboratórios
- Renovação do quadro de pessoal
- Instalação do Laboratório de Enologia
- Lançamento da variedade de Cebola Alfa São Francisco
- Publicação da Agência de Informação da Manga
- Reunião do CAE em forma de Audiência Pública
- Treinamento em técnicas de organização de arquivos
- Elaboração do Relatório Técnico e de Atividades
- Desenvolvimento e implantação do SISPRO
- Treinamento em aperfeiçoamento gerencial para Chefes
- Reunião Técnica Anual com todos os pesquisadores
- Participação em políticas públicas (Programa Água Doce, Avaliação P1MC)
- Agrishow para agricultura familiar – Agrishow Semi-Árido
- Ações de melhoria de qualidade de vida
- Prêmios de Destaque: Banco de Tecnologias Sociais/Asa Branca
- Certificado de Consagração Pública Brasileira (Top of Mind Brazil).

2. Liderança

2.1. Sistema de Liderança

2.1a . Estrutura do Sistema de Liderança

A estrutura organizacional da Embrapa Semi-Árido tem a sua administração formada pela Chefia Geral, pelas Chefias Adjuntas de P&D, Administração e Comunicação e Negócios e pelos colegiados de caráter consultivo e de assessoramento, constituído pelo Comitê Assessor Externo - CAE e pelo Comitê Técnico Interno – CTI. A atual gestão está pautada no princípio da participação, adotando postura administrativa democrática; transparência; planejamento participativo; descentralização das tomadas de decisões; relações plurais baseadas na equidade; mecanismos de comunicação interna e comunicação interpessoal.

Para a tomada das decisões pela administração, são adotadas as seguintes práticas:

- Elaboração do Plano Diretor, com a participação de segmentos representativos das principais cadeias produtivas da agropecuária do Semi-Árido e da sociedade civil, assim como, do corpo técnico, administrativo e de apoio da Unidade;
- Renovação e reestruturação do CAE, com o objetivo de identificar membros de reconhecida competência e liderança em sua área de atuação;
- Realização de reuniões ordinárias e audiências públicas anuais para prospecção e planejamento das atividades administrativas e de P&D, submetendo-os ao referendo do CAE e da sociedade civil;
- Realização de reuniões ordinárias e extraordinárias, para análise e acompanhamento da programação de P&D da Unidade, como, também, discussão e emissão de pareceres sobre os temas e assuntos pertinentes às suas atribuições;
- Utilização dos Núcleos Temáticos de Pesquisas, CTI, CLP e CLPI, no assessoramento das Chefias na deliberação sobre assuntos pertinentes à gestão técnica dos projetos e da programação de P&D;
- Realização de reunião mensal de um colegiado formado por Chefias, CTI, Gestores de Núcleos, Setores, Campos Experimentais e Laboratórios, para discutir e deliberar sobre assuntos e decisões pertinentes à gestão administrativa. São analisados e discutidos, também, as demandas dos setores, o orçamento da Unidade, assim como o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das metas institucionais, individuais e de equipe. As decisões tomadas são implementadas pelas equipes lideradas pelas Chefias Adjuntas e gestores;
- Realização de reuniões semestrais com todos os empregados para planejamento, definição de temas estratégicos e prestação de contas;
- Contratação de consultorias externas para estimular chefes e gestores para o aprimoramento do trabalho em equipe, desenvolvimento de pessoas, planejamento e gestão para mudança.

A partir das práticas adotadas na tomada de decisões, são realizadas reuniões dos gestores com seus supervisionados para repasse e implementação das novas práticas. Também, são utilizados para divulgação das informações: meio eletrônico; Agenda Semi-Árido (criada em agosto de 2004); murais; divulgação das atas das reuniões; reuniões setoriais. A chefia conta, ainda, com o apoio das comissões designadas por Ordens de Serviço, cujo objetivo é apresentar sugestões para assuntos específicos e implementação de ações.

Especificamente, no processo de elaboração do seu Plano Diretor, a Embrapa Semi-Árido contou com a participação de todos os empregados, o qual foi validado interna e externamente com a presença do CAE em audiência pública. Após sua edição, o PDU foi distribuído com todos os empregados, demais Unidades da Embrapa, CAE e instituições parceiras.

Buscando melhorias organizacionais da Unidade, a chefia vem contando com o apoio de consultorias externas para condução de discussões com todos os empregados para análise e melhoria de processos. Os empregados tomaram conhecimento da consultoria por meio de reuniões dos setores e comunicação por meio eletrônico.

2.1b. Atuação da administração

Na busca de novas oportunidades, a Chefia negocia convênios com vários Ministérios (MDA, MDS, MIN, MAPA, MMA), órgãos financiadores e instituições públicas, como Banco do Nordeste, CNPq, FINEP e Codevasf, empresas privadas, ONGs, entre outras. Estes órgãos têm contribuído de maneira significativa para ampliação do volume de recursos captados por meio de projetos e do orçamento da Unidade.

A ampliação do relacionamento com as instituições internacionais permite a colaboração com o Laboratório da Embrapa no Exterior – Labex, com o fim de ampliar suas ações de pesquisa em áreas técnicas; recepção de consultorias em diversas áreas; aquisição de equipamentos; treinamento de pesquisadores e viagens técnicas (Espanha, Cuba, Equador); financiamento de projetos avançados de pesquisa com a Comunidade Européia,

como Guavamap (melhoramento de goiaba) e LUPIS (Políticas de Uso da Terra e Desenvolvimento Sustentável em Países em Desenvolvimento), e CGIAR - Challenge Program on Water and Food (uso da água em bacias hidrográficas e redução da pobreza); ministrar palestras e cursos de segurança de alimento (Peru, Equador, Venezuela, Costa Rica, Chile); missão de cooperação técnica Trilateral Brasil/França/África e Tripartite Brasil/Argentina/Haiti e cooperação com o CIRAD e FAO. Finalmente, cabe mencionar uma maior aproximação no relacionamento da Unidade com os representantes do poder legislativo para apresentação de emendas parlamentares destinadas ao orçamento da Unidade.

O comprometimento com o público interno vem ocorrendo por meio de estímulos das chefias, núcleos temáticos, CTI e NAP à participação da equipe técnica nos editais públicos com propostas inovadoras que possibilitam o aporte de recursos para a realização de pesquisas, como, também, via negociação direta com órgãos financiadores para projetos em temas estratégicos para a região.

A Chefia da Unidade, com apoio da Diretoria Executiva, tem envidado esforços para ampliação do orçamento da Unidade, principalmente para investimento em infra-estrutura para laboratórios, campos experimentais, tecnologia e segurança da informação, biblioteca, restaurante, redes elétrica e telefônica. Apesar da tendência ascendente do orçamento nos últimos anos, os recursos aportados ainda são insuficientes para atender às demandas e aos desafios que são postos para a Embrapa Semi-Árido.

Nos últimos três anos, a administração da Embrapa Semi-Árido tem ampliado o envolvimento e a participação dos gestores, colaboradores e empregados, com sugestões e implantação de melhorias, por intermédio da dinâmica de implementação dos Planos de Ação anteriormente mencionados e, também, por intermédio das comissões designadas por Ordens de Serviços. Dentre as ações propostas por estas, destacam-se aquelas relacionadas à gestão por análise e melhoria de processos nos diversos setores e áreas da Unidade, para implantação de melhorias em todos os níveis e estabelecimento de normas e procedimentos claros para os processos corriqueiros.

2.1c. Definição, identificação e desenvolvimento de habilidades de liderança

As habilidades de liderança são identificadas pelo desempenho e participação do empregado nas atividades da Unidade, pela sua contribuição nas decisões, pelo seu comprometimento e responsabilidade. O pronto atendimento do empregado às necessidades da Unidade, principalmente as contribuições espontâneas, constitui fator importante para o papel do gerente como líder de equipe.

Nesse processo de observação, são verificadas algumas características: visão de futuro, pró-atividade, foco nos clientes externo e interno, espírito de equipe e consideração com os colaboradores, incremento da produção individual e da Unidade e sensibilidade social, aos quais são agregadas, também, a dedicação e a integridade. A avaliação dessas habilidades é feita pelo estabelecimento de critérios de avaliação complementar ao SAAD de competências corporativas (trabalho em equipe, foco no resultado e flexibilidade).

O 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 e exercitando, em suas participações nos colegiados, fóruns e grupos de trabalhos, 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 e gerentes, com cronograma pré-estabelecido no início de cada ano, onde são repassadas informações da Diretoria Executiva em reuniões de Chefes de UDs ou por meio de correio eletrônico, fax, cartas e telefonemas. O compromisso assumido entre gerentes e chefes é o de repassar todos os encaminhamentos aos colaboradores. A lista de discussão é uma das ferramentas de gestão adotadas pela empresa que tem permitido aos empregados o acesso ao que está ocorrendo dentro e fora do sistema Embrapa. Os empregados também são estimulados a assistir videoconferências promovidas pela Embrapa e outras instituições sobre assuntos estratégicos para o Semi-Árido. O objetivo é que os empregados conheçam as ações da empresa e tenham condições de prestar informações à sociedade.

2.1d. Avaliação e Melhoria

A pesquisa de Clima Organizacional e o diagnóstico realizado para elaboração do PDU identificaram limitações relacionadas a: baixa captação de recursos; projetos não competitivos; comunicação interna e externa deficiente; necessidade de melhoria em infra-estrutura; equipe técnica em número reduzido para atender a todas as demandas.

Durante o processo de elaboração do PDU, a Unidade contou com consultorias externas para sensibilização, animação e motivação de todos os empregados. Também, foram realizadas Oficinas com o público externo, utilizando a técnica de “Focus Group”, e seminários sobre temas estratégicos para a região. Coube ao CTI a definição de critérios para priorização de demandas e ações de P&D, em função dos objetivos e metas do PDU.

Em 2004, foi implantado o Programa de Apoio à Gestão das Unidades Descentralizadas – Proage, objetivando identificar os problemas de gestão e definir seus Planos de Ação, como os relacionados aos núcleos temáticos, ao núcleo de apoio, à comunicação, etc. Nesse momento, a Unidade contou com serviços de consultoria nas áreas de Motivação e Animação, ressaltando a multidisciplinaridade das equipes.

Em 2005, foram realizadas análises de melhorias de processos nos núcleos temáticos, núcleo de apoio a projetos e em diversos setores na Unidade. Como resultado dessas análises, foi obtido um maior número de projetos aprovados nos macroprogramas e editais competitivos, participações em eventos e aumento na captação de recursos financeiros.

Para melhorar o processo de comunicação interna, a Chefia estabeleceu uma Agenda de Compromissos, que é mensalmente apresentada e discutida com as chefias adjuntas e gestores em reuniões gerais a partir de um calendário pré-definido. Outros instrumentos de comunicação interna, também, vêm sendo utilizados nos últimos três anos, como ferramenta de gestão, objetivando desenvolver talentos e fortalecer o vínculo do colaborador com a Unidade. Um programa consistente de comunicação evita desvios de informação, cria uma cadeia de responsabilidades e capacita o gestor como um multiplicador consciente dos princípios e dos objetivos da empresa. Dentre as ações de comunicação interna, destacam-se as seguintes ferramentas e produtos:

- **Agenda Semi-Árido** - informativo eletrônico diário interno, de responsabilidade da Embrapa Semi-Árido, que tem merecido destaque pela relevância das informações.
- **ACT Informa** - informativo diário, de responsabilidade da Área de Comunicação e Transferência de Tecnologia.
- **Mural Temático** – informativo dos setores de Recursos Humanos, P&D, Biblioteca, Transferência de Tecnologias, Administração Geral e Sindicato;

- **Reuniões mensais** com os Chefes Adjuntos;
- **Reuniões mensais** com os gestores e CTI, que têm como objetivo manter o ambiente da Unidade informado;
- **Lista de Discussão.**

No contexto da comunicação externa, novos sistemas corporativos estão sendo desenvolvidos e implantados, visando facilitar o acesso das informações, como gerenciamento do Serviço de Atendimento ao Cidadão e Licitação. Também, foi sistematizada a inserção de informações na mídia regional e nacional.

Diversas melhorias em infra-estrutura foram implementadas relacionadas aos campos experimentais e à sede, como reforma da biblioteca, restaurante, salas individuais, setores, internet e intranet, redimensionamento das redes elétrica e telefônica, construção de laboratórios de Enologia e de sucos.

Em 2006, um grande esforço da chefia junto ao CAE e à Diretoria Executiva resultou no incremento do número de pesquisadores em, aproximadamente, 40%, visando melhor atender às demandas estabelecidas no PDU em temas estratégicos para a região. Também, foram contratados gestores de campos experimentais e de laboratórios, objetivando melhorar o acompanhamento das atividades de pesquisa.

2.2. Cultura da Excelência

2.2a. Disseminação e internalização dos valores e diretrizes da administração pública

A Embrapa Semi-Árido, como instituição pública, segue os valores da Supremacia do Interesse Público, fundamentados nos princípios da legalidade, finalidade, razoabilidade, motivação, impessoalidade, publicidade e moralidade. Para tanto, as ações da Unidade são normatizadas de acordo com a Lei 8.666 e das normas internas publicadas no BCA. A divulgação dos procedimentos administrativos é feita por meios eletrônico e impresso, sendo de domínio de todos os gestores e acessível aos demais empregados. A internalização e operacionalização na Unidade são realizadas mediante Deliberações, Resoluções Normativas, Portarias e Ordens de Serviços.

2.2b. Coerência do projeto institucional com as políticas públicas

Na elaboração das metas estabelecidas nos PATs, a Unidade define sua programação de pesquisa com base nas demandas dos públicos interno e externo, alinhada aos objetivos estratégicos e específicos e às diretrizes e metas previstas no PDU, que expressam o compromisso da Embrapa Semi-Árido com as políticas públicas delineadas no PPA 2004-2007. Essa coerência é assegurada por meio do processo descrito na Fig. 2.

A Embrapa Semi-Árido tem atuado como suporte tecnológico na elaboração e definição de políticas públicas, principalmente aquelas voltadas para o espaço rural do Semi-Árido, contribuindo para a redução das desigualdades sociais, gestão sustentável do meio ambiente e competitividade do agronegócio. Entre as principais ações desenvolvidas no período de 2004-2006, destacam-se: Programa Água Doce, Agenda 21, COEP, Projeto Gavião, Programa Fome Zero, Revitalização do rio São Francisco, Avaliação do PIMC.

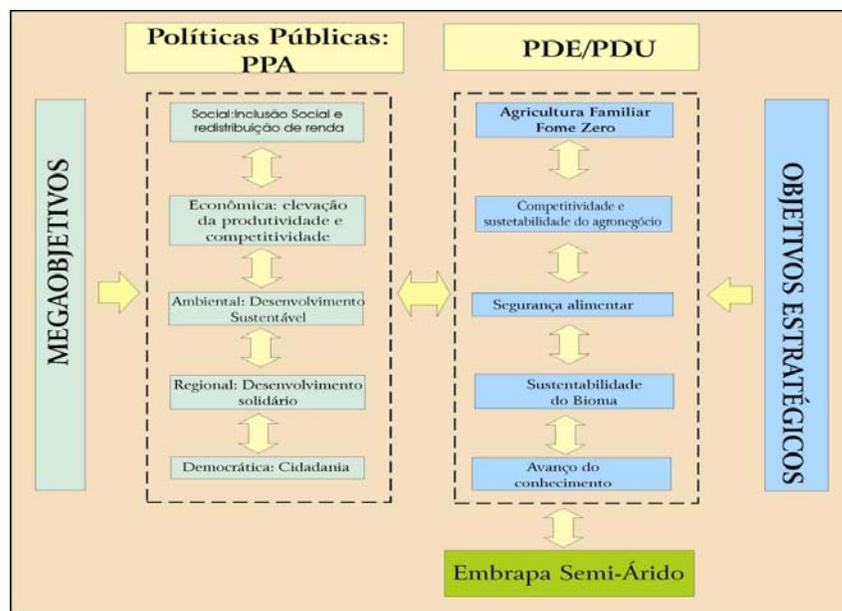


Fig. 2. Alinhamento das políticas públicas com o PDE e PDU.

2.2c. Disseminação dos valores e diretrizes da Unidade

Na Embrapa Semi-Árido, desde 1996, seus valores e diretrizes têm sido disseminados no ambiente externo e internalizados por meio de diferentes eventos ocorridos durante o processo de elaboração dos Planos Diretores. Nesse caso, entende-se os Planos Diretores como documentos norteadores das ações estratégicas da Unidade, elaborados com a participação de todos os empregados e colaboradores.

Entre os principais valores, podem ser citados:

- **Ética e transparência** – compromisso com a conduta ética e transparente, valorizando os talentos humanos de todos os grupos da sociedade;
- **Interdisciplinaridade** – promoção da interdisciplinaridade na busca de soluções para os desafios do espaço rural e do agronegócio;
- **Respeito à diversidade intelectual** – atuação dentro dos princípios do respeito à diversidade de idéias e de métodos de trabalho;
- **Responsabilidade social** – interação com a sociedade, contribuindo com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades sociais;
- **Rigor científico** – condução das ações de pesquisa e desenvolvimento – P&D pelo método científico, com qualidade e imparcialidade de procedimentos em todas as etapas do processo;
- **Valorização do conhecimento e autodesenvolvimento** – Investimento na capacitação e valorização de competências e talentos;
- **Aprendizagem organizacional** – Estímulo à criatividade, à inovação e ao compartilhamento de conhecimentos, aumentando a capacidade de aprimoramento institucional.

A administração assegura a divulgação e o entendimento dos valores e diretrizes da Unidade mediante a realização de palestras, reuniões, treinamentos, distribuição de documentos, entre outros. A percepção desse entendimento é refletida por meio do comprometimento de todos os empregados na realização das atividades diárias, monitoradas por meio dos sistemas corporativos de avaliação e acompanhamento individual e de equipe, e na capacidade de cada um identificar contribuições além das que lhe são atribuídas. Também, é comprovada pela credibilidade da instituição perante a sociedade e os órgãos públicos.

2.2d. Comprometimento com a cultura da excelência

Como forma de incentivar o comprometimento dos empregados com a cultura da excelência, a Embrapa Semi-Árido desenvolve as seguintes atividades:

- Reuniões periódicas para tratar assuntos relacionados aos procedimentos administrativos internos, formando comissões multidisciplinares para análise e melhoria de processos;
- Ações voltadas para o desenvolvimento de talentos humanos: treinamento de longa e curta durações, participação em eventos, consultorias, viagens técnicas;
- Estabelecimento de metas individuais e por equipe;
- Estabelecimento de critérios de excelência para cada empregado, utilizando o SAAD-RH;
- Reconhecimento da qualidade por meio de premiação individual, de equipes e por excelência;
- Reconhecimento, valorização e divulgação de destaques individuais e por equipe por meio de cartas, e-mails, Agenda Semi-Árido e exposição em seminários e reuniões.

2.2e. Estabelecimento dos principais padrões de trabalho

Os principais padrões de trabalho são estabelecidos pela Embrapa Sede por meio de normas divulgadas em BCAs e na intranet. Dentre estes, podem ser citados: Manual de Identidade Visual; Manual de Correio Eletrônico; Normas de navegação; Mentor de Diárias e Passagens; Normas de Procedimentos de Compras; Normas de Bens Patrimoniais; Norma para Criação de Contas de Acesso à internet; Manual de Atendimento ao Cliente; Regimento Interno; Manual de Editoração; Manual para referência bibliográfica. Esses padrões atendem às exigências legais e são atualizados periodicamente.

Como forma de verificação da execução dos padrões, são realizadas auditorias internas pela Embrapa Sede, bem como por outros órgãos fiscalizadores, a exemplo da Controladoria Geral da República.

Outros mecanismos de padrões de trabalho são definidos internamente, quando considerados relevantes à execução eficiente das atividades. Podemos citar, como exemplos, os seguintes documentos: Manual de Procedimento de Compras; Requisição de veículos para deslocamento em serviço; Uso de telefone; Requisição e armazenamento de material em almoxarifado; Serviços laboratoriais, entre outros.

A divulgação e o cumprimento dos padrões são efetuados pelos seguintes procedimentos: publicação em meios de comunicação interna, realização de reuniões e formação de comissões. A responsabilidade pela verificação destas normas está a cargo de alguns setores administrativos e comissões, como Comitê Local de Publicações, Comitê Local de Propriedade Intelectual, Comissão de Licitações, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, Comissão Permanente de Periculosidade e Insalubridade, Comitê Técnico Interno, Guardiões da Marca Embrapa na Unidade. Os indicadores de desempenho técnico são acompanhados sistematicamente pelo SAAD/PAT/SAU e os administrativos por meio de relatórios emitidos para as chefias.

As inovações e/ou melhorias nos padrões internos ocorrem por meio de revisões periódicas das normas mediante discussões nas comissões, as quais são validadas pelos pares, divulgadas e implementadas na Unidade.

2.2f. Avaliação e Melhoria

A avaliação e as inovações das principais práticas de gestão relativas à cultura de excelência foram implantadas com foco em uma gestão participativa e compartilhamento de conhecimentos. Alguns exemplos implementados têm seus indicadores e melhorias apresentados nas Tabela 5 e Tabela 6.

Tabela 5. Indicadores e freqüência de análise de alguns processos da Unidade

Indicador	Fonte de informação	Responsável pela análise	Freqüência da análise
% de cumprimento das metas do PAT	Sistema PAT	Chefia de Administração	Anual
Nº de comissões de melhorias implantadas	Ordem de Serviço/BCA	SRH	Anual
Nº de não-conformidades em auditoria	Relatório de Auditoria – Embrapa sede	Chefia Geral e de Administração	Anual
Nº de reuniões	Secretaria Geral	Chefia Geral	Bimestral

Tabela 6. Principais melhorias implantadas

Ano	Melhorias
2004	Revisão do Plano Diretor
2005	Fortalecimento dos Núcleos Temáticos
2005	Criação do Núcleo de Apoio a Projeto
2004-2006	Estruturação da área de Transferência de Conhecimentos e Tecnologias – Melhorias no sistema de comunicação interna
2004-2006	Gestão de pessoas: ampliação do quadro de pesquisadores; promoção da capacitação de empregados
2005	Aprimoramento dos sistemas de planejamento orçamentário e financeiro
2004-2006	Estruturação e modernização do processo de gestão da informação
2004	Gestão organizacional: implantação do PROAGE
2004-2006	Plano de infra-estrutura: política de melhoria de infra-estrutura
2004-2006	Contratação de consultorias para desenvolvimento de pessoas
2005-2006	Implantação da agenda de compromisso da Unidade
2006	Implantação do sistema de gestão de protocolo, arquivo

2.3. Análise crítica do desempenho global

2.3a. Processo de análise crítica do desempenho global em relação às estratégias e planos

As grandes estratégias e planos de ação da Embrapa Semi-Árido estão alinhados com seu Plano Diretor e seguem o sistema corporativo de indicadores de desempenho global definidos no Sistema de Avaliação de Unidade – SAU e no SAPRE. Atualmente, está em implementação um novo Sistema de Informação para Decisão Estratégica – SIDE, que integrará todos os indicadores de desempenho institucional relacionados às perspectivas Público-Alvo, Resultados Finalísticos, Processos Técnicos e Processos Institucionais (Tabela 7). O SIDE possibilitará, também, a integração de todos os sistemas corporativos da Embrapa, transformando-se em eficiente instrumento para melhoria do processo de gestão. É formado por seis fases: Planejamento; Programação; Resultados; Administração; Controle (Consultas/Relatórios) e Ajuda. As duas primeiras fases (planejamento e programação) estão em funcionamento e internalização, tendo sido objeto de avaliação do cumprimento das metas do PDU 2004-2007 pela Unidade e apresentadas ao CAE.

Tabela 7. Indicadores de desempenho segundo as perspectivas delineadas do PDU/SIDE

Perspectivas	Indicadores de Desempenho - ID	Perspectivas	Indicadores de Desempenho – ID
Público Alvo (Metas Gestão)	· Uso de Sementes da Embrapa	Processos Técnicos (Metas Gestão)	· Empresas Incubadas
	· Relatório de Ação Social		· Artigos em Periódicos Indexados
	· Relatório de Impacto de Tecnologia		· Índice de Parcerias
	· Índice de Atendimento ao Cliente		· Parcerias Externas
	· Índice de Imagem		· Parcerias Internas
· Índice de Satisfação dos Produtos	· Processos Melhorados: Publicações		
· Patentes Licenciadas	· Artigos de Divulgação na Mídia		
		· Atividades Transferência de Tecnologia	
		· Atividades Comunicação Empresarial	
		· Vitrine Tecnológica	
		· Software	
		· Organização de Base de Dados	

Resultados Finalísticos (Metas Técnicas)	<ul style="list-style-type: none"> · Cultivar Testada/Indicada · Cultivar Gerada/Lançada · Estirpes · Evento Elite · Insumo Agropecuário · Insumo Agroindustrial · Metodologia Científica · Monitoramento/Zoneamento · Máquina, Equipamento, Instalação · Base de Dados Organizada · Processo Agroindustrial · Produto Agroindustrial · Prática/Processo Agropecuário · Raça/Tipo · Software
--	---

Para atingir as metas do PDU, são elaborados projetos de pesquisa, de transferência de tecnologia e desenvolvimento institucional relacionados aos objetivos e às diretrizes, os quais são acompanhados anualmente pelo SAU/SAAD, seguindo o fluxo apresentado na Fig. 3.

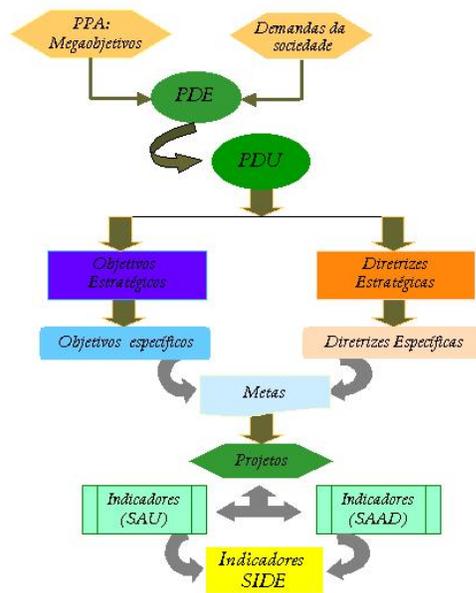


Fig. 3. Fluxo do cumprimento das metas do PDU

Anualmente, é definida uma agenda de entendimento entre a Diretoria Executiva e a Chefia Geral da Unidade, para estabelecimento de metas e avaliação dos resultados obtidos no PAT. Essa agenda é repassada aos empregados pela Chefia Geral, chefias adjuntas e supervisores por intermédio de reuniões.

A programação de P&D da Unidade é avaliada e acompanhada por meio de relatórios trimestrais encaminhados ao CTI, por reuniões bimestrais nos núcleos temáticos e por reuniões técnicas anuais realizadas com toda a equipe. Do ponto de vista orçamentário e financeiro, a Unidade segue os procedimentos estabelecidos pela Embrapa e pelos órgãos financiadores de projetos (FINEP, Banco do Nordeste, FBB, entre outros), sendo acompanhada e auditada por estes órgãos, bem como pelos gestores dos macroprogramas do Sistema Embrapa de Gestão.

Em virtude de sua natureza jurídica, a Embrapa Semi-Árido não presta contas diretamente ao Tribunal de Contas da União ou a outros órgãos externos. Esta responsabilidade está a cargo da Embrapa Sede, que, a partir das informações das Unidades, atende aos órgãos controladores. Como sistemática de controle interno, anualmente são realizadas auditorias nas UD por equipes da Embrapa.

2.3b. Análise Crítica – uso das informações qualitativas e quantitativas

O processo de análise crítica do desempenho global é liderado e conduzido pela Chefia da Unidade, em consonância com a Diretoria Executiva da Embrapa e com a equipe de gestores. No SAU e no SAPRE, os indicadores de desempenho global são definidos anualmente nas Unidades e aprovados pela Diretoria Executiva. Os pesos dos valores para cada indicador de desempenho são variáveis em função das peculiaridades de cada Unidade e utilizados para o cálculo do IDI.

Na apuração dos indicadores, são consideradas como metas quantitativas a produção técnico-científica, as publicações técnicas, o desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos e, finalmente, as ações de transferência de tecnologias e promoção da imagem. As metas quantitativas são estabelecidas com base nas demandas identificadas pelas áreas técnica e de comunicação e transferência de tecnologia, considerando a capacidade interna e potencial das parcerias. Estas metas são negociadas com as equipes e incluídas no plano de trabalho (SAAD-RH). A comunicação com as partes interessadas se dá por meio de reuniões temáticas.

No processo de análise crítica do desempenho global da Unidade, são consideradas as metas quantitativas e qualitativas do SAL/SAPRE, quando se avalia o cumprimento das metas do PDU, os indicadores de desempenho relativos a clientes, captação de recursos, imagem e reconhecimento, entre outros. As projeções sobre os referenciais comparativos são efetuadas anualmente, considerando-se a evolução histórica da Unidade e a capacidade de trabalho prevista para o período. O resultado de todos os indicadores gera o IDI, utilizado para fazer uma análise comparativa em relação aos resultados obtidos por outras Unidades da Embrapa. Essa análise comparativa é realizada pela Embrapa Sede, gerando uma classificação entre as Unidades, cujo efeito resulta em premiação.

2.3c. Comunicação das decisões tomadas aos níveis pertinentes

A Chefia comunica as decisões aos colaboradores envolvidos por meios de comunicação interna e em reuniões temáticas e administrativas, onde, também, são discutidas propostas que busquem maior eficiência das ações no sentido de atingir as metas institucionais estabelecidas no PDU, em consonância com o PDE.

A chefia acompanha a implementação de novas ações e a verificação do andamento das atividades em todas as áreas, por meio de relatórios mensais, trimestrais, anuais e dos que se referem às atividades específicas elaborados pelos gestores, promovendo, inclusive, ajustes, quando for o caso.

2.3d. Avaliação e Melhoria

A avaliação e a melhoria das práticas de gestão relativas à análise crítica do desempenho global são realizadas pela chefia e estão diretamente relacionadas ao cumprimento das metas estabelecidas no PDU, cujos indicadores estão no SAU/SAPRE, bem como ao replanejamento semestral e reordenação das ações para o período em questão. Além disso, o estabelecimento de metas e o acompanhamento mais intenso das metas de desempenho crítico fazem parte do processo de melhorias, sendo algumas apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8. Algumas práticas de gestão e melhorias implementadas na Embrapa Semi-Árido.

Práticas de gestão	Disseminação	Melhorias implementadas	Frequência	Indicador
Sistema de gestão do PAT	Empregados	Implantação de um sistema de controle interno, alimentado de forma individual	Semestral	Inclusões no Sistema
Reunião Geral	Empregados	Apresentação de resultados obtidos pelas ações gerenciais	Semestral	Número de reuniões
Audiência Pública	Empregados, Sociedade e CAE	Implantação da prática	Anual	Número de audiências
Agenda de compromisso	Gestores	Implantação da prática	Mensal	Planos de ação

3. Estratégias e Planos

3.1. Formulação de estratégias

3.1a. Formulação de políticas públicas na área de atuação da Unidade

A Embrapa Semi-Árido é um centro de referência na área do agronegócio da região semi-árida, no contexto da agricultura empresarial e da agricultura familiar, sendo permanentemente convidada a participar de fóruns de debates nas três esferas governamentais (municipais, estaduais e federal), subsidiando a formulação e implementação de ações de políticas públicas, a exemplo do programa de convivência com o Semi-Árido.

A participação da Unidade na formulação de políticas públicas é representada pelo seu corpo técnico em fóruns/reuniões de debates, discussão dos temas relevantes para o meio rural na sua área de atuação.

3.1b. Formulação das estratégias da Unidade

O processo de formulação das estratégias da Unidade é feito desde 1996 em seus Planos Diretores. Estabelece os marcos estratégicos para o realinhamento das ações de pesquisa e desenvolvimento e de transferência de tecnologia e ações gerenciais, colocando o conhecimento científico e tecnológico a serviço da sociedade.

Os objetivos e as diretrizes estratégicas estão alinhados com o PDE, que estão em consonância com as políticas públicas do governo federal. As principais etapas de elaboração das estratégias para Unidade no período 2004-2007 estão ilustradas na Fig. 4.



Fig. 4. Etapas de elaboração de estratégias do PDU da Embrapa Semi-Árido

Para identificação das estratégias da Unidade, é formada uma equipe com representantes das áreas de pesquisa e de apoio, coordenada pela CAVE, que foi instituída pela Ordem de Serviço Nº. 021/2004, de 20.05.2004, sendo que os líderes e o corpo gerencial participam do processo.

3.1c. Análise dos ambientes interno e externo na formulação das estratégias

A análise dos ambientes é realizada a partir da identificação das demandas de pesquisa, dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades. São realizadas consultas com os públicos interno (pessoal da pesquisa, apoio, consultores, estagiários e bolsistas) e externo, este representado pelo CAE e principais parceiros, como instituições de ensino (universidades, escolas técnicas), secretarias de agricultura, governos de estados, empresas de pesquisa e extensão, empresas agrícolas da região, organizações não governamentais, sindicatos, Codevasf, Sebrae, Incra, câmaras municipais, formadores de opinião, entre outros, utilizando-se de pesquisas para elaboração do diagnóstico.

O diagnóstico sugeriu avanço no desenvolvimento e na competitividade do agronegócio do Semi-Árido. Também, permitiu uma análise dos ambientes interno e externo da Unidade, como forma de promover uma reflexão sobre o desempenho passado e presente e sua capacidade de atingir os objetivos e metas traçados para o futuro.

Foram também realizados seminários com consultores em temas estratégicos para a região, tais como agroenergia, agroecologia, gestão dos recursos hídricos, sustentabilidade institucional, agricultura familiar, agroindústria, cadeia de suprimentos de frutas.

Uma vez identificados os pontos fortes e fracos, foram tomadas iniciativas para assegurar a continuidade da qualidade institucional e solucionar os problemas levantados, com o intuito de garantir o cumprimento da missão, objetivos e metas estratégicos da Unidade; no ambiente externo, o propósito foi identificar demandas, mensurar índices de qualidade de ferramentas de transferência de tecnologias e obter opiniões gerais dos clientes sobre a Embrapa Semi-Árido, de forma que pudessem ser aferidas oportunidades e ameaças.

Para garantir o alinhamento do PDU com as diretrizes do PDE, foram traçadas metas para cada objetivo específico e diretriz estratégica para o período vigente, sendo que algumas das metas fazem parte de projetos em andamento e outras surgiram em decorrência de novas demandas.

Ciente que os desafios colocados para a Unidade extrapolam seu mandato institucional, a formulação dessas estratégias já conta com a participação de inúmeros parceiros, assim como, o encaminhamento para o cumprimento das ações, como é possível observar na matriz de parceria (item 1.6).

3.1d. Integridade das informações externas para a formulação das estratégias

A integridade das informações externas é garantida pela competência técnica e representatividade das fontes (local, regional, nacional e internacional). Para consolidar maior integridade dessas informações, ocorreu o processo de validação pelo CAE.

3.1e. Coerência das estratégias com as necessidades das partes interessadas

Após a elaboração da 1ª. versão do PDU, foi realizado um Workshop na Unidade, para apresentação das estratégias estabelecidas pelo diagnóstico. No âmbito externo, as estratégias foram apresentação ao CAE e representantes da sociedade em audiência pública e, em seguida, à Diretoria Executiva da Embrapa. Como forma de garantir o sucesso no cumprimento das metas do PDU e outras posteriores, a Unidade adota o princípio de que todas as ações de pesquisa e administração só serão realizadas após uma avaliação interna do CTI, coordenações de Núcleos Temáticos e Chefias.

3.1f. Comunicação às partes interessadas das estratégias estabelecidas

O compromisso das partes é assegurado pelo cumprimento das metas do PAT negociadas anualmente com os gestores. A divulgação das estratégias é feita das seguintes formas:

- Reuniões gerais e técnicas;
- Matéria jornalística em veículos de comunicação direcionados à sociedade;
- Apresentação e entrega do PDU aos membros do CAE e a todos os empregados;
- Divulgação do PDU por meio de “banners”, internet;
- Palestras para alunos, professores, técnicos e pesquisadores recém-contratados da Unidade;
- Seminário, workshop, mesa redonda.

3.1g. Avaliação e Melhoria

Para que a missão seja alcançada com sucesso, a Unidade promove o acompanhamento periódico do andamento dos projetos de pesquisa e consecução de suas metas, por meio de reuniões de apresentação de resultados parciais ou finais e pelos indicadores de desempenho do PAT e do SAPRE.

Para acompanhamento da situação das metas estabelecidas no PDU para o período, foi desenvolvida a Árvore do Conhecimento do PDU, que permite maior visibilidade do sistema. A seguir, são apresentados as estratégias, melhorias e indicadores (Tabela 9).

Tabela 9. Principais melhorias nas estratégias e planos definidos para o período 2004-2007.

Estratégias	Melhorias	Público	Indicador
Revisão do Plano Diretor	Criação da CAVE	Interno	Comissão
	Seminários sobre temas estratégicos	Interno	Nº. seminários
	Diagnóstico	Interno	Nº. participantes
		Externo	
	Validação: workshop/audiência pública	Interno	Nº. participantes
		Externo	
	Divulgação	Interno	Nº. de eventos
		Externo	
Fortalecimento dos núcleos temáticos	Elaboração Regimento Interno	Interno	Quantidade
	Análise de melhoria de processo	Interno	Quantidade
	Calendário sistemática de reuniões	Interno	Bimestral
	Criação de grupos de pesquisa no CNPq	Interno	Quantidade
	Implantação de novos critérios e sistemática de planejamento do SAAD	Interno	SAAD
Criação do Núcleo de Apoio a Projeto	Implantação do NAP	Interno	Quantidade
Transferência de Conhecimento e Tecnologia - TCT	Implantação estratégica de TCT para maior interação entre a Unidade e a sociedade: Rede de transferência de tecnologia para a produção integrada de frutas-PIF	Externo	Nº. empresas na rede; área monitorada; treinandos;
	Programa de transferência de tecnologia para fortalecer arranjos produtivos locais - APL	Externo	Comunidades e famílias atendidas; treinamentos;
	Promoção de eventos	Externo	Nº. eventos
	Serviço de Atendimento ao Cidadão -SAC	Externo	Nº. atendimentos
Gestão de Pessoas	Ampliar quadro de pesquisadores	Interno	Nº. pesquisadores contratados
	Promover capacitação de empregados	Interno	Nº. treinamentos
Gestão Financeira	Aprimorar sistemas de planejamento orçamentário e financeiro	Interno	Nº. de sistemas aprimorados
Gestão da Informação	Estruturar e modernizar o processo de gestão da informação	Interno	Nº. processos
Gestão Organizacional	Implantação do PROAGE	Interno	Nº. planos de ação
Plano de infra-estrutura	Política de melhoria de infra-estrutura	Interno	Nº. planos de ação

3.2. Desdobramento e operacionalização das estratégias

3.2a. Desdobramento das estratégias em planos de ação

Na Fig. 2, observa-se que o desdobramento das estratégias em planos de ação (projetos técnicos e administrativos) está em alinhamento com as diretrizes da Embrapa e do governo federal.

O envolvimento das pessoas na elaboração e execução dos planos de ação é feito de acordo com a sua especificidade e de forma interdisciplinar, garantindo a eficácia e eficiência nas metas do PDU.

As metas técnicas são cadastradas/programadas no SIDE pelo código do projeto, e as metas gerenciais identificam o seu responsável, sendo estabelecidos prazos de execução em ambos. Os principais planos de ação estabelecidos no PDU (Tabela 10) para 2004-2007 são:

Tabela 10. Objetivos e Diretrizes estratégicas da Embrapa Semi-Árido para o período 2004-2007

Objetivos Estratégicos	Diretrizes Estratégicas
Promover a melhoria da competitividade e sustentabilidade do agronegócio do Semi-Árido	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I Transferência de Conhecimento, Tecnologia e Comunicação Empresarial
Promover a melhoria da capacidade produtiva dos pequenos e médios produtores e empreendedores do Semi-Árido	Gestão de Pessoas Modelo Organizacional
Promover a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população	Gestão Organizacional Recursos Financeiros
Promover o uso sustentável do Bioma Caatinga	Infra-estrutura
Promover o avanço da fronteira do conhecimento	Projetos Estruturantes

3.2b. Alocação de recursos para execução dos planos de ação

Os planos de ação (projetos técnicos e administrativos) são financiados com recursos da própria Embrapa (Tesouro Nacional) e de parceiros externos (Fig. 5).

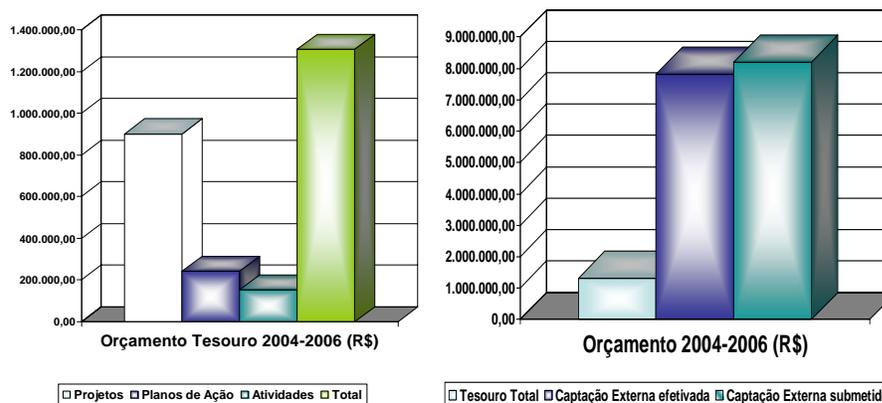


Fig. 5. Comparação dos orçamentos aprovados pelo tesouro e por fontes externas para os projetos de pesquisa da Embrapa Semi-Árido no período de 2004-2006.

3.2c. Comunicação do plano de ação às partes interessadas

A comunicação dos planos de ação é feita a partir do momento da formação da equipe multi e interdisciplinar para elaboração dos mesmos.

Após a formalização geral dos planos de ação, são realizadas reuniões técnicas e temáticas e seminários, objetivando que todas as partes conheçam os planos e possam contribuir para a melhoria de sua implementação.

3.2d. Acompanhamento da implementação do plano de ação

O acompanhamento da implementação dos planos de ação é feito pelos coordenadores de Núcleos, CTI e chefia de pesquisa quando se tratar de metas técnicas. Os planos de ação gerenciais são acompanhados pela chefia de administração, utilizando ferramentas do SAAD e PAT. Na Árvore de Conhecimento do PDU, é feita a visualização do cumprimento das metas dos planos de ação (técnicos e gerenciais).

3.2e. Avaliação e Melhoria

O controle dos indicadores de desempenho das práticas de gestão é feito sistematicamente pelo SAAD/PAT/SAU. Atualmente, está em desenvolvimento o SIDE, que integrará os sistemas atuais. Foi desenvolvido um sistema interno de acompanhamento das metas estabelecidas no PAT, permitindo agilidade na alimentação das informações pelos responsáveis pela meta. Os indicadores desse sistema estão contidos no SAU. Também, apresenta-se como melhoria o acompanhamento da execução do PDU por meio da navegação em forma de árvore hiperbólica (árvore do conhecimento do PDU – Fig. 28).

3.3. Formulação do sistema de medição de desempenho

3.3a. Definição do sistema de medição de desempenho

O sistema de medição de desempenho é feito de forma corporativa, utilizando o SAPRE, com a geração do IDI. Na composição deste índice, são utilizados indicadores que evidenciam o cumprimento das diretrizes estabelecidas no PDU. Para cada indicador, é estabelecido um peso conforme a peculiaridade de cada Unidade, por meio da participação de todas as áreas envolvidas. Após a apuração destes indicadores, é gerado o IDI, que permite uma avaliação corporativa do desempenho global de todas as Unidades. Com a obtenção do IDI, é feita uma classificação, de forma a premiar as Unidades que obtiverem os melhores resultados.

O desdobramento das metas do PDU é feito em nível setorial/individual e as mesmas são acompanhadas e avaliadas anualmente, utilizando-se o SAAD/PAT, gerando ações que visam garantir o alcance dos grandes objetivos estratégicos estabelecidos.

3.3b. Classificação, integração e correlação dos indicadores de desempenho

Os indicadores são classificados em estratégicos e operacionais. Os estratégicos (resumidos na Tabela 11) são controlados por meio do SAU e do PAT, estando relacionados diretamente às metas estabelecidas no PDU. Já os indicadores operacionais são ligados diretamente ao desempenho individual dos empregados e acompanhados pelo SAAD.

A chefia da Unidade se apóia em indicadores de desempenho institucional para alcance de metas relativas a redução de custos e melhorias da qualidade do serviço e da produtividade. Dentre estes indicadores, figuram o Índice de Eficiência Relativa - IEF de cada Unidade, que verifica a relação entre sua produção e os insumos utilizados, e a Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental das tecnologias de maior repercussão e consideradas estratégicas para a atuação da Unidade.

Tabela 11. Indicadores estratégicos relacionados às metas do PDU da Embrapa Semi-Árido.

Componentes	Ano base 2005 (%)	Ano base 2006 (%)
a) Eficiência Relativa (<i>produção técnico-científicas, publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, transferência de tecnologia e promoção da imagem</i>)	20,0	20,0
b) Metas Institucionais	30,5	39,0
<i>Ações de Parceria</i>	17,0	20,0
<i>Não-conformidades da Auditoria</i>	3,0	4,0
<i>Ações/Implantação de Cidadania e Responsabilidade Social</i>	2,0	2,0
<i>Melhoria de Processos</i>	4,0	4,0
<i>Implementação PMG / Qualidade Relatório de Gestão</i>	2,0	4,0
<i>Cumprimento de Prazos</i>	2,5	2,0
<i>Construção e ou Atualização da "Árvore do Conhecimento".</i>	-	3,0
c) Metas Técnicas (Base Projetos PDU)	10,0	10,0
d) Receita Própria	15,0	15,0

e) Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental	6,5	5,0
f) Avaliação da Satisfação do Cliente	3,0	3,0
g) Avaliação da Evolução da Produtividade	15,0	8,0
TOTAL	100,0	100,0

3.3c. Projeções sobre os referenciais comparativos

Os referenciais comparativos utilizados dizem respeito ao desempenho da Unidade, conforme o seu histórico de crescimento e sua capacidade no ano-base. Os mesmos são utilizados para uma comparação da própria Unidade em relação aos anos anteriores, como, também, entre Unidades da Embrapa. As projeções sobre os referenciais têm como base a mediana de crescimento da Embrapa como um todo e de negociações realizadas anualmente com a Diretoria Executiva.

3.3d. Estabelecimento de metas

Anualmente, a Embrapa Semi-Árido estabelece, juntamente com a Diretoria Executiva, as metas de curto prazo, no que refere às metas técnicas (Produção Técnico-Científica; Produção de Publicações Técnicas; Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos, e Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem). No que se refere às metas operacionais, seu estabelecimento é feito por meio de consenso entre gestores e supervisionados, utilizando o SAAD como ferramenta para direcionamento e cumprimento da meta pelo seu responsável direto e colaboradores. As metas de longo prazo são estabelecidas no PDU para um período de 04 anos, conforme descrito anteriormente, assim como os objetivos e diretrizes estratégicos.

3.3e. Comunicação do sistema de indicadores às partes interessadas

A comunicação dos indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazos são divulgadas para as partes interessadas em reuniões mensais e anuais, pela intranet, por meio de palestras e outras práticas, conforme descrito anteriormente.

3.3f. Avaliação e Melhoria

Como forma de controlar e melhorar a prática do sistema de medição do desempenho, são implementadas ações a partir da percepção das chefias, gestores e colaboradores. Uma destas ações envolve a discussão interna para acompanhamento das atividades individuais dos empregados, a partir das metas anuais negociadas e definidas entre a Chefia da Unidade e a Diretoria Executiva. Tais ajustes representam uma priorização das atividades a serem inseridas no sistema, o que é precedido por um realinhamento dos NIAs dos indicadores com as metas. Como prática resultante, adota-se o número mínimo de atividades a serem realizadas individualmente e a inclusão daquelas que são estratégicas, objeto de comprovação no SAU.

4. Cidadãos e Sociedade

4.1. Imagem e conhecimento mútuo

4.1a. Identificação e classificação dos clientes atuais e potenciais

A Embrapa Semi-Árido atua no mercado de conhecimentos e tecnologias, que têm promovido a sustentabilidade e a competitividade do agronegócio da região semi-árida, a inclusão social e o bem estar da sociedade. Estes benefícios estão intimamente relacionados à constante interação e sinergia com seu público-alvo, representado por qualquer indivíduo, grupo ou entidade pública ou privada, cujas atividades estão associadas aos produtos e serviços por ela oferecidos.

Os principais critérios utilizados para identificar os clientes atuais e potenciais são inerentes às diferentes áreas de atuação da unidade, incluindo, portanto, indivíduos, grupos ou entidades que interagem seja em áreas dependentes de chuvas ou irrigadas ou com os recursos naturais do Semi-Árido. A demanda externa se caracteriza pela busca de diferentes tipos de serviços e produtos ofertados pela Unidade nas diversas áreas de conhecimento. Por sua vez, a demanda interna se constitui naquela em que a Embrapa Semi-Árido busca parcerias, serviços e produtos fora de sua base para o atendimento de suas necessidades de pesquisa e administrativas, de forma a atender às metas estabelecidas.

Na classificação dos clientes da Embrapa Semi-Árido, são consideradas a demanda e a oferta de informações, produtos, serviços e tecnologias, alimentadas, principalmente, pela atuação e credibilidade da Unidade, que possui amplo relacionamento com a sociedade, facilitando a identificação dos clientes. Estes estão classificados e relacionados no item 1.6.

4.1b. Identificação, monitoramento e antecipação às necessidades dos clientes atuais e potenciais

O Plano Diretor da Unidade descreve os objetivos e as metas técnicas e administrativas da Embrapa Semi-Árido e os segmentos produtivos e sociais no âmbito da sua missão. Na sua concepção, é referencial uma minuciosa leitura dos ambientes externo e interno, de maneira que demandas e tendências agrícolas e ambientais sejam incorporadas às metas e diretrizes que irão pautar suas ações no período de vigência desse Plano, que tem caráter estratégico.

A Unidade, porém, mantém canais de interação e de atendimento que captam as necessidades dos seus clientes, numa frequência diária, e orientam decisões em vários níveis da organização, de modo a assegurar flexibilidade gerencial no reconhecimento de demandas e no planejamento de soluções. Neste sentido, a identificação das necessidades ocorre de quatro maneiras: 1) a Unidade as reconhece por meio de diversos contatos mantidos diretamente pelo cliente com a Unidade, como Serviço de Atendimento ao Cidadão - SAC; 2) demandas detectadas pelos pesquisadores em contato com as áreas de produção/produtores e profissionais de áreas afins; 3) demandas apontadas nas reuniões promovidas pelo Conselho Assessor Externo – CAE, e 4) demandas provocadas por programas governamentais e instituições nacionais e internacionais.

A Área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia da Unidade é um outro canal para identificar as necessidades dos clientes. A equipe multidisciplinar que a integra mantém permanente interação com clientes de segmentos variados da agropecuária, localizados em diversos estados da federação, por meio da participação em projetos de pesquisa, em feiras, exposições, dias de campo, congressos, seminários, palestras e atendimentos a clientes, visitas técnicas programadas, além de reportagens e artigos técnicos em meios de comunicação de âmbito local, regional, estadual e nacional. É uma atuação abrangente que não apenas transfere conhecimentos, mas, também, capta exigências dos clientes e analisa possibilidades de atuações futuras ou de ampliação de ações já existentes, ajustando-as aos interesses, linguagem, perspectivas e realidade do grupo específico de cliente ao qual serão aplicadas.

Para atender às necessidades do público-alvo, o conhecimento gerado pela Unidade é transformado em produtos e serviços específicos em função de sua classificação, cujos indicadores são permanentemente monitorados pelo SAAD/PAT.

4.1c. Avaliação do atendimento ao universo potencial de clientes

A Embrapa Semi-Árido mantém canais de atendimento aos clientes de caráter individual, a exemplo do SAC. Da mesma forma, estabelece canais de abrangência coletiva que, em boa medida, é assentada na sua competência técnico-científica. Neste sentido, integra parceiras com amplos segmentos da sociedade, nas esferas pública e privada. A participação da Unidade em projetos do governo federal como o atendimento a 200 mil famílias do Programa 1 Milhão de Cisternas - que usa tecnologia adaptada pela Unidade, o Fome Zero,

do Plano Nacional de Combate à Desertificação, ou de governos estaduais como o Projeto Gavião, além de ações executadas com prefeituras municipais e organizações não governamentais permite estimar que, aproximadamente, 10% da população rural do Semi-Árido sejam direta ou indiretamente beneficiados com os produtos e serviços da Embrapa Semi-Árido.

A área de abrangência da Unidade é o Semi-Árido brasileiro, que corresponde a 11,4% do território nacional, estendendo-se do norte do Piauí ao norte de Minas Gerais, com a missão de “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural do Semi-Árido com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de tecnologias, em benefício dos diferentes segmentos da sociedade”. A Embrapa Semi-Árido tem clientes nas áreas dependentes de chuva e nas áreas irrigadas.

Em uma avaliação junto a comunidades rurais com o objetivo de questionar sobre sua importância e contribuição para o desenvolvimento dessas comunidades, foi constatado que 33,33% e 53,84% dos entrevistados no pólo de fruticultura irrigada de Petrolina-PE e Juazeiro-BA, respectivamente, disseram ser de “grande importância” a contribuição das tecnologias e inovações da Embrapa Semi-Árido para a fruticultura irrigada.

4.1d. Divulgação dos serviços e ações aos clientes atuais e potenciais

A Unidade possui diversos instrumentos de divulgação de produtos/serviços e comunicação de ações aos clientes e à sociedade. Entre eles, estão: 1) contatos com a mídia em geral; 2) oferta de diferentes tipos de publicações do seu programa editorial (circular técnica, boletim de pesquisa, documentos, comunicado técnico, instruções técnicas); 3) promoção de eventos técnico-científicos (reuniões técnicas, seminários, workshops, congressos) e agropecuários (Agrishow Semi-Árido, exposições, feiras), cursos, Dias de Campo na TV (evento realizado em parceria com a Embrapa Informação Tecnológica); 4) disponibilização, via homepage, de todo o seu acervo tecnológico, visando atingir *on-line* todos os demandantes de suas informações.

Alguns destes instrumentos são de abrangência geral, outros são dirigidos a públicos específicos. Neste caso, define-se o perfil do cliente que se pretende atingir, quer sejam técnicos (agrônomos, técnicos agrícolas, zootecnistas, entre outros), produtores, estudantes ou empresários, por exemplo, bem como o tipo de produto/serviço mais indicado para atingir seus interesses.

Como retorno, após as iniciativas de divulgação dos serviços e ações destinados a clientes, faz-se uma análise qualitativa a respeito das informações que os conduziram a procurar a Unidade. Neste momento, analisa-se, também, o nível de conhecimento que possuem sobre o Embrapa Semi-Árido, utilizando-se de iniciativas informais que favorecem a maior integração entre clientes e empregados.

O interesse do cliente é avaliado por: número de acessos à *homepage*; número de participantes em eventos promovidos anualmente; número de mensagens de agradecimento recebidas via SAC e premiações diversas em reconhecimento aos serviços prestados aos diferentes segmentos da sociedade.

4.1e. Avaliação e Melhoria

No âmbito da imagem e conhecimento mútuo, algumas práticas de gestão foram adotadas visando ao melhor atendimento e relacionamento com o cliente. O SAC foi valorizado, a partir da disponibilização de 01 empregado específico para realizar essa função, conferindo melhor tratamento às solicitações recebidas, bem como a qualidade e agilidade no atendimento, resultando no reconhecimento do cliente. Como prática de atendimento, inclui-se, também, para aquelas informações que não estão disponíveis na Unidade, informar ao solicitante as razões pelas quais o atendimento não pôde ser realizado, ao tempo em que são indicadas ou

sugeridas instituições ou pessoas que podem atendê-lo. Foram disponibilizados dois empregados permanentes na recepção ao cliente.

Para clientes com acesso à internet, interessados em informações técnicas, foi disponibilizado o acervo tecnológico da Unidade. As melhorias realizadas no Portal da Unidade, com notícias, publicações e informações, dentre outros, também têm propiciado um maior acesso à homepage. A maior divulgação da programação de atividades da Unidade pelas emissoras de rádio e televisão, jornais e folhetos, permite aos clientes maior acesso à Unidade para busca de informações sobre serviços e produtos.

4.2. Relacionamento com os clientes

4.2a. Canais de acesso aos clientes

A Embrapa Semi-Árido se empenha por estabelecer canais de comunicação eficientes com os clientes. Ao se planejar o Plano Diretor da Unidade, a cada quatro anos, se estabelece o principal canal de comunicação com a sociedade para melhor atender às suas demandas. Nestas oportunidades, são ouvidos diversos segmentos da sociedade, por meio de consultas, fóruns de debates e discussões sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento, que, de fato, devem definir as diretrizes da Unidade.

Uma vez bem definidas as diretrizes de pesquisa e desenvolvimento com a efetiva participação dos clientes, estes passam a ser a principal ferramenta de divulgação de nossos serviços e produtos e, conseqüentemente, maiores usuários de nossos canais de comunicação.

Os empregados da Unidade e, em particular, os pesquisadores, são os principais canais de comunicação com os nossos clientes, não significando, todavia, que são os mais procurados.

Ferramentas como o Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC, disponibilizados em nossa página na internet, são exemplos de massificação do fluxo de comunicação. O nosso SAC vem seguindo orientações da Embrapa Sede e tem evoluído com a utilização e adaptação de sistemas de outras Unidades, que nos permitem obter relatórios sobre os principais temas demandados pelos clientes.

A Área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia - ACN é um outro importante canal de comunicação da Unidade, sempre demandada pelas diversos setores da sociedade, por meio de atendimento telefônico, cartas, e-mail, fax, além de solicitações de envio e venda de publicações.

4.2b. Gestão de sugestões e reclamações dos clientes

O tratamento das reclamações e sugestões é feito sem distinção de grau de importância, buscando sempre o estabelecimento do retorno ao cliente. O SAC é, de fato, o principal canal utilizado pelos usuários para o encaminhamento das reclamações e sugestões, que, por sua vez, são encaminhadas ao principal gestor da Unidade, ou seja, o Chefe Geral, que analisa e delega aos setores competentes a análise e resposta das mesmas, com o menor prazo de tempo possível. O SISPRO mantém rígido controle do prazo decorrido entre a chegada da reclamação/sugestão e a resposta ao cliente. Em situações mais complexas, podem ser formadas comissões para melhor análise ou, ainda, por meio da Ouvidoria da Embrapa (<http://www.sede.embrapa.br/ouvidoria>), que atua defendendo os direitos e interesses dos clientes.

Visando ampliar o número de sugestões para o nosso melhor atendimento ao cliente, sempre que possível, questionários para avaliação dos serviços realizados (cursos, palestras, etc.) são aplicados para posterior análise e utilização dos resultados nos processos de melhoria de atendimento aos clientes.

4.2c. Divulgação dos padrões de qualidade de atendimento

Sendo o SAC o canal de maior estabelecimento de comunicação com os nossos usuários, os padrões de qualidade deste serviço são divulgados na própria página da Unidade, de forma que o cliente possa conhecer seus direitos e realizar suas cobranças.

Esforços têm sido feitos para que sejam incorporados por todos os empregados os padrões de qualidade de atendimento aos clientes, de forma que os mesmos possam se transformar em ferramentas de divulgação. Nesse sentido, os empregados têm acesso ao manual de atendimento ao cliente da Embrapa, que se encontra disponível na intranet.

4.2d. Avaliação da satisfação dos clientes

O levantamento do nível de satisfação dos clientes da Unidade é realizado anualmente, por meio de diferentes mecanismos de coleta de informações que são tratadas e analisadas pelos setores e chefia da Unidade. A Assessoria de Comunicação Social da sede se encarrega de contratar uma empresa de consultoria externa, que, com metodologia própria, aplica questionários numa amostra representativa de uma lista de clientes que expressam seu nível de satisfação. Com base nas informações, relatórios são enviados à chefia geral da Unidade, que, por sua vez, reúne-se com os setores competentes para as devidas providências.

Visando estabelecer os níveis e as tendências dos principais indicadores de satisfação dos clientes, a Unidade utiliza-se da aplicação de questionários com o objetivo de avaliar as suas percepções sobre os serviços prestados pelos empregados envolvidos com a comunicação e transferência de tecnologia, as organizações dos eventos e seus conteúdos. Dentre os critérios utilizados podemos destacar: capacidade dos técnicos de expor com clareza as informações, a sua interação com os clientes, o seu compromisso com aprendizagem e adequação dos locais e materiais utilizados nos atendimentos.

4.2e. Avaliação e Melhoria

A participação crescente de equipes técnicas da Embrapa Semi-Árido para integrar projetos agrícolas e de preservação do meio ambiente de amplo impacto econômico e social na sua área de atuação é reveladora da execução competente da programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação no âmbito da sua missão. A instituição ainda incorpora métodos de pesquisa que buscam integrar na geração de conhecimentos o protagonismo dos agricultores e da iniciativa privada. A atuação da instituição com base no desenvolvimento territorial modifica a maneira de atuação da Unidade em aspectos essenciais como o de transferência de tecnologia, pois busca uma atuação mais integrada, interativa e eficiente no apoio à sustentabilidade das comunidades rurais e do agronegócio.

A Embrapa Semi-Árido investe na modernização dos seus campos de demonstração de tecnologia com o objetivo de dispor de uma estrutura dinâmica de exposição de tecnologias para atender grupos crescentes de agricultores, de técnicos de formações diversas, de alunos com níveis educacionais variados, dentre outros. A Unidade ainda implanta experimentos de pesquisa em meio real em conjunto com a iniciativa privada, agricultores familiares e outras instituições públicas.

A Unidade dispõe de variadas formas de recepção para apresentação das suas tecnologias, serviços e produtos aos clientes, que contribuem para uma interação positiva entre ambos. Em todas elas, os técnicos da ACN utilizam recursos de avaliação do nível de satisfação dos clientes na visita à Unidade, a exemplo de questionários, que servem como referencial para identificar ações ou etapas realizadas com êxito, problemas que devem ser corrigidos e estratégias de dinamização que atraiam o cliente. Este instrumento de avaliação, assim como outras ferramentas adotadas, visam orientar a programação de novos eventos.

Para que sejam adotados procedimentos de melhoria contínua, os indicadores para avaliação do atendimento aos clientes compreendem, essencialmente, número de eventos realizados (cursos, palestras, seminários, Dias de Campo, visitas técnicas, entre outros) e número de clientes atendidos. No que se refere aos atendimentos realizados por meio de cartas, correio eletrônico, ligações telefônicas ou solicitações presenciais, o indicador utilizado é apenas o número de pessoas atendidas em cada um dos casos.

No período em análise, intensificou-se o uso do escritório de apoio no centro de convenções no centro de Petrolina, propiciando maior relacionamento da sociedade em geral com a Unidade. O escritório tem permitido, ainda, a realização de eventos de pequeno porte (reuniões, cursos, vendas, exposição de publicações).

4.3. Interação com a sociedade

4.3a. Participação da sociedade no processo decisório da Unidade

Um dos canais mais importantes existentes com a sociedade é o Comitê Assessor Externo – CAE, órgão consultivo com função de assessorar a Unidade em seus processos de planejamento, avaliação e prospecção, sendo um elo permanente com a sociedade, que conta com especialistas e lideranças do meio acadêmico, do setor produtivo, representantes da sociedade civil e parlamentar. Anualmente, o CAE se reúne em forma de audiência pública para prestação de contas de todas as atividades realizadas pela Unidade. Nesta oportunidade, representantes de diferentes segmentos da sociedade se fazem presentes, onde se estabelecem discussões e incentivos para que os mesmos possam tomar conhecimento dos resultados da Unidade e opinar na definição da sua programação.

4.3b. Avaliação e gerenciamento do impacto da atuação em relação à sociedade

As tecnologias, serviços e produtos gerados na Unidade têm contribuído de forma significativa para o desenvolvimento das atividades agrícolas na área de sua atuação. O incremento de áreas plantadas e de produtividade na agropecuária da região demonstram o avançado nível tecnológico destas tecnologias, serviços e produtos gerados pela unidade e colocados à disposição de toda os seus clientes.

A nível de projetos específicos de desenvolvimento regional, como o Projeto Gavião, cuja área de atuação abrange treze municípios do sudoeste da Bahia, as experiências positivas geradas são restituídas às comunidades da própria região bem como replicadas para outras regiões que apresentam características semelhantes.

Estes impactos resultantes dos trabalhos desenvolvidos pela Unidade são disponibilizados para toda a sociedade por meio de divulgação na mídia (rádio, jornal, televisão, internet), bem como através de publicações informativas com o propósito de divulgar seu trabalho para a sociedade, além de criar oportunidades de negócios. Assim, a Unidade influi na formação e consolidação de seu conceito, frente a todos os segmentos de públicos, da sua área de atuação aos quais está ligada direta (empregados) ou indiretamente (parceiros, fornecedores, políticos, produtores e comunidade em geral).

4.3c. Promoção da responsabilidade pública dos colaboradores

A promoção da ética envolve o fortalecimento institucional e as regras de comportamento são essenciais para fortalecer a Unidade e os compromissos assumidos com a sociedade. O comprometimento de todos os empregados com a conduta ética está pautado no código de ética da Embrapa, que, como empresa pública, obedece aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A Unidade valoriza o ser humano e promove seus atos sem distinção ou discriminação de qualquer natureza, tratando seus concorrentes e comunidades interessadas em seus serviços/tecnologias como parceiros, onde a

preocupação com a ética nos negócios e com os cuidados relacionados ao meio ambiente e à sociedade está inserida na sua cultura organizacional.

O comportamento ético dos empregados é estimulado pelo desenvolvimento pessoal, favorecendo a consciência crítica e a consolidação de valores éticos, proporcionando o acesso a informações que propiciem a qualificação no trabalho e oportunidades de crescimento intelectual e profissional.

A Unidade dá o exemplo mantendo atualizadas as obrigações legais, pagamentos de tributos municipais, estaduais e federais, tais como: Alvarás de Licença de Funcionamento de suas instalações, Impostos sobre Serviços, ICMS, INSS, etc.

Desde 2000, a Unidade proporciona aos empregados a participação em palestras, seminários e demais eventos que abordem temas estimulantes da prática e do fortalecimento de valores e comportamentos éticos, possibilitando, também, a prática dos mesmos no âmbito da empresa, reuniões e palestras com entidades municipais voltadas a ações assistencialistas, como alcoolismo, tabagismo, formação sindical, bem como na participação de atividades de cidadania, como campanhas de vacinação, entre outras.

4.3d. Estímulo ao colaborador ao exercício da cidadania

O estímulo aos colaboradores ao exercício da cidadania é proporcionado pela Unidade com a liberação dos mesmos para a realização de projetos e ações sociais e de cidadania, a exemplo da elaboração da Agenda 21 local; campanhas de arrecadação de alimentos e de livros; participação em fóruns de debates; reuniões de sindicatos e associações de servidores; palestras e ações de ensino para entidades diversas, entre outras.

A Unidade proporciona aos empregados projeto de elevação de escolaridade e estimula os mesmos a participarem do projeto Embrapa & Escola junto às redes pública e privada de ensinos fundamental e médio.

4.3e. Avaliação e Melhoria

A Embrapa Semi-Árido tem procurado desenvolver um novo modelo de gestão baseado na profissionalização de suas atividades em todos os níveis hierárquicos, principalmente no que diz respeito à comunicação empresarial e aos seus profissionais, que abrem canais de comunicação, criam estratégias que aproximam a Unidade de seus públicos, promovem suas tecnologias geradas e/ou adaptadas, criam espaços de diálogos, aperfeiçoam a qualidade no atendimento e constroem um elo entre a Unidade e a sociedade.

Com relação à realização de eventos de transferência de tecnologia, a Unidade tem procurado modernizar sua prática, primeiramente, verificando se o evento que se pretende promover enquadra-se nas atribuições da Unidade e atende prontamente as demandas da sociedade. Em seguida, classifica-se o evento quanto à sua categoria (político-institucional, capacitação e treinamento, técnico-científico, promocional) e ao seu tipo (reuniões, seminários, cursos, simpósios, feiras etc). A partir daí vem a fase de operacionalização do evento, com etapas como planejamento, organização, execução e avaliação, melhorando assim o gerenciamento da execução destas atividades.

5. Informação e Conhecimento

5.1. Gestão das informações da Unidade

5.1a. Seleção e obtenção de informações

As informações técnicas geradas pela Embrapa Semi-Árido consideram seus diferentes tipos de usuários, vez que são publicadas em periódicos científicos destinados a pesquisadores, professores, técnicos e estudantes,

como, também, publicações em linguagem acessível para atender a grande parte da população da região semi-árida. De modo semelhante, ocorrem com relação às demais formas de transferência de tecnologia e conhecimentos gerados, como cursos, palestras, Dias de Campo, seminários, entre outros. Estas informações são obtidas a partir de resultados de ações de pesquisas conduzidas nos campos experimentais e laboratórios da Unidade e, também, em parcerias com instituições públicas, privadas e ONGs programadas para atender às metas estabelecidas no PDU/PAT.

As informações gerenciais são sistematizadas por meio de relatórios diários, mensais e anuais, de acordo com a especificidade de cada área/setor e com as metas da Unidade.

As informações técnicas e gerenciais da Embrapa Semi-Árido alimentam sistemas corporativos informatizados desenvolvidos ou providos por órgãos do governo pela Embrapa Sede e pela própria Embrapa Semi-Árido, que permitem padronizar estas informações, gerando banco de dados para auxiliar à chefia no planejamento e acompanhamento da Unidade, bem como introduzir melhorias nos sistemas de gestão. A Tabela 12 contém os principais sistemas utilizados na Unidade.

Tabela 12. Principais sistemas utilizados na Embrapa Semi-Árido.

Sistema	Conteúdo	Usuário	Atualização	Responsabilidade
SAAD-RH	Instrumento gerencial de planejamento, acompanhamento e avaliação dos colaboradores em suas atividades, com atualizações periódicas.	Interno	Constante	Empregados, Supervisores e SRH
SIRH	Sistema de Informação de Recursos Humanos	Interno	Diária	SRH
SIAFI	Sistema de gestão orçamentário/financeira	Interno	Diária	SOF
SISPAT/SIDE	Sistema de Plano Anual de Trabalho	Interno	Constante	CPD
Home-page (Portal da Unidade)	Informações sobre a Unidade; P&D; Serviços; Biblioteca, Publicações on-line, Sistemas de Produção, Licitação, Notícias, PIF, SNPA, Agência de Informação, Agrolivre, Agritempo, Prosa Rural.	Externo	Diária	CHCN
AINFO - sistema para automação e gerenciamento de bibliotecas.	Permite o gerenciamento de informação técnico-científica, integrando bases de dados documentais, cadastrais e de processos bibliográficos; armazenamento, atualização, indexação e recuperação de informação.	Interno	Diária	Biblioteca
Base de Dados da Pesquisa Agropecuária – BDPA	Compõe o Acervo Documental, Catálogo Coletivo de Periódicos e Cadastro de Instituições	Interno e Externo	Mensal	Biblioteca
Produção Científica da Embrapa	Apresenta a literatura gerada pela área de P&D, abrangendo livros, folhetos, teses, artigos de periódicos, eventos científicos; permite o acesso ao pdf.	Interno e Externo	Mensal	Biblioteca
Agência de Informação de Manga	Base de dados que contém o conjunto de informações sobre a cultura da mangueira, organizadas, qualificadas e disponibilizadas numa estrutura ramificada denominada de Árvore do Conhecimento.	Interno e Externo	Semestral	Comissão Editorial Técnica
Sistema de Produção	Descrever como é feito o sistema produtivo de manga, uva, cebola e melancia	Interno e Externo	Anual	P&D
Publicações Eletrônicas	Conjunto das publicações editadas pela Unidade, disponibilizadas em formato eletrônico (pdf)	Interno e Externo	Diário	Editoração e Biblioteca
SISPRO	Sistema de controle de documentos internos, facilitando a localização em arquivo e minimizando riscos do não cumprimento de prazos.	Interno	Diário	Chefias e Setores
Portal do SRH	Disponibilizar informações de interesse dos colaboradores, como, por exemplo: cartão-ponto, contracheque, formulários de dispensa, manuais de RH, aniversários, legislação trabalhista, consulta ao FGTS, qualidade de vida, etc.	Interno	Quando necessário	SRH

Portal da biblioteca	Disponibilizar informações referentes a pessoal, serviços, bases de dados, publicações, entre outros	Interno e Externo	Mensal	Biblioteca e área de Informática
Sistema de controle de publicação	Controla a tramitação dos documentos para editoração	Interno	Diário	Comitê de Editoração

5.1b. Organização e atualização das informações

A Embrapa Semi-Árido trata a segurança da informação sob três aspectos que, por sua vez, exigem sistemas de controle diferentes baseados na interação com as pessoas, demais sistemas e a direção da informação. A Fig. 6 apresenta um esboço da relação entre serviços, informações e níveis de acesso.

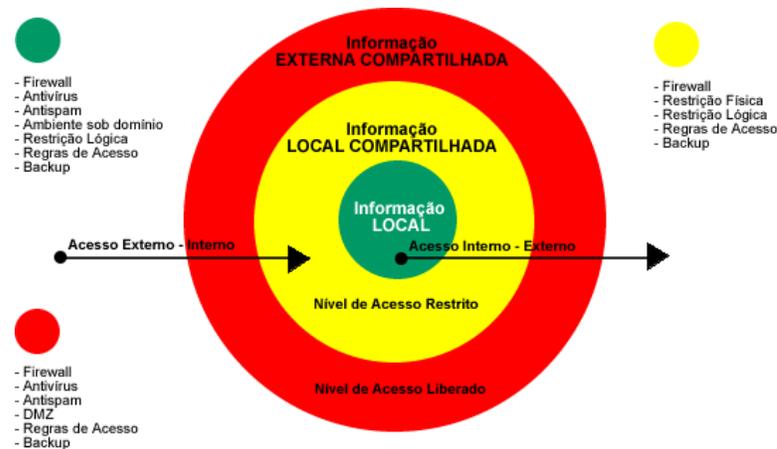


Fig. 6. Relação entre serviços, informações e níveis de acesso

A informação local, representada pela parte verde da Fig. 6, armazena informações presentes nos mais de 300 computadores distribuídos pela Unidade, que, de alguma forma, necessitam de proteção, pois será a partir delas que novos documentos, publicações ou outros resultados serão obtidos para posterior divulgação no ambiente interno ou externo.

Tendo como base que o acesso externo–interno não pode ultrapassar o Nível de Acesso Liberado, a Unidade desenvolveu políticas e rotinas de verificação para garantir a segurança interna das informações, haja vista que, devido à disponibilização da internet para a rede local, os usuários podem infectar os computadores com vírus e outros códigos maliciosos vindos do ambiente externo.

Inicialmente, nenhum usuário, tanto interno como externo, pode acessar a rede ou internet por meio da rede local sem o cadastro de um usuário e senha. Após a criação da conta de acesso, o usuário poderá navegar na internet com acessos moderados, de acordo com seu perfil, onde bloqueios de sites perigosos ou impróprios ao trabalho são realizados. Todos os acessos são registrados e, mensalmente, é gerado um relatório de acesso de todas as contas. Arquivos executáveis, músicas, vídeos, cartões virtuais e outras extensões de conteúdo duvidoso não podem ser acessados a partir da rede local (VERDE), sendo necessária autorização especial do setor competente.

A realização de “backups” está presente em todos os aspectos da segurança, por meio de replicação ou sincronismo de dados entre servidores locais e servidor de “backup”. Cabe ressaltar que informações presentes nas máquinas dos usuários são enviadas diretamente para um servidor interno, que, posteriormente, fará sua replicação. Por fim, as informações geradas pela Unidade também são armazenadas em mídias auxiliares como meio de “backup”. Esta medida permite que possíveis catástrofes sejam rapidamente corrigidas usando-

se as imagens sincronizadas. Adicionalmente, cópias em DVD são criadas para garantir a continuidade dos “backups”. A mídia mensal é mantida por tempo indeterminado fora da área de informática.

Além de realizar “backup” das informações geradas pela Unidade, o servidor de “backup” recebe dados dos sistemas corporativos usados. A atualização destes sistemas varia de acordo com o local onde foram desenvolvidos, ou seja, no caso do SIRH, as atualizações são enviadas para a Unidade por meio do DTI, que é o responsável por manter o sistema operante. Já o SISPRO, sistema desenvolvido pela Unidade, recebe atualizações constantes pela própria área de informática. Cabe ressaltar aqui que “backups” das informações dos sistemas corporativos desenvolvidos pela sede ficam sob a responsabilidade do DTI, vez que as bases de dados são armazenadas nos servidores da Embrapa Sede.

O acervo bibliográfico é armazenado em uma área física de 1.200 m², processado tecnicamente utilizando a tecnologia da informação “sistema AINFO”, distribuído em mobiliários próprios, em ambiente climatizado, o que proporciona sua preservação e integridade. O sistema AINFO permite o controle e manutenção do acervo. O arquivo dos documentos administrativos segue a Norma de Arquivamento de Documentos da Embrapa.

5.1c. Disseminação e disponibilização das informações

Com relação ao público externo, a Unidade mantém um canal de comunicação e divulgação de informações (serviços, produtos, biblioteca virtual, publicações on-line, vídeos), por meio do seu portal na Internet (<http://www.cpatna.embrapa.br>) e do seu SAC (sac@cpatsa.embrapa.br).

No ambiente interno, a circulação das informações é via intranet (<http://intranet.cpatna.embrapa.br>) e correio eletrônico, além de outros meios convencionais. Neste sentido, a Unidade tem buscado disponibilizar as publicações atuais como, também, tem resgatado e disponibilizado publicações de anos anteriores.

A comunicação interna da Embrapa Semi-Árido vem se desenvolvendo nos últimos anos como ferramenta de gestão, fortalecendo vínculo do empregado com a Unidade. Um programa consistente de comunicação evita desvios de informação, cria uma cadeia de responsabilidades e capacita o empregado como um multiplicador consciente dos princípios e dos objetivos da empresa. Dentre as ações do programa de comunicação interna, destacam-se as seguintes ferramentas e produtos:

- **Agenda Semi-Árido** - informativo eletrônico diário interno, de responsabilidade da Unidade, que tem merecido destaque pela relevância das informações;
- **Biblioteca Informa** - informativo eletrônico mensal, de responsabilidade da biblioteca, com o objetivo de informar as novas aquisições bibliográficas;
- **Alerta Informa Personalizado** - informativo de comunicação direta com o pesquisador, com base no seu perfil de interesse;
- **ACT Informa** - informativo diário, de responsabilidade da Área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia;
- **Jornal Parti CIPAção** - informativo mensal de responsabilidade da CIPA;
- **Mural Temático** - os murais são distribuídos por temas, em toda a Unidade: Recursos Humanos, P&D, Biblioteca, Transferência de Tecnologias, Administração Geral e Sindicato;
- **Reuniões mensais** da Chefia Geral com os Chefes Adjuntos;
- **Reuniões mensais com os supervisores** - têm como objetivo manter o ambiente da Unidade informado. São ações que fazem avançar a mudança da cultura da Unidade. A reunião funciona com calendário previamente discutido e estabelecido por todos os supervisores, sendo a pauta apresentada com antecedência;
- **Lista de discussão** - pesquisadores, analistas, supervisores, bolsistas, empregados e algumas temáticas, a exemplo da agroecologia.

5.1d. Memória administrativa da Unidade

Em relação à memória técnico-científica, a Unidade conta com uma biblioteca que é responsável pelo gerenciamento do acervo de informação e conhecimento, desenvolvido e adquirido pela Embrapa Semi-Árido, com livre acesso para os clientes internos e externos e indexado na Base de Dados da Pesquisa Agropecuária Tabela 13.

Tabela 13. Acervo documental da Embrapa Semi-Árido, dezembro/2006.

Produção Científica	5.200
Livros	26.020
Folhetos	15.700
Separatas	10.500
Teses	1.600
Título de periódicos	1.900
CD	550
Vídeo e DVD	130
Total de itens do acervo	60.000

Com o objetivo de atender à demanda e à necessidade de informação dos usuários, a biblioteca trabalha com os seguintes serviços: Atendimento ao usuário; Alerta Personalizado; Biblioteca Informa; acesso à internet; Comut de publicação; levantamento bibliográfico; empréstimo; intercâmbio; normatização, processos técnicos e produção científica disponibilizados (pdf).

Para divulgar e democratizar as informações, estão disponibilizados, atualmente, 5.200 documentos, dos quais 1.560 em pdf na Base de Dados da Produção Científica da Embrapa. É uma base de dados que apresenta a literatura gerada pela área de Pesquisa & Desenvolvimento, abrangendo livros, folhetos, teses, artigos de periódicos, trabalhos apresentados em eventos, documentos eletrônicos, sistemas de produção.

Com parte da memória técnica e administrativa, a Unidade, como uma de suas metas, produziu o documento "Relatório de Atividades 2004-2006", que apresenta informações relativas aos resultados de pesquisa e desenvolvimento neste período.

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

As áreas administrativa e de comunicação e negócios, também, mantêm seus relatórios anuais sob a responsabilidade das respectivas chefias adjuntas e, quando é o caso, atendendo às obrigações legais pertinentes, a exemplo das informações referentes a pessoal, finanças, suprimentos, etc.

5.1e. Avaliação e melhoria

O diagnóstico interno realizado em 2004 e a pesquisa de clima organizacional, em 2005, apontaram a necessidade de melhorias no sistema de gestão das informações da Unidade, como o desenvolvimento de sistemas gerenciais (SISPRO, Portal da Unidade, do SRH); desenvolvimento de uma política de rotina de armazenamento e segurança da informação; disponibilização na internet da memória técnica por meio da base de dados; agência de informação. A melhoria no setor de informática (fibra ótica e link para conexão com a internet, contratação de Analista de Sistema, aquisição de novos servidores) permitiu melhorias em outros setores com o desenvolvimento de novos sistemas internos.

Em relação à comunicação interna, foram implantados canais de informação eletrônica, como Agenda Semi-Árido, Biblioteca Informa, ACT Informa, Jornal PartiCIPAção, lista de discussão e reuniões mensais entre os gestores e semestrais entre os gestores e todos os empregados.

No setor administrativo, foram implementadas melhorias nos seguintes processos: arquivamento, setor de compras (licitação on-line e pregão eletrônico), sistema corporativo de custos e viagens, implantação do sistema de controle de publicação.

5.2. Gestão das informações comparativas

5.2.a. Definição e priorização das informações comparativas

A definição de indicadores para aferir a gestão das informações comparativas na Embrapa Semi-Árido segue a norma estabelecida pela Embrapa Sede, que implementou o SAPRE.

O principal objetivo do SAPRE refere-se ao cumprimento da missão da Unidade mediante a motivação competitiva dos empregados. Para isso, são aferidos indicadores quantitativos, como produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, e ações de transferência de tecnologia e promoção da imagem, como indicadores qualitativos como cumprimento de prazos, parceria, melhoria de processos, captação de recursos, etc. Esse sistema é o instrumento que permite realizar a auto-avaliação da Unidade e a avaliação comparativa com outras Unidades, servindo, também, para o planejamento e tomada de decisões gerenciais, com base nos indicadores gerados pelo sistema. Os indicadores que compõem o SAPRE referentes à informação e conhecimento que podem ser usados como índices comparativos são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14. Principais índices utilizados pelo SAPRE para avaliação do desempenho das Unidades.

IAMP	Índice de Análise e Melhoria de Processos
IAUD	Índice de Não Conformidade de Auditorias
ICL	Índice de Cumprimento de Metas Qualitativas
ICM	Índice de Cumprimento de cada Meta (qualitativa ou quantitativa)
ICP	Índice de Crescimento da Produtividade
ICPZ	Índice de Cumprimento de Prazos
ICQ	Índice de Cumprimento de Metas Quantitativas
ICR	Índice de Captação de Recursos
ICV	Índice de Criatividade
IDE	Índice de Desempenho por Equipe
IDES	Índice de Desempenho de Equipes de Suporte
IDI	Índice de Desempenho Institucional
IEF	Índice de Eficiência Relativa
IFA	Índice de Eficácia
IPA	Índice de Ações de Parceria
IQP	Índice da Qualidade da Proposta
IQR	Índice da Qualidade dos Resultados
IQT	Índice da Qualidade Técnica
IRCC	Índice de Racionalização de Custos
IRP	Índice de Receita Própria
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
ISE	Índice de Impacto Sócio-Econômico

A sistemática para definição de indicadores que permitam a avaliação da produtividade do quadro técnico, originalmente, é fundamentada em publicações técnico-científicas, atividades de transferência de tecnologia e administrativas. A implantação do SAPRE, verificada nos últimos anos, proporcionou informações comparativas entre as diversas Unidades da Embrapa.

Seus princípios básicos são: integração de ações gerenciais; processo amplo de avaliação; integração institucional e individual; premiação seletiva, mas não restritiva; melhoramento periódico do sistema, e valorização das ações de parceria.

O sistema é formado basicamente pelo SAU, que premia a Unidade, e o SAAD-RH, que faz a premiação individual e uma premiação técnica que leva em consideração a qualidade técnico-científica, criatividade e captação de recursos dos projetos, premiando as equipes.

5.2b. Identificação e seleção das fontes de informações comparativas

O SISPAT permite a seleção das fontes de informações, onde estão consolidados os resultados dos principais indicadores de desempenho estratégicos referentes a: produção técnico-científica; produção de publicações técnicas; desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos; transferência de tecnologia e promoção da imagem, incluindo todas as Unidades da Embrapa. Com base nestas informações e segundo as características de cada Unidade, são tomadas como informações comparativas aquelas que apresentam desempenho superior, assim como a mediana da Embrapa como um todo.

Os sistemas corporativos (SAPRE, SAU, SAAD-RH e Avaliação de Equipes) permitem a avaliação de desempenho da Unidade, dos empregados e das equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de promoção e premiação em todos os níveis, ao tempo em que geram informações comparativas entre as Unidades da Embrapa.

As informações comparativas relativas ao sistema de avaliação de projetos em nível nacional nas categorias: criatividade, qualidade técnica, captação de recursos e melhoria de processos, são, também, usadas pela Embrapa em seu processo de gestão. Estas informações são sistematizadas por um colegiado, com assessoria do CTI, e os referenciais comparativos são divulgados anualmente pela Diretoria Executiva.

5.2c. Utilização das informações para melhorias dos processos

As informações obtidas após a divulgação dos referenciais comparativos, obtidos a partir do SAPRE, são utilizadas para promover melhorias no desempenho institucional, quando são discutidas, em reuniões sistemáticas com a chefia e gestores, ações estratégicas para impulsionar os processos organizacionais e redimensionar as metas técnicas e gerenciais que são negociadas anualmente com a Diretoria Executiva. Além disso, foram utilizados resultados provenientes da pesquisa de clima organizacional, do PROAGE e do diagnóstico obtido durante a fase de elaboração do PDU.

5.2d. Avaliação e Melhoria

A implementação do PROAGE, em 2004, permitiu a identificação da necessidade de melhorias em alguns processos na Unidade, sendo trabalhados três processos de análises de melhoria, relacionados com comunicação interna, gestão de resíduos de laboratórios e fortalecimento dos núcleos temáticos.

5.3. Gestão do Conhecimento

5.3a. Estabelecimento de ambiente para identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento

O conhecimento 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 atendimento à sociedade.

Para o estabelecimento de um ambiente propício para a identificação, desenvolvimento e manutenção do conhecimento, a Unidade tem investido, nos últimos anos, em melhoria de seu arranjo institucional, estabelecendo Núcleos Temáticos na área de pesquisa e desenvolvimento e comissões de melhoria de processos nas demais áreas. Os conhecimentos individuais são somados e se transformam no conhecimento coletivo, organizacional.

As práticas diárias nos Núcleos são voltadas para a busca de uma postura de reflexão em equipe, para a obtenção de resultados mais satisfatórios.

Para incentivar o pensamento criativo e inovador, a Embrapa possui os programas de pós-graduação e capacitação dos empregados, um sistema de avaliação individual e por equipe, promoção, progressão salarial e premiação, além do plano de cargos e salários. São ainda realizados treinamentos de curta duração, como oficinas corporativas, cursos internos, treinamentos especializados, participação em congressos, seminários, workshops, reuniões técnicas, visitas técnicas, etc. Como forma de atração de novos talentos, foi implantado, recentemente, o novo Plano de Carreiras da Embrapa – PCE, valorizando-se o piso salarial.

Implantou-se a norma de reavaliação salarial dos empregados por defasagem salarial, que identifica a situação em que o salário do empregado esteja igual ou inferior à média salarial menos um desvio padrão, em relação aos demais empregados de mesmo cargo e nível em sua Unidade de lotação, considerando tempo de efetivo exercício na Empresa, no cargo e na atual Unidade de lotação, tendo este o seu salário corrigido. Ocorre, também, um processo de análise do salário do empregado, podendo resultar em progressão salarial ou promoção, em decorrência de comprovada defasagem, obtenção de título de mestre ou doutor, ou necessidade de retenção no quadro de pessoal da Embrapa, denominado de reavaliação salarial.

5.3b. Proteção do Conhecimento

As questões relativas à propriedade intelectual, incluindo-se patentes, proteção de cultivares, desenvolvimento de métodos e processos, criação intelectual, obras científicas, fotografias, audiovisuais, apostilas, programas de computador, compilação de bases de dados e difusão de tecnologias, da Embrapa Semi-Árido, cabem ao seu CLPI, de cuja constituição participam pesquisadores, um membro do CLP e um membro da CCN.

Este Comitê tem as atribuições de propor e zelar pela política institucional de estímulo à proteção das criações intelectuais; avaliação e orientação dos autores de projetos para observação da Lei de Inovação; opinar quanto à conveniência da divulgação das criações desenvolvidas na Unidade pelos seus empregados ou por parceiros, bolsistas ou estagiários, passíveis de proteção intelectual; iniciar e acompanhar os processos de pedidos de licenciamento, proteção de cultivares e de patentes, e zelar pela manutenção dos títulos de propriedade intelectual da Unidade.

O Presidente do CLPI da Embrapa Semi-Árido participou da Reunião de Arranque do Projeto Agrofuturo, no período de 30/11/2006 a 01/12/2006, em Brasília-DF, quando ficou definida a proposta de treinamento de dois membros do CLPI nos seguintes temas:

- Treinamento em Propriedade Intelectual – patentes, prospecção tecnológica; noções de EVTE (Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica); noções sobre legislação aplicável; Marcas, direito autoral, desenho industrial, indicação geográfica, software; proteção de cultivares; Licenciamento e segurança da informação.
- Treinamento em TT - EVTE; elaboração de plano de marketing; identificação de clientes e estabelecimento de uma “ponte” entre a Unidade e a empresa interessada na tecnologia; noções de legislação aplicável; negociação; noções de Produção Integrada. Ainda em dezembro de 2006, durante o Seminário da Unidade, foi apresentada uma palestra informativa sobre o CLPI e as propostas de atividades a serem realizadas a partir de 2007.

No âmbito da segurança da informação, a Unidade executou uma série de melhorias na estrutura física da rede, servidores e ações de prevenção. Referente à estrutura física, foram construídas novas instalações para abrigar os servidores de dados, mantendo-os isolados e em condições de temperatura ideais para funcionamento. O acesso à sala dos servidores só é possível com chaves e a mesma possui um serviço dedicado de energia elétrica, isolado de outros aparelhos como câmaras-frias, ar-condicionado e outros. Outro aspecto importante observado é a segurança contra incêndio, também pensada e trabalhada no novo redimensionamento das salas, onde novos extintores foram instalados na área de informática.

As informações geradas pela Unidade também são armazenadas em mídias auxiliares como meio de “backup”. Foram instalados novos sistemas automatizados de “backup”, onde, diariamente, os servidores dedicados ao processamento e armazenamento de dados realizam um sincronismo entre eles e o novo servidor de “backup” instalado, criando duas imagens iguais às dos sistemas atuais. Esta medida permite que possíveis catástrofes sejam rapidamente corrigidas, usando-se as imagens sincronizadas. Adicionalmente, cópias em DVD são criadas para garantir a continuidade dos “backups”, caso o servidor não consiga realizar o sincronismo com os demais servidores de dados e ocorram problemas graves no próprio servidor redundante.

Em relação às ações de prevenção, a Unidade implantou uma série de sistemas de monitoramento e bloqueio para evitar que pragas virtuais se instalem nos computadores, trazendo riscos para a segurança da rede. Instalação de sistemas anti-vírus, anti-spam e anti-spyware complementa as medidas de segurança em nível de usuário. Ações pró-ativas de monitoramento e correção de falhas são realizadas periodicamente para garantir a imunidade dos sistemas e, conseqüentemente, proteger todas as informações geradas pela Unidade.

Outro fator importante observado é a segurança da informação por meio do uso consciente do “login” e senha de usuário. Os colaboradores foram incentivados a participar de Workshops sobre segurança da informação, por meio de vídeoconferência, e puderam constatar inúmeros procedimentos de segurança que precisariam ser adotados. Questões como uso de “login” e “logoff”, senhas “fortes”, uso de salvar senha nos programas e perfis de usuários foram amplamente discutidas com o intuito de garantir a privacidade de senha e a identidade digital no ambiente de rede.

5.3c. Compartilhamento do conhecimento alinhado às estratégias

O compartilhamento do conhecimento adquirido é realizado via diferentes publicações técnicas e em outros meios de comunicação, reuniões periódicas, seminários, divulgação em rádio, televisão, etc., além de disponibilização na biblioteca e on-line via home-page da Unidade. Também, são realizadas ações de difusão e transferência de tecnologias por meio de Dias de Campo, Unidades de Observação e de Demonstração de resultados, cursos e palestras, procurando atingir, na sua maior abrangência, todos os clientes interessados no que é gerado pela Unidade.

5.3d. Compartilhamento do conhecimento internamente

O conhecimento gerado/adquirido pela Unidade é compartilhado internamente por meio de reuniões ordinárias mensais com os Chefes Adjuntos e supervisores, reuniões semestrais com todos os empregados, reuniões temáticas com todos os pesquisadores, palestras, seminários, publicações técnico-científicas e administrativas e meios eletrônicos.

5.3e. Gestão do conhecimento na melhoria de produtos e serviços

A partir dos conhecimentos gerados nas diversas áreas de conhecimento na região semi-árida, outros são implementados, procurando atingir, na sua plenitude, as diferentes cadeias produtivas que compõem o ecossistema.

A aplicação de novos conhecimentos pode ser avaliada pelo alcance de resultados tecnológicos de equipes e pelas premiações internas e externas de pesquisadores da Unidade. As principais melhorias implementadas neste processo dizem respeito à formação dos núcleos temáticos e implantação do NAP, assim como a outros projetos que visam o desenvolvimento de novas alternativas de plantio para a região e os projetos de Produção Integrada, que têm por objetivo criar um selo de qualidade nacional para as frutas da região, procurando o reconhecimento internacional e maior volume de exportações.

5.3f. Avaliação e Melhoria

As melhorias implementadas na gestão do conhecimento mais significativas foram o desenvolvimento da Agência de Informação da cultura da manga, realizada em 2006; disponibilização memória técnica no portal da Unidade e reestruturação do CLP.

6. Pessoas

6.1. Sistema de trabalho

6.1a. Organização das pessoas e estruturação dos cargos e funções

A Embrapa Semi-Árido tem, na qualidade de sua força de trabalho, a garantia de seu reconhecimento. A gestão das pessoas é pautada nas Políticas e Diretrizes Corporativas, Acordo Coletivo de Trabalho - ACT, Normas Funcionais (Deliberações, Resoluções Normativas e Instruções de Serviço) e legislações pertinentes, com o apoio de todas as lideranças da Unidade.

A estrutura de cargos da empresa e suas funções gerenciais estavam devidamente estabelecidas e definidas no Plano de Cargos e Salários – PCS, implantado em 1998, o qual garantia aos empregados as condições mínimas de desenvolvimento, satisfação, remuneração e motivação para plena utilização de suas potencialidades, na busca da produção científica e tecnológica e do desenvolvimento dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal. A partir de 2001, deu-se início a um processo de discussão e revisão do PCS, implantado em 2006 como Plano de Carreiras da Embrapa – PCE, com significativas inovações, mudanças de políticas e regras, destacando-se a preocupação da empresa com a capacitação complementar dos seus empregados e o incentivo ao autodesenvolvimento.

A estrutura atual dos cargos de provimento efetivo no PCE é constituída de duas carreiras e três cargos, conforme Quadro 1.

Carreiras		Cargos	Classes
Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Pesquisador	B e A
		Pesquisador	I (Em Extinção)
Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Analista	B e A
	Nível Fundamental	Assistente	C e B
	Nível Médio		A

Quadro 1. Estrutura de cargos no Plano de Cargos da Embrapa - PCE.

Na Embrapa Semi-Árido, a organização das pessoas, além de seguir a estrutura dos cargos do PCE, permitiu maior flexibilização do trabalho, fazendo com que a Unidade viabilizasse, de forma mais eficiente, sua missão, por meio de núcleos temáticos, projetos e processos.

O sistema de organização do trabalho que a Unidade vem desenvolvendo, por meio de metas técnicas e gerenciais, tem estimulado a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do potencial do empregado. Este modelo possibilita integração de empregados nos núcleos temáticos e agrupamento de pessoas de diferentes cargos e funções com o objetivo de implementar suas metas.

Estas práticas validam a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os setores/áreas, pois proporcionam o nivelamento de informações entre os integrantes das equipes dos diversos processos, por meio de reuniões periódicas, listas de discussão, intranet, e-mails, mural temático.

6.1b. Seleção das pessoas e preenchimento de cargos e funções

A Embrapa Semi-Árido segue o regime jurídico estabelecido pela CLT. O método de seleção para contratação de pessoas, assim como para a mudança de carreira, é o concurso público.

O cargo em Comissão de Chefe Geral da Unidade ocorre mediante aprovação em seleção pública, cujo processo obedece à norma específica da Embrapa de nº 037.05.02.01.5.001 do Manual de Recrutamento e Avaliação de Candidatos a Chefe Geral de Unidade Descentralizada. Para os demais, a ocupação obedece a normas internas específicas.

O processo de seleção de pessoas para a ocupação de um cargo/função está em consonância com as necessidades estratégicas da Unidade, definidas no PDU, e requisitos necessários descritos no PCE. O quadro gerencial da Embrapa Semi-Árido é composto de 21 funções gratificadas, conforme Tabela 15.

Tabela 15. Funções gratificadas da Embrapa Semi-Árido, fevereiro/2006.

Cargo/Função	Quantidade
Chefe Geral	01
Chefes Adjuntos	03
Supervisor I	04
Supervisor II	08
Supervisor III	05
Total	21

A fim de cumprir a missão estabelecida no PDU, o CAE percebeu a necessidade de incorporar novas áreas de conhecimento e recomendou ampliar o quadro técnico da Embrapa Semi-Árido, visando fortalecer os grupos da pesquisa e de apoio. Em 2006, com a mudança no Plano de Cargos da Embrapa, o Técnico de Nível Superior foi enquadrado no cargo de Analista e os cargos de Auxiliar de Operações e de Assistente de

Operações, como Assistente. Assim, os cargos de Pesquisador, Analista e Assistente estão distribuídos na Unidade conforme Tabela 16.

Tabela 16. Quadro de empregados da Embrapa Semi-Árido, 2004-2006.

Quadro de empregados	2004	2005	2006
Pesquisador Mestrado	22	18	18
Pesquisador Doutorado	36	41	55
Técnico de Nível Superior	14	16	extinto
Assistente de Operações	65	62	extinto
Auxiliar de Operações	199	176	extinto
Analista	inexistente	inexistente	19
Assistente	inexistente	inexistente	232
Total	336	313	324

Além do quadro de empregados, a Unidade conta com o apoio de consultores, bolsistas e estagiários. Para ingresso de estagiários, é obrigatório o convênio da instituição de ensino com a Embrapa. O processo de recrutamento tem início com a publicação de Edital nas instituições de ensino conveniadas, constando a descrição do perfil desejado. A seleção é realizada analisando-se o currículo e o histórico escolar. Para os bolsistas, o processo se dá submetendo-se um projeto de pesquisa para aprovação por uma instituição (CNPq, Facepe).

6.1c. Definição e disponibilização de canais de interlocuções e negociação (Tabela 17).

Tabela 17. Alguns canais de interlocução e negociação para os empregados da Embrapa Semi-Árido.

Canal	Descrição	Envolvidos
Reuniões mensais	Encontro mensal para debates de temas gerenciais relevantes e ações de PD&I, como mecanismo para melhorar e nivelar as informações para tomada de decisão.	Chefe Geral, Chefes Adjuntos, gestores e empregados convidados.
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA	Funciona de acordo com a legislação vigente, tendo por objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho.	Empregados eleitos e indicados pela Chefia Geral
Lista de discussão por meio da intranet	Canal de interlocução para troca de informações, solicitações diversas e outras comunicações.	Empregados, UD's e UC's
Comissões internas por meio de Ordens de Serviço	Grupos formados por empregados para análise de temas específicos.	Empregados, membros do SINPAF e AEE.
Agenda Semi-Árido	Jornal eletrônico disponibilizado diariamente para veiculação de informes, visitas, reuniões, eventos e aniversários.	Empregados
Comitê Técnico Interno – CTI	Designado de acordo com as normas vigentes na Embrapa, é responsável pelo apoio técnico-administrativo das atividades afetas ao referido Comitê.	Empregados

6.1d. Avaliação e gerenciamento do desempenho das pessoas

A avaliação dos empregados é feita de forma individual e/ou por equipes, cujo processo está em permanente melhoria, visando sua adequação às necessidades da Unidade. O SAAD é um processo estruturado e sistematizado, que obedece ao ciclo de gestão, planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho. Este sistema associa as metas individuais às metas setoriais e institucionais, com foco em resultados que são sistematizados no PAT. A opção da Embrapa em investir no processo de avaliação de maneira continuada é um diferencial no modelo de gestão.

Os empregados têm o seu desempenho avaliado sob três aspectos: o primeiro é quanto ao cumprimento das metas do PAT, em que os resultados são mensurados por meio do Escore de Avaliação Final – EAF; o segundo aspecto visa avaliar a qualidade desses resultados pela Avaliação Complementar - AC. O terceiro avalia o empregado no contexto interativo entre seus pares, sejam eles supervisores, membros de equipes ou clientes de produtos e/ou serviços.

6.1e. Sistema de remuneração, reconhecimento e incentivos às pessoas

O sistema de remuneração dos empregados está estruturado no PCE, que estabelece, dentre outros pontos, a estrutura salarial face à complexidade das funções aos cargos relacionados e aos requisitos exigidos. O reconhecimento e incentivo aos empregados são estabelecidos por Normas e Deliberações próprias, bem como pelos Acordos Coletivos de Trabalho Anual - ACT e pelo próprio PCE.

A Unidade também realiza os processos de promoção e premiação de seus empregados por meio dos Sistemas de Recompensa - SISREC e de Premiação - SISPEM. Esses sistemas consideram como fonte os dados extraídos do SAAD e da Avaliação de Aspectos Comportamentais - AAC. Os processos têm periodicidade anual e limitações de recursos financeiros, que correspondem a 1% da folha de pagamento da Unidade, e contribuem para melhorar a satisfação dos empregados. O sistema de premiação é composto por três categorias:

- Destaque individual da Embrapa: em nível nacional, anualmente, são reconhecidos até 10 pesquisadores por suas contribuições;
- Destaques da Unidade: em nível de Unidade, reconhecimento de um empregado da área técnica e o outro da área de suporte à pesquisa;
- Excelência no atendimento: três Unidades reconhecidas.

6.1f. Avaliação e Melhoria

A implementação de melhorias das práticas relativas aos sistemas de trabalho é apresentada na Tabela 18.

Tabela 18. Histórico da melhoria dos sistemas de trabalho. Embrapa Semi-Árido.

Período	Melhorias
1994 a 2001	<ul style="list-style-type: none">• Implantação do SAAD-RH;• Automatização do sistema;• Monitoramento da operacionalização do SAAD-RH;
2001	<ul style="list-style-type: none">• Implantação do sistema de alternância nas Unidades dos processos de premiação e promoção por mérito.
2004/2006	<ul style="list-style-type: none">• Ajustes nos Nível de Impacto de Atividades - NIAs;
2004	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração do Portal do SRH
2006	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento de critérios de prioridade de atividades;• Renovação do quadro técnico, incluindo novas áreas.

6.2. Educação e Capacitação

6.2a. Identificação e definição das necessidades de educação e capacitação

A identificação das necessidades de treinamento dos empregados da Embrapa Semi-Árido considera o Direcionamento Estratégico Corporativo, o Planejamento Estratégico da Unidade, o Plano de Desenvolvimento Individual do SAAD-RH e as necessidades específicas das áreas, essenciais ao aperfeiçoamento de seus processos, produtos e serviços. O Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT é feito desde 2005, pelo DGP, por meio de questionários enviados aos supervisores, que procuram identificar áreas consideradas prioritárias para a capacitação das pessoas e a demanda dos empregados para aperfeiçoamento do seu trabalho, com foco nas metas técnicas e gerenciais.

Os empregados, desde 1994, quando da implantação do SAAD-RH, estão diretamente envolvidos no processo de identificação de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, quando, juntamente com seus

gestores, nas fases de planejamento e elaboração do plano de trabalho, têm a oportunidade de indicar alguma ação de desenvolvimento.

6.2b. Práticas de capacitação e educação

O processo de educação, treinamento e desenvolvimento da empresa tinha suas ações voltadas para o atendimento de duas vertentes distintas: a corporativa, com ênfase nos projetos estratégicos, e as setoriais, compostas por eventos de capacitação e formação técnica coletiva. A partir de 2004, com o desafio de ampliar as oportunidades de capacitação, conforme previsto no PCE, a Educação à Distância - EAD, via web, foi adotada como modalidade para as capacitações estratégicas.

Assim, foram oferecidos 14 cursos nos últimos dois anos, totalizando 81 turmas, tendo seis empregados da Embrapa Semi-Árido concluído seus cursos on-line. Os novos contratados participam de treinamentos realizados na Unidade e na Embrapa para integração, socialização e aquisição de conhecimentos dos processos técnicos e gerenciais da Unidade e da Embrapa. Um destaque nas ações de aperfeiçoamento destina-se aos gerentes da empresa. Desde 2005, a Embrapa vem implementando ações de aperfeiçoamento gerencial, por meio dos cursos presenciais, sendo capacitados o Chefe Geral e os Chefes Adjuntos em técnicas modernas de gestão, pela Fundação Dom Cabral, uma referência nacional em gestão.

A cultura da excelência é reforçada nos Planos de Capacitação Setoriais e Corporativos, a partir de treinamentos técnicos e de incentivo dados aos empregados para participação nos programas, eventos, projetos em áreas de interesse da Embrapa. Atualmente, está havendo maior ênfase e estímulo para cursos voltados para o Software Livre (Linux, Open Office e outros), em consonância com a política pública definida para a implantação deste tipo de software. A Embrapa já possui o Programa AgroLivre e pretende que, brevemente, todas as suas estações de trabalho operem em plataforma livre.

Em nível de capacitação continuada, os cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* incluem os cursos nos níveis de mestrado e doutorado realizados no país ou no exterior, voltados para o estudo aprofundado em uma área de conhecimento, visando a aquisição da competência científica e do aprofundamento profissional do empregado para atender os objetivos e metas estabelecidos no PDU. Podem participar todos os empregados que ocupem cargo de nível superior na Unidade, condicionados à prévia aprovação no processo seletivo da Norma 037.05.03.02.5.001. O processo ocorre anualmente no 1º semestre, por meio de edital, com análise pelo CTI de vários elementos, inclusive a adequação do treinamento proposto às áreas prioritárias estabelecidas na Unidade. Atualmente, no quadro de empregados da Embrapa Semi-Árido, contamos com 54 pesquisadores com nível de doutorado e 18 com nível de mestrado. Dos últimos, em 2006, 08 (oito) estão realizando curso de doutorado.

No período de 2004 a 2006, importantes treinamentos foram realizados visando o desenvolvimento individual e coletivo dos empregados, proporcionando oportunidades de capacitação e reciclagem para realização das suas atividades, entre os quais citam-se: Prevenção de acidentes; Aplicação de produtos químicos; Manuseio de reagentes nos laboratórios; Uso dos Equipamentos de Proteção Individual; Segurança do Trabalho; Segurança e Saúde do Trabalho Agrícola (PIF); Portal CAPES; Informática; Estatística básica; Segurança da informação; Desenvolvimento gerencial; Pregão eletrônico; Licitações e Contratos; Boas Práticas de Laboratório; Movimentação de Produtos Perigosos – MOPP; Relações interpessoais, e Técnicas de organização de arquivo, com a participação de outras Unidades do Nordeste. Vale destacar o Programa de Inclusão Digital.

A Embrapa Semi-Árido oferece estágios de complementação educacional, que visam habilitar o estudante para o mercado de trabalho, dando oportunidade de praticar e aprimorar o conhecimento escolar. No período de 2004 a 2006, a Embrapa Semi-Árido recebeu 643 estagiários e bolsistas, incluindo as modalidades Iniciação Científica, Mestrado, Doutorado, Desenvolvimento Científico e Regional. As atividades de treinamento

também são atualizadas no SIEVE, que fornece relatórios sobre custos com treinamentos, cursos, com número de pessoas treinadas da Unidade.

6.2c. Compatibilização dos planos de capacitação e de educação com os recursos disponíveis

O LNT visa a elaboração do Plano de Capacitação para a Embrapa, onde o DGP utiliza-o como diretriz para aprovação de projeto de treinamento corporativo na Unidade, possibilitando a otimização dos recursos para os eventos de educação, treinamento e desenvolvimento.

As Unidades da Embrapa não dispõem de recursos destinados especificamente para a realização de treinamentos. Porém, a Embrapa Semi-Árido, consciente da importância da capacitação e de desenvolvimento dos seus empregados, busca mecanismos para possibilitar um maior número de participações em eventos de capacitação. Isto também é possível por meio da elaboração de proposta de treinamento para o DGP.

Como solução corporativa de apoio à aprendizagem organizacional, a Embrapa adotou a metodologia de Educação à Distância – EAD, por meio da Web, visando ampliar as oportunidades de capacitação, reduzir custos nas ações de capacitação e favorecer a capacitação continuada dos empregados.

6.2d. Avaliação das habilidades e conhecimentos adquiridos

As avaliações dos treinamentos corporativos e individuais são verificadas por meio da aplicação de questionários direcionados aos treinandos ou relatório sobre a participação em cursos/treinamentos. Também, pela percepção das melhorias efetuadas em suas atividades cotidianas observadas pelos supervisores das diferentes áreas/setores da Unidade.

6.2e. Avaliação e Melhoria

As avaliações e implementação de melhorias das práticas e padrões de trabalho relativas a educação e capacitação são realizadas no retorno do empregado à Unidade, por meio da apresentação de um seminário sobre o trabalho desenvolvido durante a capacitação, para todos os membros dos núcleos temáticos. O desempenho após o treinamento é acompanhado de forma sistemática pelo SAAD, supervisionado pelo gerente. As práticas de integração utilizadas com os novos contratados possibilitam uma rápida sociabilização dos mesmos com os demais empregados, facilitando a implementação de suas ações de pesquisa e gerenciais.

6.3. Qualidade de Vida

6.3a. Promoção do ambiente de trabalho seguro e agradável

A Embrapa Semi-Árido, objetivando adotar melhorias de qualidade de vida no trabalho, tendo como foco central os seus empregados, realizou investimentos significativos na área de segurança e saúde ocupacional entre os anos de 2004 e 2006, na prevenção de acidentes e doenças no trabalho e ambiente.

Uma empresa especializada em prestação de serviços médicos e de enfermagem foi contratada para realização do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, com o objetivo de monitorar individualmente os empregados expostos a agentes químicos, físicos, biológicos e ergonômicos, por meio de diagnóstico a partir da realização de exames periódicos, e de promover da saúde do conjunto dos empregados e prevenção dos fatores de riscos nos ambientes de trabalho da Unidade. Além disso, são desenvolvidas ações como campanhas de conscientização dos empregados sobre conseqüências da dependência alcoólica e campanhas anuais de vacinação.

6.3b. Promoção do bem-estar, satisfação e motivação das pessoas

O bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são assegurados por meio de ações corporativas relativas a benefícios, desenvolvimento, segurança, valorização e qualidade de vida dos empregados.

Além dos benefícios, vantagens e adicionais definidos pela CLT e daqueles contemplados nos ACTs, a Embrapa Semi-Árido concede, além dos benefícios comuns a toda a empresa, outros regulamentados por normas internas da Embrapa, como convênio com a Unimed-Recife, e o bem-estar e a satisfação dos seus empregados por meio de serviços, instalações físicas e atividades coletivas, como acesso à internet, restaurante/lanchonete (Tabela 19).

Como forma de integração entre os empregados, a Unidade promove eventos em datas comemorativas, como Dia das Mães, dos Pais, dos Namorados, meio ambiente, festas juninas, entre outras, destacando-se a confraternização natalina, em sua maioria, extensiva aos familiares dos empregados. Neste evento, ocorre a campanha de arrecadação de alimentos para distribuição em comunidades carentes adotadas pela Embrapa Semi-Árido.

Tabela 19. Benefícios e ações para o bem-estar, satisfação e motivação dos empregados da Embrapa Semi-Árido.

Benefício	Descrição
Reforma do restaurante	Serviço terceirizado, ambiente totalmente reformado e climatizado, situado nas dependências da Unidade.
Reforma da Biblioteca	Ampliação, melhoria da infra-estrutura, instalação de pontos de rede, cabines individuais.
Serviço Médico Ocupacional	Nas dependências da Unidade, atendimento médico e de enfermagem, para realização de exames periódicos, admissionais, demissionais, retorno ao trabalho, atendimento ambulatorial e de primeiros socorros.
Transporte	Serviço de transporte coletivo gratuito, no percurso de ida e volta ao trabalho.
Área de Lazer	Na dependência da Unidade, para utilização no descanso do almoço.

6.3c. Medição e avaliação do bem-estar, satisfação e motivação das pessoas

Para aferir o bem-estar e a satisfação de seus empregados, a Embrapa Semi-Árido utilizou mecanismos como pesquisa interna para elaboração do PDU e pesquisa de clima organizacional, quando foi verificada a necessidade de melhorar alguns processos da Unidade.

Para tratar de questões internas, são realizadas reuniões mensais entre chefias e gestores e reuniões quadrimestrais com todos os empregados, visando discussão e proposição de melhorias.

A partir dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional, realizada com o objetivo de identificar a satisfação dos empregados, a Embrapa Semi-Árido contratou uma Consultoria para trabalhar com todos os empregados os problemas detectados e suas soluções, resultando em um documento gerencial que contém planos de ações que prevêm atividades de curto, médio e longo prazos.

6.3d. Melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente da Unidade

A Embrapa desenvolve, de acordo com suas especificidades, ações que têm como objetivo propiciar uma melhor qualidade de vida para os empregados, que repercute positivamente também fora do ambiente de trabalho. Benefícios são concedidos aos empregados, alguns estendidos às famílias, como a campanha anual de vacinação contra gripe; eventos no clube da AEE; confraternização natalina, com a participação de artistas da Unidade; plano de assistência médica; auxílio a filhos portadores de necessidades especiais e auxílio pré-escola.

Objetivando proporcionar maior integração empresa–família, no período de férias escolares, são organizados eventos, como “Brincalhando”, que conta com a participação dos filhos dos empregados conhecendo a Unidade e o ambiente de trabalho dos respectivos pais. Além de assistirem palestras sobre a instituição e filmes infantis, participam de diversas brincadeiras com direito a brindes.

A Unidade, entendendo qualidade de vida também fora do ambiente de trabalho, promove ações como incentivo a tratamentos para dependentes químicos, apoiando a família e realizando visitas. Também, é dado apoio aos familiares no caso de doenças, conflitos, entre outras ações de bem-estar.

6.3e. Avaliação e Melhoria

A Unidade realizou melhorias nas condições de trabalho, que se traduzem em maior conforto e segurança a todos os empregados, tais como: climatização e melhor iluminação em laboratórios e salas; aquisição de transporte coletivo mais confortável; construção de banheiros nos campos experimentais; construção de depósitos para ordenação seletiva de produtos químicos; instalação de chuveiro lava-olhos; aquisição de mobiliário adequado às características físicas dos empregados; arborização e melhoria da estrutura física de diversos ambientes de trabalho, sugeridas por uma Comissão constituída para realizar o estudo do espaço físico da Unidade, visando o aproveitamento destes espaços e alocação de pessoal em locais estratégicos.

7. Processos

7.1. Gestão de processos finalísticos

7.1a. Definição de serviços/produtos e seus processos finalísticos

A definição e priorização de produtos ou processos desenvolvidos consideram a demanda das diferentes cadeias produtivas do agronegócio do Semi-Árido e a disponibilidade de recursos na Unidade (humanos, instalações, equipamentos e financeiros). O levantamento das principais demandas é feito de forma sistemática de quatro em quatro anos, sendo representadas no PDU. A Tabela 20 apresenta as etapas de desenvolvimento de produtos e processos. A tramitação interna de planejamento e acompanhamento de projetos competitivos segue o fluxo apresentado na Fig. 7. Os requisitos ambientais, de segurança, de saúde e ergonomia, quando aplicáveis aos projetos e processos, são atendidos de acordo com o descrito no item 6.3.

Tabela 20. Dinâmica de desenvolvimento de produtos e processos.

Etapa	Objetivos	Responsabilidade	Metodologia
Levantamento de demandas e oportunidades	Identificação e priorização de demandas	CAVE/CTI equipe técnica e gerencial	Análise dos ambientes interno e externo
Projeto de pesquisa e desenvolvimento	Avaliação	Núcleos Temáticos e CTI	PDU e manual de elaboração de projetos /Editais
Execução do projeto	Desenvolvimento do produto ou processo	Pesquisador-líder e equipe técnica	Implantação do projeto
Transferência de Tecnologia	Divulgação do produto ou processo	CCN e equipe técnica	Instrumentos de transferência de tecnologia (publicações técnicas, cursos, palestras, etc).

Dias de Campo	Demonstração de resultados de pesquisa e transferência de tecnologia, inovações e imagens, conhecimentos, por meio de demonstrações práticas	Produtores, técnicos, extensionistas, estudantes e professores
Organização de Reuniões, Congressos, Simpósios, Workshops, Seminários	Divulgação ou discussão de temas técnico-científicos ou administrativos de interesse da Unidade	Técnicos, produtores, extensionistas, operadores agroindustriais e outros agentes das cadeias produtivas, professores e estudantes
Cursos	Treinamento em áreas técnicas setoriais	Estudantes, técnicos e produtores
Participação em Feiras e Exposição	Apresentação dos resultados de pesquisa, por meios audiovisuais e distribuição de publicações	Técnicos, produtores, extensionistas, agentes das cadeias produtivas, operadores agroindustriais, professores e estudantes

7.1c. Gestão dos processos finalísticos e seus requisitos

A gestão dos processos finalísticos se dá por meio da execução dos projetos de pesquisa, aprovados em editais competitivos e nos editais dos macroprogramas do SEG, bem como projetos institucionais demandados por vários ministérios (MIN, MMA, MCT, MDS e MDA) e outros órgãos (FINEP, BNB). Para garantir a sua execução, a Unidade conta com parcerias de empresas privadas, órgãos públicos (universidades, instituições de pesquisa, governos estaduais e municipais), associação de produtores e ONGs.

A análise e a avaliação de projetos novos, em andamento e concluídos, ocorrem na reunião de programação da Unidade, coordenada pela chefia de P&D e com a participação do CTI. A partir de 2004, vêm sendo realizadas reuniões técnicas anuais, quando são discutidos os avanços, as dificuldades e as oportunidades de melhoria, que poderão ser incorporados às ações futuras. Os processos finalísticos da Embrapa Semi-Árido são pautados em diferentes objetivos representados por diversos processos internos apresentados a seguir:

- **Prospecção de demandas tecnológicas** - são identificadas as demandas tecnológicas dos diferentes segmentos das cadeias produtivas do Semi-Árido do Nordeste e da biodiversidade da Caatinga. As demandas atuais e futuras estão alinhadas à missão e aos objetivos estratégicos da Unidade e são priorizadas de modo a permitir a elaboração da programação de pesquisa e desenvolvimento, considerando o PDU;
- **Planejamento e avaliação de projetos de P&D** - obter um projeto elaborado de modo a atender às demandas prioritárias da programação de pesquisa da Unidade;
- **Captação de recursos via projetos competitivos** – submeter o projeto elaborado aos editais competitivos ou a outras fontes de financiamento, a fim de captar recursos para sua execução;
- **Execução de projetos de P&D** – acompanhamento e execução dos projetos são realizados de forma a atingir as metas com eficiência, resultando em inovações tecnológicas, produtos ou serviços, ou novos conhecimentos;
- **Produção e controle de informações técnico-científicas** – as informações geradas a partir dos resultados dos projetos são divulgadas em publicações técnico-científicas e outros mecanismos de divulgação gerados pela Unidade;
- **Gestão da informação** – as informações geradas pela Unidade são tratadas, organizadas, e disseminadas de modo a atender as demandas do cliente;
- **Comercialização e transferência de tecnologia** – os conhecimentos, os serviços e os produtos gerados pela Unidade estão disponíveis para a adoção pelo setor produtivo e pela sociedade em geral;
- **Comunicação empresarial** - difundir e permitir a internalização, pelos clientes, dos conhecimentos, inovações e tecnologias geradas ou adaptadas pela Unidade, em particular, e pela Embrapa em geral, e informar à sociedade sobre suas atividades;
- **Gestão da propriedade intelectual** - programar, preparar documentação, registrar, acompanhar e controlar os direitos e obrigações decorrentes da propriedade intelectual de inovações tecnológicas e novas cultivares de plantas e publicações geradas pela Unidade;
- **Acompanhamento e controle de ações de P&D** - acompanhar os projetos de pesquisa coordenados ou realizados pela Unidade, de modo a obter informações que permitam o cumprimento das metas estabelecidas no PDU;

- **Avaliação dos resultados de projeto de P&D** – os resultados dos projetos de pesquisa são avaliados por meio de relatórios submetidos aos núcleos temáticos, ao CTI e as fontes financiadoras, de modo obter informações para medir o retorno sócio-econômico dos investimentos realizados pela Unidade.

As principais melhorias implementadas no processo foram a priorização de linhas de pesquisa e a avaliação crítica, por parte dos Núcleos Temáticos e CTI, para a elaboração de novos projetos. Na Tabela 22, é apresentado o macrodiagrama com o processo de melhoria de captação de recursos via projetos de PD&I.

Tabela 22. Macrodiagrama do processo de captação de recursos, implantado em 2005.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Clientes
Clientes e financiadores (públicos ou privados)*	Oportunidades e Demandas de PD&I	Identificação de demanda	Demanda de PD&I	NAP; Chefia P&D; Supervisão NTPs; Equipe Técnica
NAP; Chefia P&D Supervisão de NTs Equipe Técnica	Demandas/oportunidades prospectadas	Análise, seleção e priorização de demandas	Demanda de PD&I selecionada	NAP, NTs e CTI
NAP, NTPs e CTI	Demandas/oportunidades selecionadas	Articulação da elaboração do projeto com a equipe técnica e parceiros	Esboço de projetos	Equipe técnica
Equipe técnica	Esboço de projeto	Elaboração de projeto	Pré-proposta ou projeto de PD&I	Supervisão de NTP
Supervisão de NT	Pré-proposta ou projeto de PD&I	Avaliação das pré-propostas pelos pares	Pré-proposta ou projeto de PD&I analisados	NAP
NAP	Pré-proposta ou projeto de PD&I	Análise de conformidade	Pré-proposta ou projeto de PD&I analisado	CTI
CTI	Pré-proposta ou projeto de PD&I	Análise do mérito técnico e estratégico e exequibilidade	Pré-proposta ou projeto de PD&I aprovado na Unidade	Clientes e financiadores (públicos ou privados)
Clientes e financiadores (públicos ou privados)	Pré-proposta ou projeto de PD&I aprovado na Unidade	Julgamento do projeto	Projeto aprovado e contratado	Líder do projeto; NAP
NAP	Projeto aprovado e contratado	Monitoramento dos compromissos e prazos com as fontes financiadoras	Relatórios	Clientes e financiadores (públicos ou privados)
	Projeto aprovado e contratado e relatórios	Alimentação de banco de dados	Carteira de projetos	Unidade
	Projeto não aprovado	Arquivamento ou Reformulação.	Projeto arquivado ou reformulado	Unidade

*agentes do agronegócio, ONGs, iniciativa privada, agências financiadoras e SPD/Embrapa.

7.1d. Otimização dos custos

A partir da AMP do processo de captação de recursos implementada em 2004, verificou-se uma significativa elevação no volume de recursos captados. A maior parte deste desempenho se deveu ao envolvimento da chefia na negociação de financiamentos junto a órgãos como Ministérios e FINEP.

Para o ano de 2006, foram previstas atividades que aprimorassem a qualidade técnica dos projetos de P&D, principalmente no que diz respeito à formação de parcerias internas e externas. Para 2007, estão programadas atividades que fortaleçam os grupos temáticos e equipes de pesquisa criados em 2006 e a integração dos pesquisadores recém-contratados.

A execução dos projetos é de responsabilidade do líder e as ações são conduzidas pelos responsáveis pelas mesmas, seguindo um cronograma físico/financeiro previamente estabelecido e aprovado pelo órgão financiador do projeto.

No planejamento do projeto de pesquisa, a equipe prevê, na memória de cálculo, todos os itens de dispêndio, de forma que o orçamento, quando analisado pelo CTI/NAP e pelos órgãos financiadores, seja otimizado, vez que este é um fator relevante na aprovação de projetos.

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

Da mesma forma, as operações que dependem de infra-estrutura como instalações, máquinas, equipamentos, veículos, são demandadas junto aos responsáveis por cada setor. Também, são ajustadas com os gestores dos campos experimentais, as necessidades de áreas físicas para instalação dos experimentos.

Com relação aos projetos novos, a avaliação das melhorias é realizada tendo como indicador o percentual de projetos aprovados em sistemas competitivos na Embrapa (fonte Tesouro) ou fora dela, em órgãos de fomento, bancos e fundações.

7.1e. Avaliação e Melhorias

Na avaliação de práticas e melhorias dos padrões de trabalho referentes à gestão dos processos finalísticos, são considerados os indicadores e informações levantadas nos relatórios de acompanhamento e finais dos projetos. A cada quatro anos, são realizadas prospecções de demanda por meio da análise dos ambientes interno e externo quando da formulação do PDU. A análise dos projetos de P&D e dos relatórios de acompanhamento tem sido realizada pelo CTI, processo que deve ser intensificado em 2007.

7.2. Gestão dos processos de apoio

7.2a. Definição dos processos de apoio

A Unidade utiliza os seguintes processos de apoio que dão suporte aos processos finalísticos gestores como: Atendimento ao Cliente; Pessoas; Orçamento e Finanças; Compras; Patrimônio e Material; Almoxarifado; Serviços e Logística; Segurança do Trabalho; Sistema de Viagens/Prestação de Contas; Campos Experimentais; Informação/Documentação; Gestão de Laboratórios.

7.2b. Condições para o estabelecimento dos processos de apoio

As diretrizes para o estabelecimento dos processos de apoio estão em consonância com o PDU e sob responsabilidade das equipes específicas, tendo como base a análise e melhoria de processos; geração de impactos positivos tanto no ambiente interno como no externo; utilização de software livre; alinhamento e cumprimento das normas estabelecidas pela Embrapa.

7.2c. Gestão dos processos de apoio

Os planos de ação dos processos de apoio vêm sendo implementados desde 2001, como melhoria de atendimento ao cliente, processo de compras, gestão de laboratórios (Tabela 23). Em 2004, foi implementado o NAP, que tem por objetivo principal aumentar a captação de recursos via projetos competitivos.

Tabela 23. Resumo das principais melhorias de apoio

Prática/Processo	Melhorias implementadas
Atendimento ao cliente	Sistema de gerenciamento do SAC; Implantação de pontos de acesso à internet no Escritório de Apoio.
Processo de compras	Sistema de controle e acompanhamento de compras; Sistema de Pregão Eletrônico e Cotação Eletrônica; Informatização do Patrimônio.
Gestão de Laboratórios	Melhorias estruturais; Gerenciamento de resíduos de laboratórios e campos experimentais; Construção de depósito para armazenamento de defensivos nos campos.
Gestão de informação	Melhorias estruturais
Gestão de protocolo	Implantação do SISPRO
Núcleos temáticos	AMP
Gestão de patrimônio	Treinamento sobre arquivamento
Gestão de campos experimentais	Melhorias estruturais
Gestão de TT	Reestruturação da área de comunicação e negócios e melhoria de infraestrutura

7.2d. Otimização dos custos

A racionalização de custos das atividades da Unidade tem sido uma prática gerencial. Entre as principais melhorias na otimização dos custos, destacam-se:

- energia: utilização de equipamentos de baixo consumo (lâmpadas, aparelhos de ar condicionado); projeto de redimensionamento da rede elétrica; reenquadramento tarifário da rede elétrica;
- uso de cartucho de impressora reciclado;
- pregão/cotação eletrônica – ampliar o número de fornecedores, reduzir custos e agilizar o processo;
- modernização dos campos experimentais;
- gestão dos campos experimentais e laboratórios;
- parcerias para desenvolvimento de pesquisa em meio real;
- parceria para compartilhamento dos custos dos serviços de banda larga

7.2e. Avaliação e Melhoria

As melhorias dos processos de apoio da Unidade tiveram início em 2004. Os seguintes processos estão em fase de melhoria: Gestão de Resíduos de Laboratórios; Gestão de Resíduos de Campos Experimentais; Captação de Recursos via Projetos Competitivos e Gestão dos Núcleos Temáticos.

7.3. Gestão de processos de suprimento

7.3a. Gestão do processo de compra de bens e serviços

As contratações para aquisição de materiais, equipamentos e prestação de serviços de Pessoas Físicas e Jurídicas passam por criteriosa pesquisa de preços de mercado para posterior emissão do processo licitatório, evitando a possibilidade de superfaturamento de preços.

A partir de 2004, adotou-se, para as compras mais vultosas, a modalidade de Pregão Presencial. Em junho de 2006, passou-se a adotar o Pregão Eletrônico e Cotação Eletrônica, onde é proporcionada a participação de fornecedores de todo o país, não sendo possível, todavia, a apresentação da amostra do material a ser adquirido.

Todos os Editais de licitação são elaborados de acordo com os preceitos das Leis 8.666/93 e 10.520/02, com o regulamento de Contratos e Convênios da Embrapa e submetidos à aprovação da Assessoria Jurídica da Embrapa. A Unidade faz a divulgação dos avisos de licitação no portal de compras do Governo Federal

(Comprasnet), no DOU e na página da Embrapa Semi-Árido, colocando os Editais à disposição dos interessados. Após essa prática, seleciona-se as propostas que proporcionam redução significativa dos preços e garantia de qualidade.

7.3b. Garantia da qualidade do produto ou serviço adquirido

Para garantir a qualidade do produto, é necessário que os clientes internos descrevam detalhadamente os produtos a serem adquiridos, evitando a aquisição de materiais com características não solicitadas e baixa qualidade. Para isto, o setor competente disponibiliza um banco de dados com características e preços atualizados dos principais produtos adquiridos pela Unidade. Quando do recebimento do produto no almoxarifado, o solicitante é convidado para avaliação do produto.

7.3c. Administração do relacionamento com os fornecedores

A Embrapa Semi-Árido tem um bom relacionamento com seus fornecedores por sua credibilidade e transparência nos processos de compra e pela clareza estabelecida nos editais, adquirindo desde veículos e máquinas agrícolas até equipamentos e reagentes para laboratórios. Assim, necessita constantes contatos com os mesmos para que atendam à nossa demanda e busquem melhorar o controle de qualidade.

No momento de recebimento dos produtos, são verificados alguns critérios como prazo de entrega, qualidade do produto, correspondência do produto com o solicitado, acondicionamento. Em se tratando de reagentes e produtos químicos, há necessidade de verificar a descrição e forma de manuseio, armazenagem e a forma correta de disposição dos mesmos para garantir a saúde e a segurança dos usuários e os aspectos ambientais.

Sempre que verificada alguma irregularidade no recebimento dos produtos, o fornecedor é contatado para que o problema seja sanado. Não sendo possível uma conciliação num eventual problema, o fornecedor que não atender ao que foi solicitado, sofre as penalidades legais.

7.3d. Gestão de bens materiais, patrimoniais e dos estoques

O almoxarifado emite relatórios regularmente sobre a movimentação e quantitativo dos estoques. Quando existem materiais que estão há mais de seis meses sem movimentação, os solicitantes são consultados sobre a possibilidade de uso dos mesmos e, não havendo mais interesse, são colocados à disposição da Unidade e os remanescentes são disponibilizados para outras Unidades da Embrapa a partir de publicação em BCA. Periodicamente, é feita a verificação dos produtos quanto ao estoque e data de vencimento. Sempre que se adquire um Bem Patrimonial, é feita conferência, colocada plaqueta de identificação e feito um Termo de Responsabilidade para assinatura do empregado que irá utilizar o equipamento.

A gestão dos bens patrimoniais, atualmente com 5.437 itens, é feita com base em conferências esporádicas e inventários anuais, executados por meio de Comissão de Inventário, que tem por objetivo verificar a situação do Bem, sua localização e uso. Havendo ociosidade, recolhe-se o Bem para colocação à disposição de outros setores e/ou Unidades da Embrapa. Não havendo mais utilidade, os Bens inservíveis vão a Leilão.

7.3e. Avaliação e Melhoria

As melhorias implementadas nos processos de suprimento estão relacionadas à implantação de um sistema de controle e acompanhamento de compras. Em 2006, foi adotado o sistema de Pregão Eletrônico e de Cotação Eletrônica.

7.4. Gestão Orçamentária e Financeira

7.4a. Suporte orçamentário e financeiro

A proposta orçamentária da Unidade é composta pela soma do Orçamento destinado a cobrir as despesas fixas e as despesas de gestão da Unidade e das ações de pesquisa aprovadas nos macroprogramas. A programação das ações é elaborada por meio da memória de cálculo que evidencia em nível de experimento a quantidade de recursos para sua execução. Permite, ainda ao Gestor, visualizar a demanda de recursos e de infra-estrutura necessárias à execução das atividades de pesquisa, de forma que possa haver captação externa de recursos sempre que o orçamento do Tesouro sofrer restrições.

Na aprovação de projetos de pesquisa, já estão definidas as necessidades orçamentárias quadrimestrais para todo o período de sua execução. Dessa forma, quando ocorrem cortes ou descontingenciamentos, os planos de ação são refeitos para que se possa dar continuidade às ações de pesquisa.

O monitoramento da execução orçamentária e financeira é realizado a partir dos relatórios do Sistema de Custos da Embrapa e de relatórios extraídos do SIAFI. Assim, é possível promover realinhamentos da proposta orçamentária. No caso específico das Unidades da Embrapa, os riscos financeiros não são considerados, por não serem pertinentes a este tipo de atividade.

7.4b. Seleção de opções

A captação de recursos na forma de contratos e eventos é feita direta e indiretamente. Os procedimentos relativos a estes processos estão descritos no Manual de Negócios e na Norma Interna de Contratos. Existem duas formas de contratos: cooperação técnica com empresas públicas e privadas e prestação de serviços com empresas privadas. A cooperação técnica é formalizada a partir do interesse direto de projetos da Unidade.

Na modalidade de prestação de serviços, a Unidade é constantemente demandada para a realização de análises de produtos/materiais. Os critérios que norteiam o estabelecimento deste tipo de parceria são a sua adequação a projetos da Unidade e a disponibilidade de instalações. A captação de recursos é registrada por meio do SIAFI ou por Fundação. O uso de recursos para custeio e investimento é previamente indicado no plano de aplicação de recursos, quando da formalização de contratos.

7.4c. Acompanhamento orçamentário e financeiro

Quando as ações de pesquisa são executadas, o orçamento é deduzido do valor aprovado, de forma que nenhuma ação extrapole o teto aprovado e possa comprometer outras previstas na Unidade. O monitoramento dos recursos permite conhecer o saldo de recursos disponíveis por plano de ação. No caso de contingenciamento ou cortes orçamentários, as ações são realinhadas. O monitoramento é efetuado por meio da codificação de cada plano de ação, que permite o acompanhamento dos recursos disponíveis. O patrimônio da Unidade é todo utilizado para o desenvolvimento dos seus projetos de pesquisa, não gerando receitas, mas apenas tecnologias, produtos e processos para o desenvolvimento do Semi-Árido.

Quanto à compatibilização do custeio e investimento com o orçamento aprovado, a Unidade deve utilizar o equivalente ao orçamento autorizado e todas as receitas geradas são convertidas em receitas para a execução dos projetos de pesquisa.

7.4d. Avaliação e Melhoria

O acompanhamento e avaliação das ações ocorrem por meio da análise do orçamento executado em função do teto aprovado por ação, com periodicidade mensal, de forma que o Gestor possa corrigir em tempo qualquer

ação que esteja extrapolando os recursos aprovados para sua execução. A avaliação técnica ocorre concomitante, por meio de relatórios periódicos da execução física das ações de pesquisa desenvolvidas.

8. Resultados

8.1. Resultados relativos aos clientes

A Embrapa Semi-Árido utiliza diferentes canais de comunicação com seus clientes para melhor atender às suas demandas. Neste momento, são ouvidos diversos segmentos da sociedade por meio de visitas, consultas, fóruns de debates, discussões sobre as atividades de P&D, os quais auxiliam na definição de suas diretrizes estratégicas.

Visando estabelecer os níveis e as tendências dos principais indicadores de satisfação dos clientes, são aplicadas pesquisas com o objetivo de avaliar as suas percepções sobre as organizações dos eventos, seus conteúdos e os serviços prestados (Fig. 8, 9 e 10). Na Fig. 8, percebe-se que nos últimos anos ocorreu um elevado nível de satisfação em relação à organização de eventos de comunicação para TT, com média de 89% no período 2004-2006.

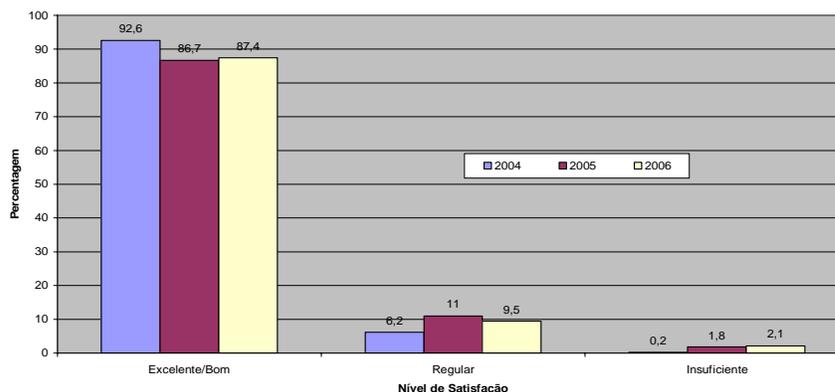


Fig. 8. Nível de satisfação do cliente sobre a organização de eventos de TT pela Embrapa Semi-Árido.

Os conteúdos programáticos dos eventos estão sendo alinhados às estratégias de comunicação e TT estabelecidas pela Unidade. A competência dos palestrantes e conferencistas é levada em consideração para que se mantenha uma boa qualidade da capacitação e atendimento da expectativa do cliente. A manutenção de níveis de satisfação nos patamares de excelente a bom tem sido cada vez mais desafiadora, em função da crescente qualificação dos clientes da Unidade, podendo ser observada uma variação de 90,0%, em 2004, para 84,9%, em 2006, conforme Fig. 9.

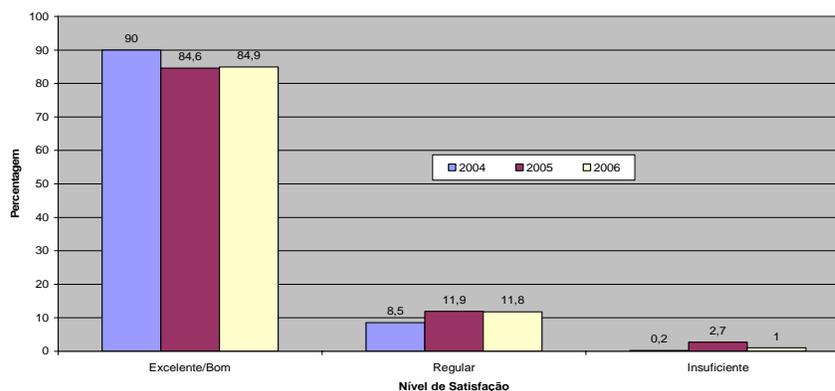


Fig. 9. Percepção dos clientes sobre o conteúdo dos eventos de comunicação para TT.

Os serviços de comunicação para TT são cursos, palestras, Dias de Campo, Unidades de Observação e de Demonstração, congressos, simpósios, feiras, exposições, reuniões temáticas, visitas técnicas, além dos atendimentos virtuais e presenciais. Dentre estes, os cursos e Dias de Campo têm sido os mais demandados pelos clientes. Esses serviços têm alcançado excelentes patamares de satisfação, com uma média de 92,6% nos últimos três anos (Fig. 10).

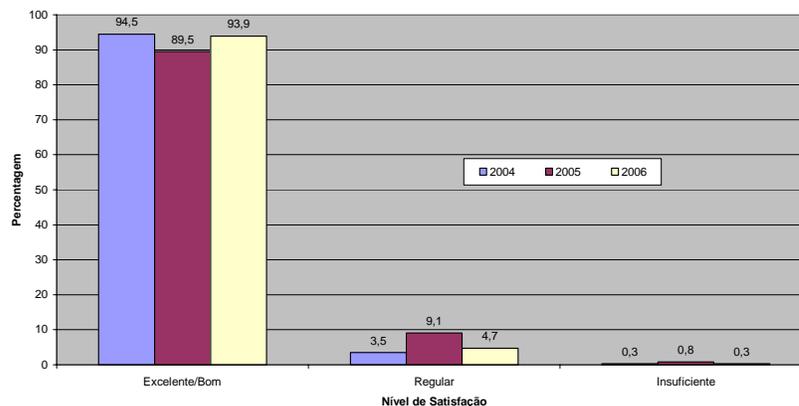


Fig. 10. Percepção dos clientes sobre os serviços de comunicação para TT.

8.2. Resultados relativos à interação com a sociedade

Em 2005, o Instituto Brasileiro de Pesquisa de Opinião Pública – INBRAP realizou pesquisas de telemarketing com várias empresas no Estado de Pernambuco, concedendo à Embrapa Semi-Árido o Certificado *Top of Mind Brazil* de Consagração Pública Brasileira na categoria de Pesquisa e Desenvolvimento das Ciências Físicas e Naturais. Foram avaliados os tópicos relacionados a Excelência, Qualidade, Estrutura, Atendimento e Reconhecimento e Lembrança da Marca Embrapa, cuja pontuação está na Fig. 11.

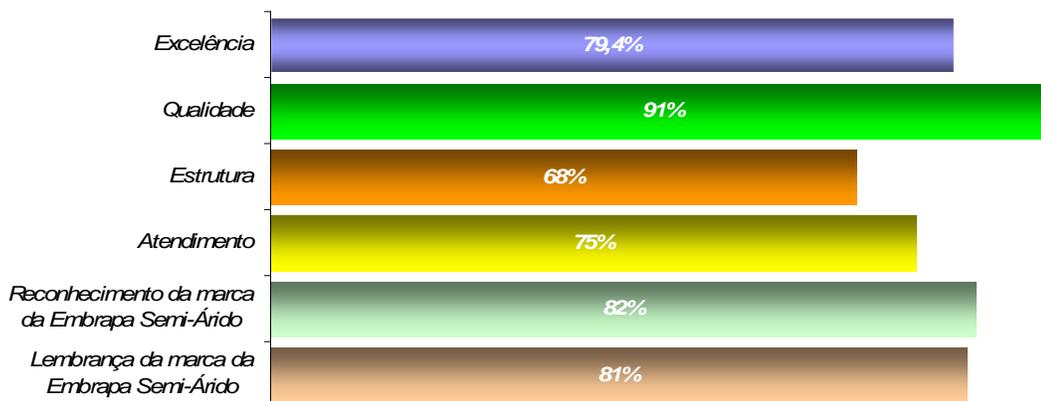


Fig. 11. Resultados da Pesquisa realizada pelo Top of Mind Brazil.

No período em estudo, o número de clientes que procuraram os serviços da Unidade por meio do SAC manteve-se praticamente constante, em média, igual a 1187 por ano (Fig. 12). Das consultas efetuadas, 87,4% foram realizadas por meio eletrônico, sendo este um dos principais canais de acesso aos conhecimentos e tecnologias gerados e disponibilizados pela Embrapa Semi-Árido. Além das mensagens eletrônicas recebidas via SAC, há, também, os atendimentos realizados diretamente pelos pesquisadores, via SAC ou de forma individual. A disponibilização de publicações técnicas na home-page da Unidade proporciona aos clientes a busca direta de informações de seu interesse.

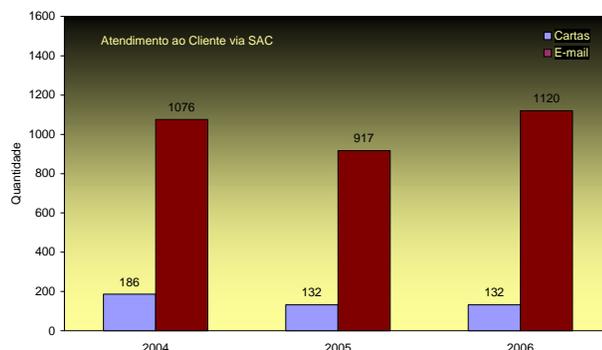


Fig. 12. Quantidade de atendimentos realizados via SAC da Embrapa Semi-Árido.

O esforço da Unidade em divulgar na mídia seus produtos e serviços é evidenciado na Fig. 13, que demonstra tendência crescente na quantidade de matérias jornalísticas veiculadas. No ano de 2004, foram divulgadas 156 matérias em diferentes jornais, enquanto que, em 2006, esse número aumentou para 334, o que significa um aumento de 114% de inserção da Unidade na mídia. Vale ressaltar que a maioria dessas matérias, além de cunho informativo, reconhece e consolida a ação institucional perante seus clientes. Essas matérias, em sua maioria, foram veiculadas em canais de comunicação de nível nacional. A Unidade necessita de ferramentas de acompanhamento das inserções de matérias em meios de comunicação regional.

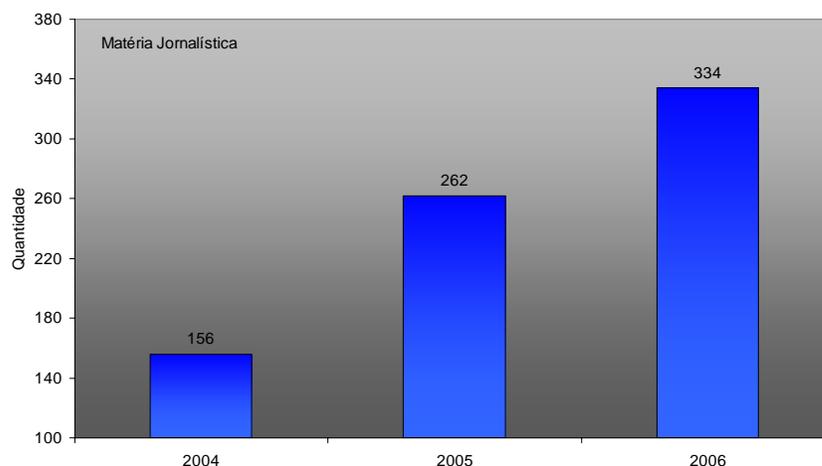


Fig. 13. Quantidade de matéria jornalística na mídia sobre a Embrapa Semi-Árido.

O curso é um dos mais eficazes instrumentos de TT. A flexibilidade de trabalhar os conteúdos na sua formatação favorece realizá-los com vistas à capacitação de públicos diversos, tanto daqueles segmentos relacionados à agricultura familiar, quanto aos vinculados à agricultura empresarial. Essa ferramenta vem sendo bem explorada pela Unidade, que ministrou 3.170 horas/aula (Fig. 14) em 245 cursos, capacitando 6.561 clientes.

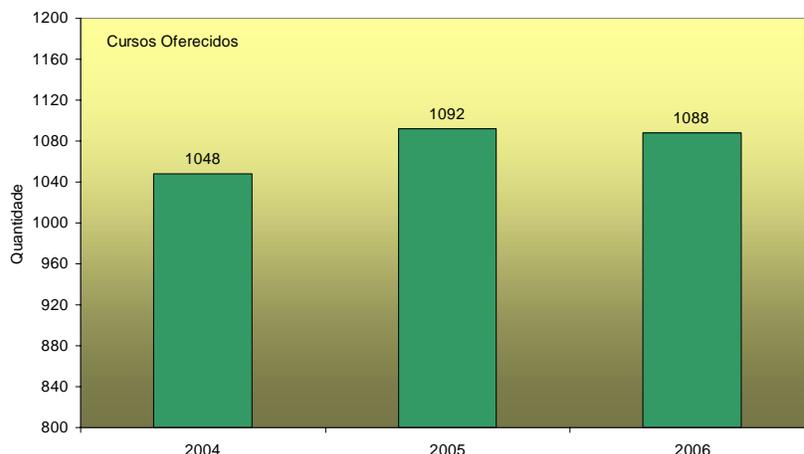


Fig. 14. Quantidade de horas/aula ministradas em cursos realizados para Embrapa Semi-Árido, 2004-2006.

Em eventos classificados como Dia de Campo, os clientes recebem informações sobre as tecnologias e conhecimentos desenvolvidos pela Unidade em diferentes áreas do conhecimento. No período 2004/2005, foram realizados 88 Dias de Campo, enquanto que, em 2006, foram realizados 106 eventos (Fig. 15). Esse incremento é justificado pela realização, nesse ano, da Agrishow Semi-Árido, evento que demandou a divulgação de muitas tecnologias relacionadas com agricultura familiar, sendo o Dia de Campo uma ferramenta de TT das mais utilizadas nessa feira.

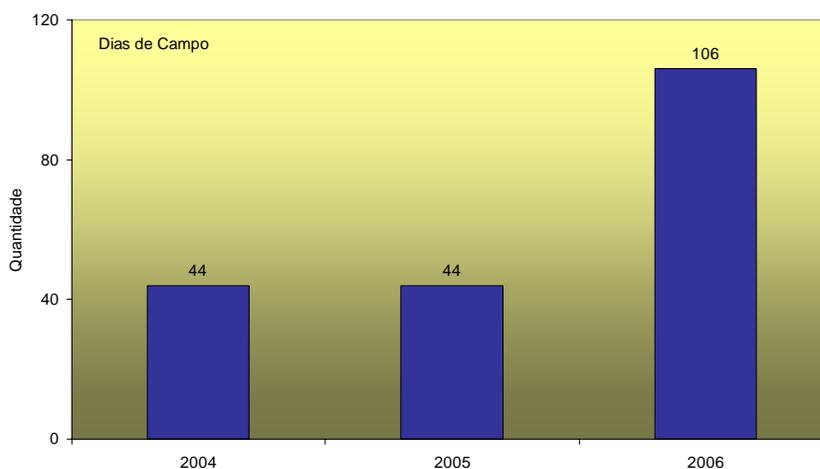


Fig. 15. Dias de Campo realizados pela Embrapa Semi-Árido, 2004-2006.

A apresentação de um tema específico por especialistas a um grupo de pessoas, sejam técnicos, estudantes, produtores, com interesse comuns, informando e/ou atualizando esse público sobre um determinado assunto, se constitui em um dos métodos mais utilizados na Unidade. No período 2004-2006, foram realizadas 669 palestras. Na Fig. 16, observa-se que houve redução no número de palestras realizadas nos anos de 2005 e 2006, quando comparados com 2004. Esse fato pode ser atribuído, entre outros fatores, à mudança de critérios adotados na contabilização de palestras neste período, sendo antes adotado a unidade em horas e, mais recentemente, em número de palestras.

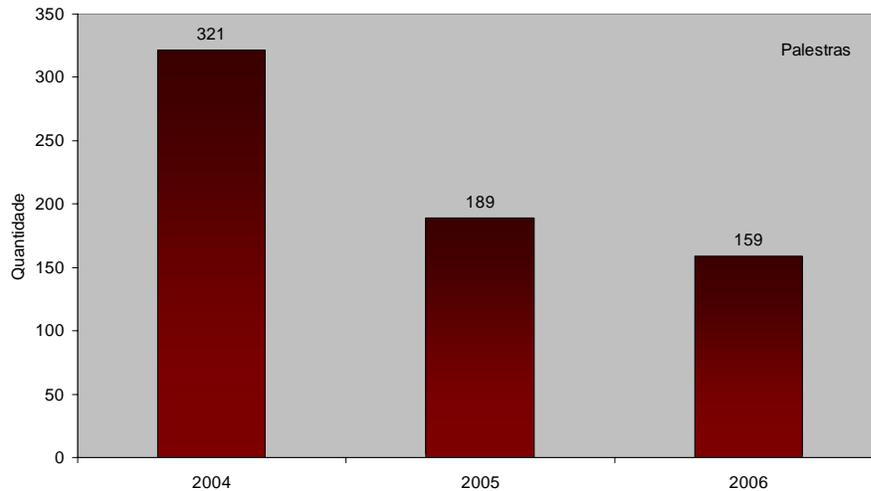


Fig. 16. Palestras realizadas pela Embrapa Semi-Árido, 2004-2006.

As Unidades Demonstrativas e de Observação são ferramentas que, de maneira geral, integram as estratégias de geração e TT aos resultados dos projetos de pesquisa e de inovação tecnológica. Sua implantação também está relacionada com as demandas do setor produtivo. Foram instaladas 855 Unidades Demonstrativas e UOs, sendo 262 em 2004, 308 em 2005 e 285 em 2006 (Fig. 17), que demonstram grande capacidade operacional do corpo técnico da Unidade e elevada demanda do setor produtivo. O crescimento observado no número de Unidades instaladas em 2005 reflete a intensificação da transferência de conhecimentos relacionados aos programas PIF Manga e Uva, ao P1MC, do MDS, e ao Programa Fome Zero.

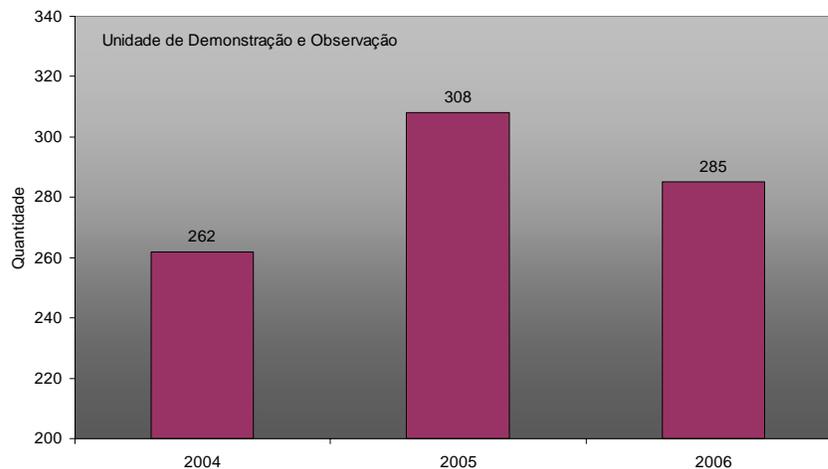


Fig. 17. Número de UOs e de Unidades Demonstrativas instaladas pela Embrapa Semi-Árido, 2004-2006.

8.3. Resultados orçamentários e financeiros

8.3.1. Execução orçamentária – 2004 a 2006

Na Fig. 18, pode-se observar a execução orçamentária da Embrapa Semi-Árido no período de 2004 a 2006 e o alinhamento entre o planejado e o executado.

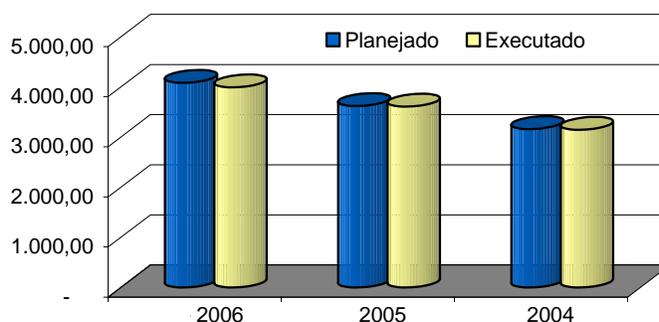


Fig. 18. Evolução orçamentária (R\$ 1.000,00) no período de 2004-2006 (Fonte: SIAFI).

8.3.2. Evolução das receitas – 2004 a 2006

Observa-se, nas Fig. 19 e 20, a evolução das receitas e das despesas estratificadas no período 2004- 2006.

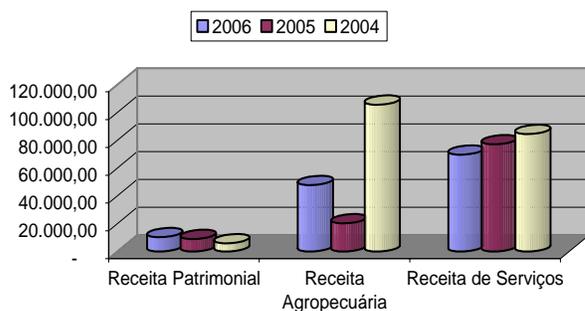


Fig. 19. Evolução das receitas (R\$ 1,000,00) por tipo no período de 2004-2006 (Fonte: SIAFI).

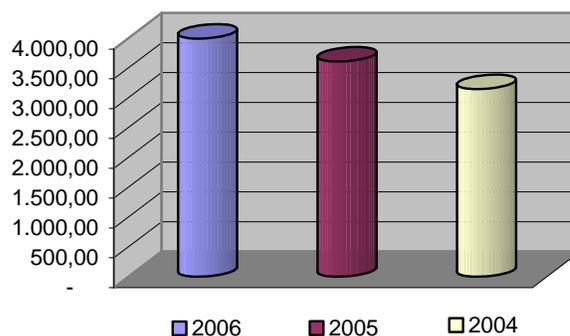


Fig. 20. Evolução das Despesas (R\$ 1.000,00) no período de 2004-2006 (Fonte: SIAFI).

8.3.3. Indicadores patrimoniais – 2004 a 2006

	2004	2005	2006
Processos de compras			
Solicitação de compras	884	495	402
Solicitação de serviços	474	208	522
Ordens de compras e serviços emitidas	712	470	522
Modalidades adotadas para as compras			
Dispensa de licitação	387	308	333
Inexigibilidade de licitação	02	02	05
Convite	51	29	20
Pregão	04	05	15
Fundo fixo de caixa	17	*	*
Cotação eletrônica	*	*	12
Leilão	02	*	01

Índice de liquidez: indicadores que medem a capacidade de pagamento das empresas, tomando-se por base o curto ou o longo prazo, onde, numa análise isolada, quanto maiores e acima de 1,0, melhor. A liquidez corrente afere a capacidade de pagamento a curto prazo, relacionando ativo e passivo circulante, enquanto que a liquidez geral afere a capacidade da empresa a longo prazo, identificando o grau de cobertura do ativo circulante e realizável para as obrigações vencíveis nos curto e longo prazos.

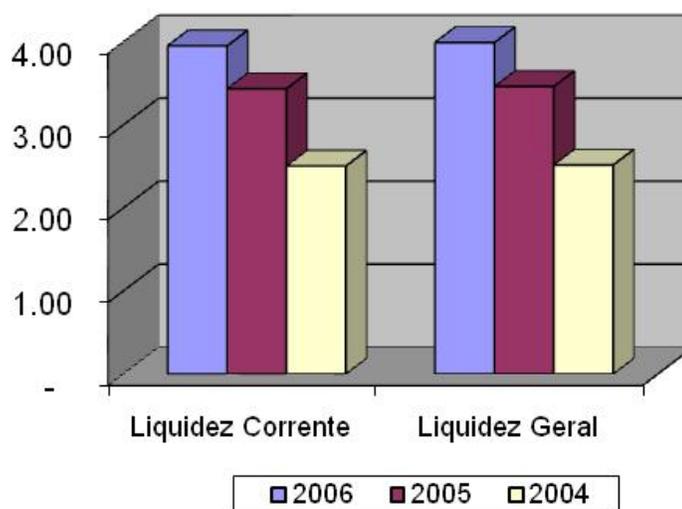


Fig. 21. Índice de liquidez da Embrapa Semi-Árido no período 2004-2006.

O Indicador de Endividamento Geral responde se a empresa tem condições de honrar suas obrigações, considerando a hipótese de descontinuidade e mostrando o grau de dependência de uma empresa em relação ao capital de terceiros.

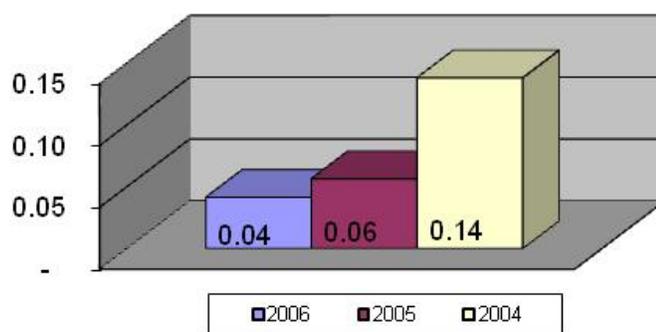


Fig. 22. Índice de endividamento geral da Embrapa Semi-Árido no período 2004-2006.

8.4. Resultados relativos às pessoas

No período em análise, foram realizados ajustes nos indicadores do Nível de Impacto da Atividade – NIAs, sendo estabelecidos critérios de prioridade de atividades por pesquisador para avaliação do SAAD do corpo técnico da Unidade, conforme Tabela 24.

Tabela 24. Valores de NIA (Nível de Impacto da Atividade)

Indicadores de Atividades	Autor/ Responsável	Co-autor/ Responsável
1. Produção Científica		
Artigo para periódico peso 3,00	60	24
Artigo para periódico peso 2,25	45	18
Artigo para periódico peso 1,50	30	12
Artigo para periódico peso 0,50	10	4
Livro Completo	80	29
Capítulo de livro internacional	34	12
Capítulo de livro nacional	30	10,3
Artigo Completo em Anais de Congresso internacional	18	7,2
Artigo Completo em Anais de Congresso nacional	15,8	6,3
Nota ou Comunicação Científica em periódicos internacionais	18	7,2
Nota ou Comunicação Científica em periódicos nacionais	15,8	6,3
Resumo Expandido em Anais de Congresso internacional	7,2	2,9
Resumo Expandido em Anais de Congresso nacional	5,8	2,3
Resumo Comum em Abstracts de Congresso, Workshop, Simpósio	2,0	0,6
Resumo Comum em Anais de Congresso nacional	1,5	0,4
2. Produção de Publicações Técnicas		
Sistema de Produção - capítulo	12	7
Agência da Informação - edição	20	*
Agência da Informação - membros	7	*
Cartilha	10	4
Circular Técnica	20	8
Boletim de Pesquisa	25	10
Comunicado Técnico	15	6
Série Documentos	18	7,2
Recomendações/Instruções Técnicas	10	4
Editores/Coordenação/Organização de livro	30	7,6
Editores/Coordenação/Organização de Sistema de Produção e Série Documentos	4,7	1,9
3. Gestão e Outras ações técnico-científicas		
Contrapartida/assessoria/consultoria institucional	15	*
Coordenador, Relator ou debatedor em seções em congresso	5	*
Presidente do comitê organizador de congresso	60	*
Membros do comitê organizador de congresso	15	*
Simpósio ou Workshops com duração maior que 8 horas - coordenador	30	*
Simpósio ou Workshops com duração maior que 8 horas - membros do comitê organizador	7,5	*
Seminário ou eventos similares com duração máxima de 8 horas	10	*
Co-orientar Tese Doutorado	15	*
Orientar Tese Doutorado	30	*
Co-orientar Tese Mestrado	10	*
Orientar Tese Mestrado	20	*
Co-orientar Monografia graduação ou aperfeiçoamento	5	*
Orientar Monografia graduação ou aperfeiçoamento	10	*
Corpo editorial de periódicos técnico-científicos	10	*
Gerenciar laboratório/área técnica	20	*
Membro CTI	30	*
Membro do CLP	25	*
Membro suplente do CLP	12,5	*
Membro CLPI ou outros	10	*
Estágio curricular - Supervisionar (1 a 3 meses)	2	*
Estágio curricular - Supervisionar (4 a 6 meses)	4	*
Estágio curricular - Supervisionar (7 a 9 meses)	6	*
Estágio curricular - Supervisionar (10 a 12 meses)	8	*

Bolsista em projeto de pesquisa – Iniciação Científica ou Apoio Técnico	10	*
Bolsista em projeto de pesquisa - M.Sc. e D.Sc.	15	*
Projeto de Pesquisa em andamento - Liderar	40	*
Plano de Ação de pesquisa em andamento - Responsável	20	*
Ação/Atividade de Pesquisa em andamento	10	*
Redigir Projeto de Pesquisa (Embrapa e externo)	20	*
Redigir Plano de Ação de pesquisa	10	*
Redigir Atividade de Pesquisa	3	*
Responsabilidade Técnica por Convênios	10	*
4. Difusão Tecnologia e Imagem		
Organizar/coordenar/planejar curso ou evento de capacitação	5	*
Ministrar Curso (mínimo 4 horas)	8	*
Ministrar Curso (acima de 4 horas no mesmo evento)	10	*
Dia de Campo	5	*
Unidade Demonstrativa	4	*
Unidade de Observação	2	*
Vídeo tecnológico	10	*
Artigo divulgação na mídia	4	1,6
Palestra - Ministrar	3	*
5. Atividades de apoio à administração		
Comissão ou grupo de trabalho por Ordem Serviço permanente	12	10
Comissão ou grupo de trabalho por Ordem Serviço eventual	8	6
Gerenciar projeto estratégico de impacto	20	8

No período de 2004 a 2006 (Tabela 25), importantes treinamentos foram realizados na Unidade visando o desenvolvimento individual e coletivo de seus empregados, maior eficiência na realização de suas atividades e oportunidade de inserção em outras ou funções.

Tabela 25. Treinamentos realizados na Embrapa Semi-Árido para os empregados, 2004-2006.

Treinamento	Ano	Nº. participantes
▪ Cipeiros	2004	12
▪ Informática	2004	22
▪ Formação, operação e manutenção de tratores agrícolas	2004	10
▪ Prevenção de acidentes	2004	11
▪ Oficina para AMP	2005	26
▪ Mala Direta	2005	06
▪ Retenção de impostos e contribuições	2005	06
▪ MOPP	2005	16
▪ Relações interpessoais	2005	14
▪ Programa de Inclusão Digital	2005	40
▪ Desenvolvimento Gerencial	2006	04
▪ Técnicas de Organização de Arquivo	2006	30
▪ BPL	2006	35

As Fig. 23 e 24 apresentam resultados da pesquisa de clima organizacional realizado na Embrapa Semi-Árido sobre o nível de satisfação dos empregados e de comprometimento com seus objetivos estratégicos.

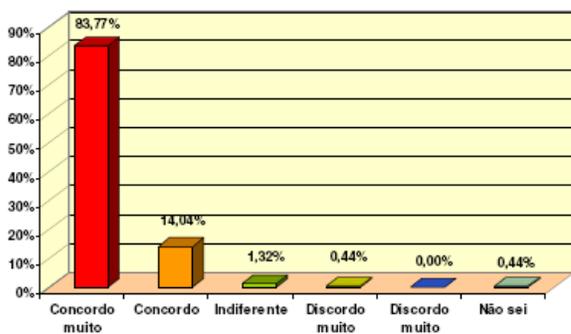


Fig. 23. Nível de satisfação dos empregados.

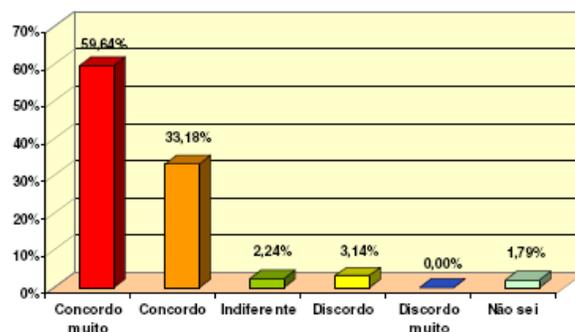


Fig. 24. Nível de comprometimento dos empregados com os objetivos na Unidade.

Fonte: Relatório de Clima Organizacional

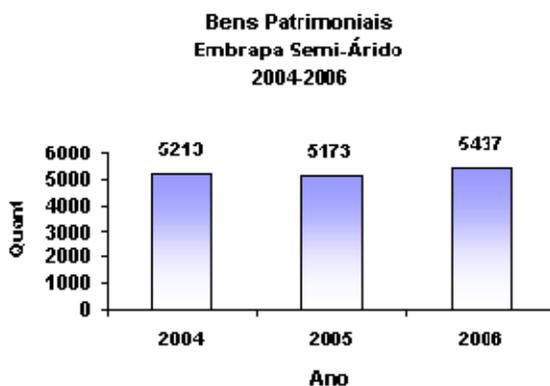
Para elevar o bem-estar, a satisfação e a motivação dos empregados a Embrapa Semi-Árido assegura, por meio de ações corporativas, benefícios relacionados com segurança, desenvolvimento, valorização e qualidade de vida. Observa-se na Tabela 26 os benefícios e percentuais de empregados envolvidos, observando-se a não obrigatoriedade de adesão a alguns desses benefícios.

Tabela 26. Benefícios sociais oferecidos pela Embrapa.

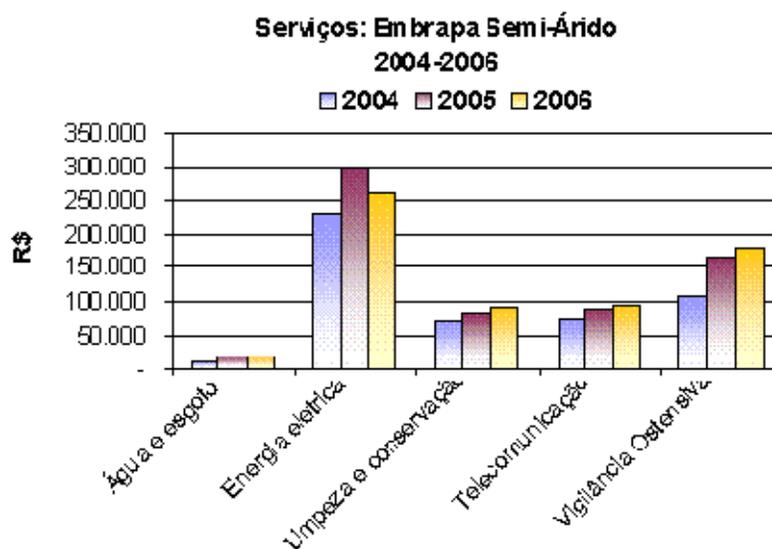
Benefícios	% Empregados
Assistência Médica – CasaEmbrapa	88
Convênio Unimed-Recife (empregados e familiares)	88
Seguro de Vida em Grupo	74
Transporte	100
Seguridade Social (Ceres)	66
Auxílio-Alimentação/Refeição	100
Auxílio Pré-Escola	14
Portador de Deficiência Mental	2
Licença Especial	74
Adicional por Tempo de Serviço	100
Titularidade	24

8.5. Resultados relativos a suprimento

8.5.1. Bens patrimoniais



8.5.2. Serviços



8.6. Resultados relativos aos serviços e produtos

Para divulgar e democratizar as informações, são disponibilizados atualmente 5.132 documentos, dos quais 1.560 em arquivo digital na Base de Dados da Produção Científica da Embrapa. É uma base de dados que apresenta a literatura gerada pela área de Pesquisa & Desenvolvimento, abrangendo livros, folhetos, teses, artigos de periódicos, trabalhos apresentados em eventos, documentos eletrônicos, sistemas de produção. Uma outra interface com o público é representada pela biblioteca da Embrapa Semi-Árido e os serviços por ela realizados (Tabela 27).

Tabela 27. Principais serviços oferecidos pela biblioteca da Embrapa Semi-Árido.

Serviços oferecidos	Quantidade		
	2004	2005	2006
Nº. de atendimento ao usuário	4.284	3.977	1.532
Alerta Personalizado	8.808	8.847	6.555
Biblioteca Informa	-	13	13
Aquisição de material bibliográfico	2.386	2.529	2.202
Circulação do acervo	11.251	10.610	7.196
Comut atendido	856	704	1.015
Comut solicitado	550	420	653
Levantamento bibliográfico	8.976	9.247	8.203
Nº. de Empréstimo	4.259	4.485	5.015
Intercâmbio	2.716	3.790	2.330
Normatização	2.109	2.113	2.010
Processos técnicos	4.232	4.098	3.271
Nº. Produção científica disponibilizada (pdf)	98	194	1.560

Entre os indicadores institucionais utilizados para avaliar as atividades das Unidades, destacam-se: produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, transferência de tecnologia, promoção da imagem e captação de recursos. Resultados positivos com o uso desses indicadores podem ser observados no desempenho do número médio de artigos científicos publicados por pesquisador em periódicos, onde a maioria dos índices obtidos pela Embrapa Semi-Árido foi maior que a mediana obtida pelas outras UD's, no período de 1996 a 2006 (Fig. 25). Pode-se destacar, ainda, os anos de 2004 e 2006, com as maiores médias da série de onze anos, apesar de o número de pesquisadores ter diminuído de 61 para 54, em função do Programa de Desligamento Incentivado - PDI adotado pela Embrapa.

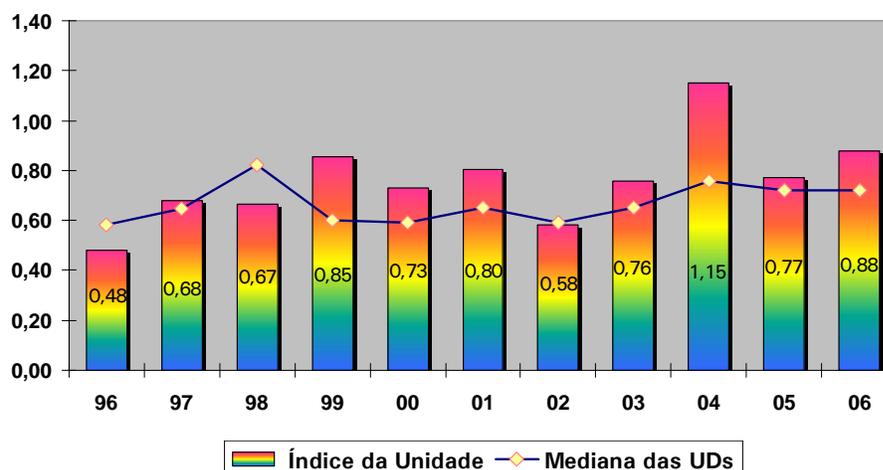


Fig. 25. Número médio de publicações de artigos em periódicos científicos da Embrapa Semi-Árido, de 1996 a 2006.

8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais

8.7.1. Liderança

A liderança da Unidade tem sido pautada pelo princípio da gestão participativa, a partir da identificação dos problemas, discussão e estabelecimento de ações, comprometimento de equipes responsáveis pela execução, com definição de prazos e indicadores de sucesso (Tabela 28).

Tabela 28. Principais melhorias e práticas de gestão – Embrapa Semi-Árido 2004-2006

Práticas de Gestão	Melhorias
• Planejamento Estratégico	Elaboração do PDU com participação dos empregados e da sociedade
• Renovação do CAE em 2005	Consulta aos empregados para sugestões de nomes; mudança de perfil dos membros; validação no CTI
• Valorização de Colegiados	Gestão embasada no PDU e nas decisões tomadas em conjunto com o CTI
• PROAGE	Adoção, em 2004, do Programa de Apoio à Gestão da Unidade, com a identificação e implementação de Planos de Ação no período 2004 a 2006
• Núcleos Temáticos	Reestruturação e fortalecimento
• AMP	Implementação de três AMPs
• Reuniões com gestores	Deliberação e acompanhamento das ações gerenciais
• Agenda de Compromisso - AC	Implementação de uma AC, permanentemente discutida com os gestores
• Reuniões com empregados	Apresentação e discussão das ações realizadas e planejamento para o ano seguinte, como forma de estimular a gestão participativa
• Consultorias	Desenvolvimento pessoal e aprendizagem contínua
• Comunicação Interna	Implementação de meios de comunicação interna
• Comunicação Externa	Elaboração de uma proposta para aumentar a inserção da Unidade na mídia nacional
• Renovação da equipe técnica	Incremento de 26% dos pesquisadores e 36% de analistas, em 2006, para atender as demandas do PDU
• Infra-estrutura (Reforma)	Restaurante, biblioteca, campos experimentais, salas de pesquisadores, laboratórios, rede de informática (servidores, link de internet, segurança da informação)

A Tabela 29 apresenta os indicadores de desempenho global utilizados pela Embrapa para análise comparativa entre todas as Unidades, enquanto a Fig. 26 apresenta os resultados do desempenho global em relação à mediana obtida a partir da análise de todas as UDs.

Tabela 29. Componentes do IDI/SAU 2004-2006.

INDICADORES
a) Eficiência relativa
b) Metas institucionais
- Ações de parceria
- Não conformidades de Auditoria
- Ações de Cidadania e Responsabilidade Social/Implantação das Ações de Cidadania e Responsabilidade Social
- Melhoria de Processos
- Implementação do PMG/Qualidade do Relatório de Gestão
- Cumprimento de Prazos
- Construção e ou atualização da "Árvore do Conhecimento"
c) Metas Técnicas (Base Projetos PDU)
d) Receita Própria
e) Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental
f) Avaliação da Satisfação do Cliente
g) Avaliação da Evolução da Produtividade

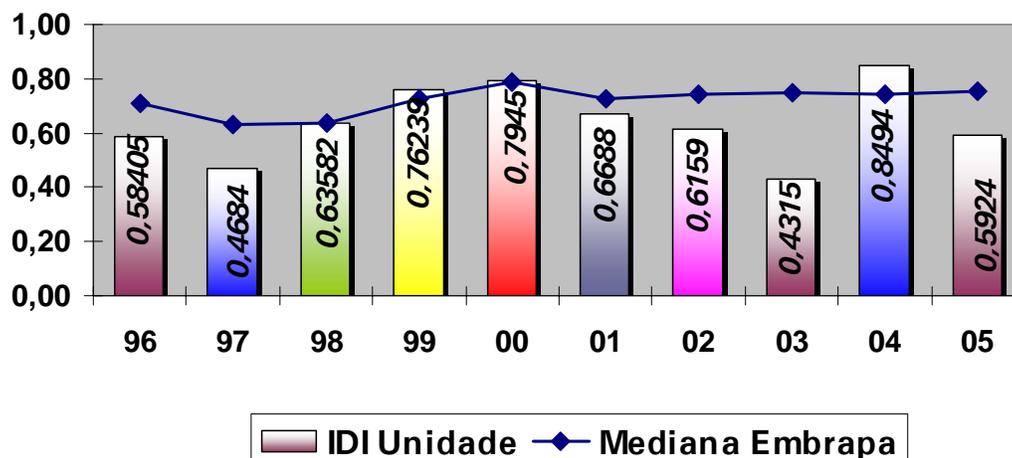


Fig. 26. Análise comparativa do desempenho da Embrapa Semi-Árido em relação às demais UDs, 1996-2005.

8.7.2. Estratégias e planos: formulação de estratégias

- Seminários sobre temas estratégicos (Tabela 30).

Tabela 30. Seminários sobre temas estratégicos referentes ao processo de revisão do PDU.

Tema	Instituição	Data
Motivação/Animação	PESAGRO	02 03/06/04
Agroecologia	AS-PTA	07/06/04
Manejo da água na bacia hidrográfica do rio São Francisco	ANA/OEA	15/06/04
Novo Rural e a Evolução da Agricultura no Mundo e no Brasil	UNICAMP	18/06/04
Mercado de Frutas	UFRPE	21/06/04
Agricultura Familiar e Desenvolvimento Territorial	Embrapa	25/06/04
Agroindústria Família	INRA-França	
Visões de Mundo e Paradigmas de Gestão Emergentes no Contexto da Mudança de Época	MDA	29/07/04
Visões de Mundo e Modos de Inovação Emergentes no Contexto da Mudança de Época	ISMAR	19 e 20/07/04
Das Regas da Vulnerabilidade às Premissas da Sustentabilidade Institucional: implicações gerais para organizações de tecnociência.		

- Diagnóstico interno e externo

O questionário foi enviado a 280 empregados da Unidade e teve um retorno de 164 (58,6%). A Fig. 27 apresenta uma distribuição setorizada dos respondentes, sendo:

C.E. = Campos Experimentais
 CGeral/CAAdm = Chefias
 ACN = Área Comunicação e Negócios
 PESQ = Pesquisa
 Lab/CVeg = Laboratório/Casa-de-vegetação
 N.I. = Não Identificado.

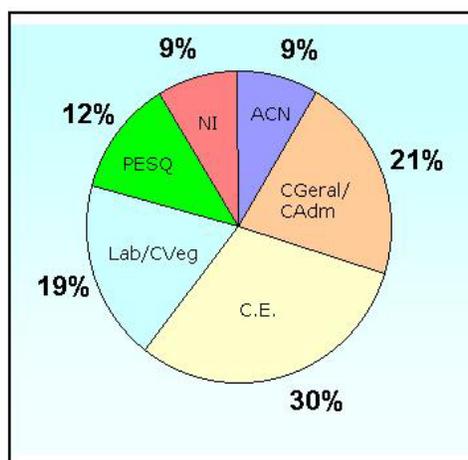


Fig. 27. Distribuição do perfil dos respondentes do questionário aplicado no público interno.

Na Árvore de Conhecimento do PDU (Fig. 28), é feita a visualização do cumprimento das metas dos planos de ação (técnicos e gerenciais).

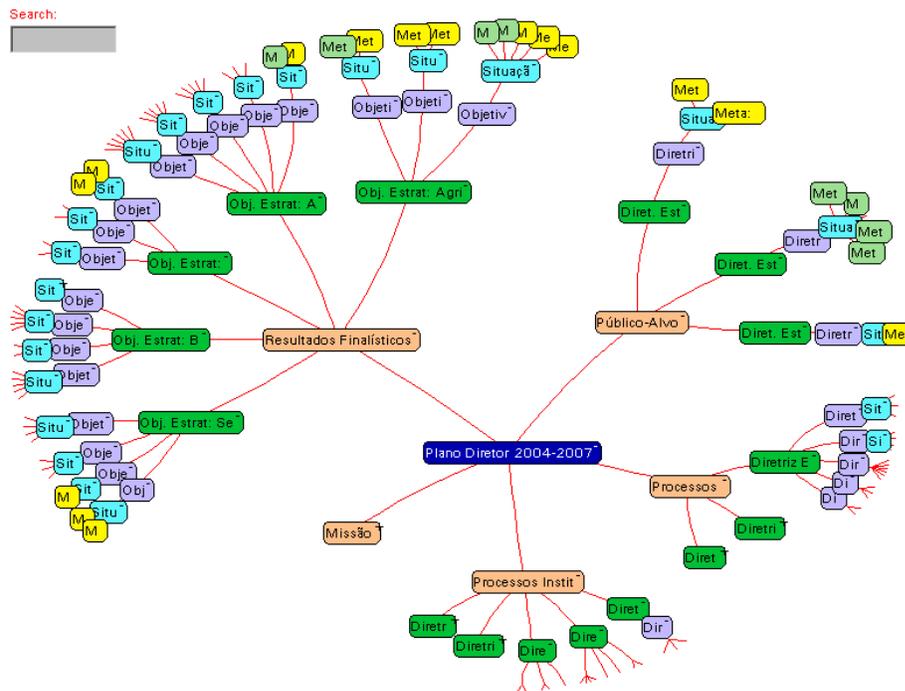


Fig. 28. Árvore do conhecimento do PDU 2004-2007.

- Fortalecimento dos Núcleos Temáticos
 - a. Regimento Interno elaborado e aprovado em reunião realizada em 2005 e 12 grupos de pesquisa cadastrados no CNPq;
 - b. Como resultados da AMP, a Unidade conseguiu diagnosticar os problemas, suas causas e soluções e melhorar consideravelmente a qualidade técnica das propostas de projetos de pesquisa e a cooperação entre pesquisadores, com conseqüente aumento nos recursos orçamentários.

- Transferência de Conhecimento e Tecnologia (Fig. 29).

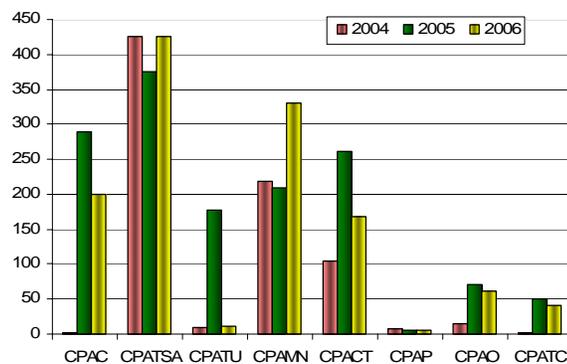


Fig. 29. Comparativo entre os Centros Ecorregionais da Embrapa referente a eventos realizados no período 2004-2006 (Fonte: SIEVE).

Cabe à Rede de Transferência de Tecnologia promover e capacitar técnicos e produtores, além de contribuir para estabelecer normas técnicas específicas adequadas às propriedades e empresas que participam do programa, a fim de se credenciarem e obterem o selo de certificação de sua produção. Nos últimos três anos, foram monitoradas 392 empresas e capacitados 1.432 técnicos para atender a uma área de 11.274 ha com as culturas da manga e da uva (Tabela 31).

Tabela 31. Área total de produtores atendidos com PIF pela Embrapa Semi-Árido.

	MANGA			UVA			TOTAL
Empresas*	221			171			392
Área*	7.194,71			4.079,3			11.274,01
Nº de parcelas*	1377			1927			3.304
Nº de treinados	2004	2005	2006	2004	2005	2006	1.432
	307	194	142	282	346	161	

*dados atualizados em dezembro/2006.

As ações de experimentação e de TT relacionadas aos APLs, implementadas no período 2004-2006, são apresentadas na Tabela 32, onde foram abordados diferentes temas, como comercialização, olericultura de base, agroecologia, caprino/ovinocultura, manejo de caatinga, preparo de solo mecanizado e a tração animal, armazenamento e conservação de forragens, manejo de hortas em presídio, beneficiamento de frutas, carnes, leite, etc.

Tabela 32. Ações de experimentação relacionadas aos APLs.

Descrição	Total
Municípios atendidos	11
Projetos/ações de pesquisa	08
Comunidades	157
Famílias atendidas	3.920

- Desdobramento e operacionalização das estratégias

A Unidade possui uma carteira de projetos de pesquisa e desenvolvimento distribuídos em grandes linhas de pesquisa que são financiados por fontes provenientes do Tesouro Nacional e de parceiros externos (Fig. 30). Alguns indicadores das práticas de gestão são apresentados na Tabela 33.

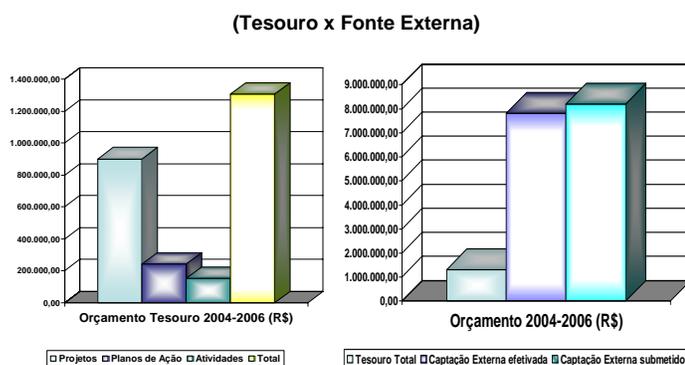


Fig. 30. Orçamento dos projetos da Embrapa Semi-Árido.

Tabela 33. Indicadores das práticas de gestão estabelecidas nas estratégias e planos de ação

Reuniões	Periodicidade	Indicador
Chefia Geral	Mensal + 02 anuais	14
Chefia P&D	Mensal	12
Gerentes Núcleos	Bimestral	06
CTI	Mensal	12

- Formulação do sistema da medição de desempenho

A Tabela 34 apresenta os indicadores de desempenho quantificados - PAT/SAU 2004-2006

Tabela 34. Indicadores de desempenho quantificados.

INDICADORES DE DESEMPENHO	METAS REALIZADAS		
	2004	2005	2006
1. PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA			
Artigo em Anais Congresso/Nota Técnica	175	121	110
Artigo em Periódico Indexado – Tipo A = Peso 3	46	6	10
Artigo em periódico Indexado – Tipo B = Peso 2,25	4	21	11
Artigo em periódico Indexado-Tipo C = Peso 1,5	11	19	25
Artigo em periódico Indexado-Tipo D = Peso 0,05	9	0	2
Capítulo em Livro Técnico-Científico	17	25	27
Orientação Teses Pós-Graduação	4	2	2
Resumo em Anais Congresso	170	66	101
2. PRODUÇÃO DE PUBLICAÇÕES TÉCNICAS			
Agência de Informação	1	1	1
Artigos de Divulgação na Mídia	21	29	31
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	8	4	0
Circular Técnica	2	2	1
Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas	10	14	9
Organização/Edição de Livros	3	6	3
Série Documentos (Periódicos)	3	6	3
Sistema de Produção	2	1	1
3. DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS PRODUTOS E PROCESSOS			
Cultivar Testada/Indicada	0	2	1
Máquinas, Equipamentos e Instalações	2	0	0
Monitoramento/Zoneamento	1	9	95
4. TRANSF. DE TECNOLOGIA E PROMOÇÃO DA IMAGEM			
Curso Oferecido	1048	1092	1088
Dia de Campo	44	44	106
Estágio de Graduação	62531	71984	71487
Folder Produzido	1	4	11
Matéria Jornalística Peso 1	21	218	298
Matéria Jornalística Peso 2	135	44	36
Organização de Eventos	79	74	103
Palestra	321	189	159
Unidades Demonstrativas e de Observação	262	308	285
Veículos internos e externos produzidos	0	248	241
Vídeo Produzido	40	25	28

8.7.3. Informação e Conhecimento

- Gestão das informações da Unidade - disseminação e disponibilização das informações

A disseminação da informação e do conhecimento gerados pela Unidade é realizada interna e externamente. No que se refere à comunicação interna, foram implantados canais de informação eletrônica, como Agenda Semi-Árido, Biblioteca Informa, ACT Informa, Jornal ParticiPAção, lista de discussão e reuniões mensais e semestrais entre os gestores e todos os empregados. Na Tabela 35, são apresentados alguns indicadores da disseminação de informações no âmbito interno da Unidade, onde se percebe que foi no período 2004-2006 que a maioria desses processos de comunicação foi implementada e consolidada como ferramenta informativa para os empregados.

Tabela 35. Quantitativos dos veículos de comunicação com o público interno.

Veículos de comunicação com o público interno	2004	2005	2006
Agenda Semi-Árido	84	244	244
Biblioteca Informa	-	12	12
Jornal PartiCIPAção	-	12	12
Reuniões Chefia Geral e Chefias Adjuntas	12	12	12
Reuniões Chefia Geral e Gestores	12	12	12
SISPRO	0	0	01
Listas de Discussão	0	0	11

No âmbito das informações disponibilizadas ao público externo, os principais indicadores de desempenho são a natureza das demandas coletadas pelo SAC e o número de acessos ao Portal da Unidade na Internet, que, entre de 22.07.2005 e 31.12.2006, totalizou 129.708 acessos. Nos anos de 2004, 2005 e 2006, a Embrapa Semi-Árido recebeu, respectivamente, 1.511, 1.530 e 2.023 visitas, o que significa um aumento progressivo de clientes que procuram a Unidade em busca de informações e serviços.

As publicações e vídeos vendidos pela Unidade também são indicadores da disseminação de conhecimentos. A queda na venda de publicações observada no ano de 2006 (Tabela 36) se deveu ao maior acesso dos clientes às publicações, então disponíveis na home-page da Unidade (www.cpatosa.embrapa.br).

Tabela 36. Quantitativos dos veículos de comunicação com o público externo.

Veículos de comunicação com o público externo	2004	2005	2006
SAC	1262	1049	1252
Venda de Publicações e Vídeos	2777	2158	1059
Disponibilização on-line de publicações	27	92	434
Agência de Informação da Manga	0	0	01
Sistemas de Produção disponibilizados	02	01	01

Glossário

AEE - Associação dos Empregados da Embrapa
AINFO – Área de Informação
AMP – Análise e Melhoria de Processos
APL – Arranjo Produtivo Local
ATER – Órgãos de Assistência Técnica e Extensão Rural
BDPA – Base de Dados da Pesquisa Agropecuária
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPL – Boas Práticas de Laboratório
CAE - Comitê Assessor Externo
CAVE – Comissão de Avaliação Estratégica
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLP - Comitê Local de Publicações
CLPI - Comitê Local de Propriedade Intelectual
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COEP - Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida
CTI - Comitê Técnico Interno
CTMP – Comissão Técnica de Macroprograma
DNOCS - Departamento Nacional de Obras Contra a Seca
DRM - Departamento de Administração de Materiais e Serviços
EBDA - Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola S/A
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EPC – Equipamento de Proteção Coletiva
EPI – Equipamento de Proteção Individual
FACEPE - Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco
FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FNDCT - Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IDI - Índice de Desempenho Institucional
INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MGE - Modelo de Gestão Estratégica
MIN - Ministério da Integração Nacional
MIP - Manejo Integrado de Pragas
MMA - Ministério do Meio Ambiente
MOPP – Movimentação de Produtos Perigosos
MP – Macroprograma
OEPA – Órgão Estadual de Pesquisa Agropecuária
ONG - Organização Não Governamental
P&D - Pesquisa & Desenvolvimento
P1MC – Programa Um Milhão de Cisternas
PAM - Plano de Assistência Médica

PAT - Plano Anual de Trabalho
PCMSO – Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional
PCS - Plano de Cargos e Salários
PDE - Plano Diretor da Embrapa
PDU - Plano Diretor da Unidade
PI – Produção Integrada
PIF - Produção Integrada de Frutas
PMG – Plano de Melhoria de Gestão
PNF - Programa Nacional de Frutas
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA - Plano Plurianual de Investimentos
PRODETAB - Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil
PROFRUTA - Programa de Desenvolvimento da Fruticultura
SAAD-RH - Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultado do Trabalho Individual
SAC - Serviço de Atendimento ao Cidadão
SAPRE - Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados
SAU - Sistema de Avaliação de Unidades
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEG - Sistema Embrapa de Gestão
SEP - Sistema Embrapa de Planejamento
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SICAF - Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal
SID – Sistema de Informação para Decisão Estratégica
SIEVE - Sistema de Informação de Eventos da Embrapa
SIGER - Sistema de Informação Gerencial da Embrapa
SIRH - Setor de Informações de Recursos Humanos
SISPAT - Sistema de Gerenciamento dos Planos Anuais de Trabalho
SOF – Setor de Orçamento e Finanças
SPM – Setor de Patrimônio e Materiais
SRH – Setor de Recursos Humanos
TSPs - Tecnologias, Serviços e Produtos
TT – Transferência de Tecnologias
UC – Unidade Central da Embrapa
UD – Unidade Descentralizada da Embrapa
UEP - Unidade de Execução de Pesquisa e Desenvolvimento
UNB - Universidade de Brasília
UNICAMP - Universidade de Campinas
UO – Unidade de Observação
USP - Universidade de São Paulo.