



ISSN 1678-9644  
Novembro, 2005

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

## ***Documentos, 178***

### ***Relatório de Gestão***

***2004***

#### **Organizadores**

Alcido Elenor Wander  
Cláudio Bragantini

Santo Antônio de Goiás, GO  
2005

*Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na :*

***Embrapa Arroz e Feijão***

Rod. Goiânia Nova Veneza , Km 12  
Caixa Postal 179  
Fone : ( 0xx62) 3533 2110  
Fax : (0xx62) 3533 2100  
[Sac@cnpaf.embrapa.br](mailto:Sac@cnpaf.embrapa.br)  
[www.cnpaf.embrapa.br](http://www.cnpaf.embrapa.br)  
74375-000 Santo Antônio de Goiás , GO

Supervisão Editorial: *Marina Aparecida Souza de Oliveira*  
Publicação *on line*: *Marcos Aurélio Gonçalves*  
Catalogação na fonte: *Ana Lucia Delalibera de Faria*

1ª Edição: 2005: *on line*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Embrapa Arroz e Feijão

---

Relatório de gestão 2004 / organizadores, Alcido Elenor Wander,  
Cláudio Bragantini. – Santo Antônio de Goiás : Embrapa  
Arroz e Feijão, 2005.  
53 p. – (Documentos / Embrapa Arroz e Feijão, ISSN  
1678-9644 ; 178)

1. Agricultura – Pesquisa. 2. Agricultura – Administração.  
I. Wander, Alcido Elenor (*org.*). II. Bragantini, Cláudio (*org.*).  
III. Embrapa Arroz e Feijão. IV. Série.

CDD 630.72 (21. ed.)

---

© Embrapa 2005

**Elaboração e Organização:**

***Alcido Elenor Wander***

Pesquisa e Desenvolvimento  
awander@cnpaf.embrapa.br

***Cláudio Bragantini***

Pesquisa e Desenvolvimento  
claudio@cnpaf.embrapa.br

**Colaboração:**

*Ana Lúcia Delalibera de Faria*  
*André Ribeiro Coutinho*  
*Beatriz da Silveira Pinheiro*  
*Cleomar Roberto Valim*  
*Eni Maria Rabelo da Silva*  
*Hélio Augusto de Magalhães*  
*José Francisco da Silva Martins*  
*Juarez Rodrigues de Bessa*  
*Leonel de Moraes Coelho*  
*Luis Fernando Stone*  
*Luiz Carlos Balbino*  
*Marcus Paranhos Camilo*  
*Marina de Lourdes Biava*  
*Marina Aparecida S. de Oliveira*  
*Massaru Yokoyama*  
*Noris Regina de Almeida Vieira*  
*Patricia Valle Pinheiro*  
*Roselene de Queiroz Chaves*  
*Selma Nakamoto Koakuzu*  
*Valdelice S. Amorim*

## **Apresentação**

A Embrapa Arroz e Feijão tem por missão desenvolver e transferir soluções tecnológicas ao agronegócio nacional de arroz e de feijão que promovam a competitividade dos diferentes segmentos da cadeia produtiva, com um mínimo de impacto ao ambiente, e que contribuam para a redução dos desequilíbrios sociais do País.

No âmbito de uma nova gestão, iniciada em 2004, a Unidade teve como primeiro grande desafio elaborar seu III Plano Diretor, ao mesmo tempo em que buscou renovar equipes, ampliar a qualidade e o número de projetos aprovados, aumentar a arrecadação direta e indireta e modernizar seus laboratórios, mantendo o entusiasmo e a qualidade de vida no trabalho.

Para enfrentar todos estes desafios, além do apoio da Diretoria Executiva e as orientações do IV PDE da Empresa, a equipe gestora contou com a boa vontade e adesão de todos os empregados, o que culminou com o bom cumprimento das metas estabelecidas. Contudo, considera-se que esse sucesso somente possa ser efetivamente mensurado, se aplicados referenciais externos e indicadores relevantes. Assim, definiu-se, como desafio adicional, a participação da Embrapa Arroz e Feijão no Projeto Excelência na Gestão da Pesquisa Tecnológica da ABIPTI.

O presente Relatório de Gestão é o primeiro esforço estruturado, no sentido de descrever, de forma ordenada, os processos corporativos e internos de gestão, e mensurar, através de indicadores robustos, os resultados quantitativos e qualitativos resultantes das atividades de pesquisa e desenvolvimento, comunicação e negócios, e administração, desenvolvidos na Unidade ao longo de 2004.

A aplicação dos indicadores apontou muitas oportunidades de melhoria dos processos de gestão dos recursos humanos, financeiros, materiais e de informação. Como uma organização que, além da qualidade de seus resultados científicos, busca a excelência na gestão da pesquisa agropecuária, este exercício foi altamente produtivo e de grande aplicabilidade na internalização dos fundamentos da excelência na gestão na Embrapa Arroz e Feijão.

Não poderíamos deixar de agradecer e reconhecer o eficiente e dedicado trabalho encetado pelos autores do relatório, que não pouparam esforços no sentido de dialogar com as várias áreas de execução de processos e diferentes níveis de gestão, ao mesmo tempo em que promoviam a internalização do Projeto Excelência e disseminavam a cultura da boa gestão.

Beatriz da Silveira Pinheiro  
Chefe-Geral

# SUMÁRIO

<b><u>P. PERFIL DA UNIDADE</u></b> .....	<b>I</b>
<u>P1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</u> .....	I
<u>P2. CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO</u> .....	IV
<u>P3. ASPECTOS RELEVANTES</u> .....	V
<u>P5. ORGANOGRAMA</u> .....	VII
<b><u>1. LIDERANÇA</u></b> .....	<b>1</b>
<u>1.1. SISTEMA DE LIDERANÇA</u> .....	1
<u>1.2. CULTURA DA EXCELÊNCIA</u> .....	5
<u>1.3. ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL</u> .....	5
<b><u>2. ESTRATÉGIAS E PLANOS</u></b> .....	<b>7</b>
<u>2.1. FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</u> .....	7
<u>2.2. DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS</u> .....	10
<u>2.3. PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO</u> .....	11
<b><u>3. CLIENTES</u></b> .....	<b>14</b>
<u>3.1. IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO</u> .....	14
<u>3.2. RELACIONAMENTO COM CLIENTES</u> .....	15
<b><u>4. SOCIEDADE</u></b> .....	<b>17</b>
<u>4.1. RESPONSABILIDADE SÓCIOAMBIENTAL</u> .....	17
<u>4.2. ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL</u> .....	17
<b><u>5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</u></b> .....	<b>18</b>
<u>5.1. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO</u> .....	18
<u>5.2. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS</u> .....	21
<u>5.3. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL</u> .....	22
<b><u>6. PESSOAS</u></b> .....	<b>23</b>
<u>6.1. SISTEMA DE TRABALHO</u> .....	23
<u>6.2. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</u> .....	25
<u>6.3. QUALIDADE DE VIDA</u> .....	25
<b><u>7. PROCESSOS</u></b> .....	<b>28</b>
<u>7.1. GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO</u> .....	29
<u>7.2. GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO</u> .....	30
<u>7.3. GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES</u> .....	31
<u>7.4. GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA</u> .....	32
<b><u>8. RESULTADOS</u></b> .....	<b>34</b>
<u>8.1. RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E AO MERCADO</u> .....	34
<u>8.2. RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS</u> .....	34
<u>8.3. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</u> .....	35
<u>8.4. RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES</u> .....	36
<u>8.5. RESULTADOS DOS PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO</u> .....	36
<u>8.6. RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE</u> .....	38
<u>8.7. RESULTADOS DOS PROCESSOS DE APOIO E ORGANIZACIONAIS</u> .....	39

## P. PERFIL DA UNIDADE

---

### P1. Descrição da organização

#### **Instituição, propósitos e porte da organização**

A Embrapa Arroz e Feijão é um dos 37 Centros de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública federal de direito privado, vinculada ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Foi criada em 4 de outubro de 1974 e instalada em novembro do mesmo ano, com a responsabilidade inicial voltada para a pesquisa do arroz, passando a dedicar-se também à cultura do feijoeiro comum, a partir de 1975, e à de caupi, de 1977 até 1991. Sua missão atual é “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco nos agronegócios de arroz e feijão, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade”.

No ano de 2004, a Embrapa Arroz e Feijão executou um orçamento da ordem de R\$ 3.289.763,71, sendo, R\$ 2.624.153,43 em custeios e R\$ 665.610,28 em investimentos.

A Unidade localiza-se na Fazenda Capivara, no município de Santo Antônio de Goiás, GO, a aproximadamente 25 km do centro de Goiânia, latitude 16°28' S, longitude 49°17' W Grw. e altitude de 824 m. O clima, segundo a classificação de Koeppen, é Aw, tropical de savana, megatérmico. A temperatura média anual é de 22,6°C, com regime pluvial bem definido, ou seja, período chuvoso de outubro a abril e período seco de maio a setembro, com precipitação média anual de 1.488 mm. O solo predominante é o Latossolo Vermelho distrófico, textura argilosa, fase Cerradão subperenifólio, relevo plano.



Figura P1.1. Acesso à Embrapa Arroz e Feijão

A Fazenda Capivara possui uma área de 950 ha, dos quais: 453 ha são de reserva florestal;

440 ha destinam-se à pesquisa e produção; e o restante está ocupado com edificações, jardins e represas.

Na Fazenda Capivara, a área de edificações é de 2,3 ha, com salas para pesquisadores e administração, laboratórios (biotecnologia, entomologia, fitopatologia, sementes, qualidade de grãos, nutrição de plantas e solos), biblioteca, casas de vegetação (6), telados (7), auditório com capacidade para 120 pessoas sentadas, restaurante, garagens, galpões e estufas, que ocupam a maior parte da área construída.

A Unidade possui 5.914 bens patrimoniais registrados, destacando-se: 180 computadores; 44 veículos automotores; 17 tratores; 7 pivôs centrais, cuja área irrigada total é de 114 ha; 5 colhedoras de grãos; e duas estações meteorológicas, sendo uma automatizada.

O acervo da biblioteca é constituído por material dedicado prioritariamente aos seus produtos para atender às necessidades de seus usuários, em especial os pesquisadores e técnicos da Unidade, os professores e alunos das universidades locais e de outras instituições de ensino, além da comunidade local.

O Banco Ativo de Germoplasma (BAG) de Arroz e Feijão conserva os recursos genéticos de arroz (*Oryza sativa* L.) e feijão (*Phaseolus vulgaris* L.), em ambiente controlado de 12°C e 25% de umidade relativa, e integra o Sistema de Curadorias de Germoplasma. Desde a sua criação foram registradas cerca de 10 mil amostras de arroz e 14 mil de feijão, entre cultivares, linhagens e variedades tradicionais brasileiras e provenientes do exterior. Deste total, 30% dos acessos de arroz e de feijão são variedades tradicionais ou regionais. Do acervo total, cerca de 45% do germoplasma de arroz e 65% do de feijão estão caracterizados (caracterização preliminar) de acordo com os descritores mínimos morfoagronômicos. Para a coleção de arroz foi estabelecida uma coleção nuclear que representa 5,6% da coleção total.

Além da Fazenda Capivara, sede principal, a Embrapa Arroz e Feijão possui a Fazenda Palmital, localizada no município de Goianira, GO, com 88 ha, onde a Unidade desenvolve pesquisas principalmente com arroz irrigado, e a Fazenda Retiro, em Goiânia, GO, com 167 ha, cuja área, parte se encontra em regime de comodato, e a outra parte, cedida à Embrapa Transferência de Tecnologia – Escritório de

Goiânia. Em cooperação com outras instituições públicas e privadas, a Unidade dispõe também de quatro áreas experimentais localizadas em Sinop, MT, Formoso do Araguaia, TO, Ponta Grossa, PR, e Alegrete, RS.



Figura P1.2. Localização dos campos experimentais da Embrapa Arroz e Feijão espalhados pelo território nacional, onde realiza experimentação em arroz e feijão.

### **Produtos e processos**

A Unidade considera como 'produtos' os conhecimentos e tecnologias que viabilizem soluções para as cadeias produtivas de arroz e de feijão.

Entre os produtos disponibilizados pela Unidade estão informações, produtos e serviços relacionados. Entre estes cabe destacar:

- Tecnologias para produção sustentável de arroz;
- Tecnologias para produção sustentável de feijoeiro comum;
- Geração e lançamento de cultivares de feijoeiro comum e de arroz;
- Publicações e vídeos sobre a produção sustentável de feijão e arroz;
- Serviço de atendimento ao cidadão sobre informações gerais pertinentes ao agronegócio do arroz e do feijão;
- Serviços laboratoriais, tais como, análises de solo e de plantas, avaliação da qualidade de alimentos (arroz e feijão), diagnóstico de doenças de feijoeiro comum e arroz;
- Consultorias técnicas em aspectos relacionados ao cultivo de arroz e feijão em todo o território nacional;
- Serviço de treinamento, qualificação e reciclagem de técnicos do setor produtivo;
- Estágios orientados para alunos de graduação, bem como o desenvolvimento de teses para alunos em pós-graduação

*strictu sensu* de diversos cursos relacionados à área de atuação da Unidade;

Entre os principais processos da Unidade estão:

- Gestão do Almoarifado e Controle Patrimonial
- Administração Orçamentária e Financeira
- Controle de suprimentos
- Controle de fundo fixo
- Concessão e Controle de Viagens a Serviço
- Atendimento a Clientes
- Compras
- Negociação de Tecnologias, Produtos e Serviços – Vendas

Todos estes processos estão atualmente sendo estudados e descritos de forma detalhada com o objetivo de se estabelecer os procedimentos padrão para cada processo e sua posterior melhoria. Todos eles já foram iniciados, sendo que a descrição de alguns se encontra em fase bastante adiantada. A seguir, alguns detalhes de cada processo:

#### *Processo de Gestão do Almoarifado e Controle Patrimonial*

O objetivo desse processo é manter os materiais disponíveis em estoque, visando atender com qualidade os diversos setores que compõem a Unidade. É uma atividade realizada pelo Setor de Patrimônio e Materiais (SPM) que tem a responsabilidade de receber, distribuir, transferir, alienar e manter os bens em condições de uso na Unidade. No processo, tem-se como entrada a atividade de verificar a disponibilidade do material solicitado no Estoque. Este processo possui atividades relacionadas ao recebimento, entrega e reposição de material, bem como, conferência do movimento mensal do Estoque.

#### *Processo de Administração Orçamentária e Financeira*

Os objetivos principais desse processo são: 1. Planejar o Orçamento da Unidade e acompanhar a sua liberação (Orçamento); 2. Realizar o empenho e pagamento de Despesas, o recebimento e depósito de Receitas e controlar o Saldo Financeiro da Unidade (Financeiro); 3. Emitir notas fiscais de entrada e saída de Matérias, Bens e Serviços, recolher impostos devidos e manter a

documentação fiscal e tributária atualizada da Unidade, conforme legislação em vigor (Fiscal); e 4. Gerenciar a dotação orçamentária e os custos dos planos de ação de cada projeto (Acompanhamento da execução orçamentária / financeira de subprojetos).

O processo inicia-se ou com a atividade preencher e encaminhar Documento originador de receita, juntamente com documentos comprobatórios ou preencher e enviar Documento originador de despesa, em duas vias, juntamente com os Documentos comprobatórios ou preencher e encaminhar Documento originador de despesa / receita, juntamente com documentos comprobatórios. Este processo é composto de quatro subprocessos: “Orçamento” (planejamento e acompanhamento do orçamento da Unidade), “Recebimento” (recebimento e depósito de Receitas), “Pagamento” (empenho e pagamento de Despesas com o recolhimento de tributos) e “Extra-caixa” (operações, que não envolvem diretamente o recebimento ou pagamento de recursos financeiros, realizadas para efeito contábil).

#### *Controle de suprimentos*

O objetivo principal desse processo é conceder suprimento a empregado, em caráter especial ou emergencial, para realização de pequenas despesas com material de consumo, bem patrimonial, produto, criação e/ou serviço, que exijam pronto pagamento em espécie e que não existam em disponibilidade na Empresa. O processo inicia-se com a atividade de preencher e encaminhar uma solicitação de suprimentos via e-mail, memorando ou carta, que é realizada pelo Originador da Despesa. Este processo possui atividades relacionadas à solicitação de suprimento e prestação de contas das despesas gastas.

#### *Controle de fundo fixo*

O processo de controle do fundo fixo tem como objetivo principal realizar pequenas despesas, de pronto pagamento, não sujeitas ao processo normal de compras. O processo inicia-se com a atividade de preencher e encaminhar Adiantamento de Fundo Fixo - AFF, que é realizada pelo Originador da Despesa. Este processo possui atividades relacionadas ao adiantamento para pagamento de despesas; a prestação de contas das despesas e ao encerramento e reabertura do fundo fixo, com a emissão de relatório de todas as despesas pagas.

#### *Concessão e Controle de Viagens a Serviço*

O objetivo principal desse processo é programar, autorizar e realizar a prestação de contas de viagens a serviço de empregados e convidados da Unidade. Realizado pelo SOF. Ele é realizado pelo Setor de Orçamento, Contabilidade e Finanças (SOF). O processo inicia-se com a atividade de preencher e encaminhar programação de viagem, para efeito de programação mensal ou não. Este processo possui atividades relacionadas com o planejamento mensal de viagens; a programação da viagem propriamente dita, com aquisição de passagens aéreas, reserva de hotel e adiantamento de diárias se pertinente; a prestação de contas da viagem com a devida comprovação das despesas; e a emissão de relatório das viagens realizadas no mês.

#### *Atendimento a Clientes*

O processo de atendimento ao cliente tem o objetivo de gerenciar as informações sobre o relacionamento com os colaboradores (clientes, parceiros, fornecedores, etc.). O processo inclui a manutenção do cadastro de todos estes colaboradores, suas áreas de interesse, atendimentos prestados, etc., de forma a melhorar a qualidade do atendimento e subsidiar ações de interesse para a Unidade. Ele é realizado pela Área de Comunicação Empresarial – ACE, Área de Negócios Tecnológicos – ANT, Secretarias, entre outras.

#### *Compras*

O processo de compras visa planejar, organizar e providenciar a aquisição de Materiais, Bens e Serviços, visando atender com qualidade os diversos setores que compõem a Unidade. Ele é realizado pelo Setor de Patrimônio e Material – SPM.

#### *Negociação de Tecnologias, Produtos e Serviços – Vendas*

Este processo visa manter um cadastro de clientes habilitados para compra dos produtos disponíveis para venda, bem como o estoque destes produtos, e gerenciar as transações de venda propriamente. Realizado pela ANT.

#### **Força de trabalho**

A Embrapa Arroz e Feijão conta atualmente com um quadro de 310 empregados,

distribuídos nas mais distintas categorias funcionais, com empregados capacitados principalmente nas áreas técnicas. Desse contingente de empregados 57 (18,39%) são pesquisadores, 27 (8,71%) são técnicos de nível superior, que atuam no apoio de atividades de pesquisa e administração, e 226 (72,90%) são assistentes e auxiliares de operações. Dos pesquisadores, 12 (21%) são pós-doutores, 39 (69%) doutores e 06 (10%) mestres. Além de empregados, a força de trabalho da Unidade é composta de aproximadamente 118 estagiários e bolsistas, além de 16 prestadores de serviços terceirizados, dos quais 02 prestam serviços técnicos, 10 atuam na higienização e 04 na vigilância.

### ***Clientes, mercados e concorrência***

A Embrapa Arroz e Feijão considera como cliente/usuário todo indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujo sucesso na produção de arroz e feijão, bem como no processamento, industrialização e comercialização dos seus produtos dependa dos conhecimentos, das tecnologias, dos serviços e produtos oferecidos pela Unidade e seus parceiros. Dessa forma, são clientes/usuários reais e potenciais agentes de transferência de tecnologia e agentes de desenvolvimento de órgãos públicos e privados, ONGs, Cooperativas, Associações e Sindicatos de Produtores, Agroindústria de arroz e feijão, indústria produtora de insumos agropecuários (agrotóxicos, fertilizantes etc.), pesquisadores e professores de instituições de ensino e pesquisa, estudantes de cursos de ciências agrárias, órgãos de imprensa, produtores rurais e consumidores em geral. Assim, a Unidade se propõe a atuar no mercado de conhecimento e tecnologia que promovam a sustentabilidade e a competitividade das cadeias produtivas do arroz e do feijão, a inclusão social e o bem-estar da sociedade brasileira.

### ***Fornecedores e insumos***

A Embrapa Arroz e Feijão dispõe de um cadastro de fornecedores nacionais, constando de informações relativas à qualificação técnica e de suporte de suprimento. Para cumprimento das exigências legais, os fornecedores são avaliados nos itens habilitações e capacidade técnica de fornecimento dos materiais, bens ou serviços licitados e contratados.

O relacionamento da Unidade com os fornecedores é pautado nos princípios do

atendimento padronizados pela Embrapa, sendo sempre designada uma comissão de licitação para conduzir os processos licitatórios.

Considerando a atividade-fim da Unidade, as maiores aquisições dizem respeito aos insumos agropecuários, tais como, fertilizantes, defensivos e corretivos agrícolas, aos materiais de laboratórios, aos equipamentos de precisão e de tecnologia da informação. O comércio local abastece, praticamente, todo material de expediente, manutenção e o combustível utilizado nos veículos da Unidade.

### ***Sociedade***

A Embrapa Arroz e Feijão relaciona-se, de forma mais intensa, com instituições públicas e privadas, componentes ou participantes das cadeias produtivas de arroz e de feijão, que mantenham, temporariamente ou não, uma relação de cooperação técnica com a Unidade, na geração ou na transferência de tecnologias, compartilhando objetivos, custos, riscos e benefícios. A sociedade é representada, num primeiro plano, pelas pessoas que vivem no entorno da Unidade, abrangendo os municípios de Santo Antonio de Goiás e Goiânia. Num segundo plano, a sociedade compreende todos os consumidores de arroz e feijão do Brasil, que indiretamente são afetados positiva ou negativamente pelos trabalhos da Unidade.

### ***Relacionamento com outras partes interessadas***

Além das instituições mencionadas no item anterior, a Embrapa Arroz e Feijão mantém parcerias com diversas instituições de fomento à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), bem como outros órgãos de promoção do desenvolvimento, como SEBRAE, SENAR e outros.

P2. Concorrência e ambiente competitivo

### ***Ambiente competitivo***

A concorrência mais evidente para a Embrapa Arroz e Feijão está ligada aos processos de captação de recursos via projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Como a regra geral é que todos os projetos de P&D sejam submetidos a processos competitivos regidos por editais, as propostas da Unidade têm que competir com aquelas oriundas de outras

unidades da Embrapa e de outras instituições de P&D. É notório observar que diversas universidades, empresas e instituições estaduais de pesquisa localizadas nas diversas Unidades da Federação têm envidado esforços no sentido de incrementar suas competências no avanço do conhecimento em arroz e feijão, em decorrência do aumento das demandas das atividades. Neste sentido, visando melhor atender ao cliente e em consonância com o Plano Diretor da Unidade (PDU), a equipe de Pesquisa e Desenvolvimento da Embrapa Arroz e Feijão foi estruturada em Núcleos Temáticos e de Desenvolvimento Tecnológico.

### **Desafios estratégicos**

A melhor estratégia para o incremento da competitividade da Unidade é a formação de boas parcerias, tanto com instituições públicas quanto com instituições privadas, notadamente porque os editais têm contemplado com destaque os projetos cooperativos. Igualmente, a real expansão da Unidade, com a alocação de técnicos em outras regiões do País, irá abrir novas fronteiras dentro da sua missão geográfica e permitir a validação de suas tecnologias em nível local. Isso, sem dúvida, possibilitará o incremento da competitividade da Embrapa Arroz e Feijão na captação de recursos de fontes financiadoras de projetos de P&D e de TT.

Quanto à modernização do processo de gestão, a Embrapa tem como desafio a adoção de um modelo de gestão com foco nos resultados e na implantação de novas tecnologias de gestão, baseado no estabelecimento de metas a serem alcançadas, no acompanhamento e avaliação dos resultados e na integração dos diversos níveis organizacionais.

### **P3. Aspectos relevantes**

Novas alianças têm sido construídas pela Embrapa Arroz e Feijão com vistas à expansão de sua área de atuação, bem como para o repasse das tecnologias geradas e adaptadas pela Unidade.

### **P4. HISTÓRICO DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA**

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada

capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

Diante desta realidade, as instituições de pesquisa têm buscado diferentes arranjos organizacionais na tentativa de adaptar-se às constantes mudanças que se apresentam nos novos cenários globais. Devido às restrições orçamentárias e administrativas por que passam as instituições de pesquisa, o que praticamente as impede de atuar com uma ampla eficiência nos cenários nacional e internacional da pesquisa, a Embrapa têm buscado alternativas estratégicas para melhorar o processo da inovação e da difusão dos conhecimentos, técnicas e produtos de suas Unidades.

Tendo em vista estes novos contextos sociais, políticos e econômicos, a Embrapa Arroz e Feijão vem buscando a cooperação, em diferentes formas ou arranjos, formando parcerias, visando às vantagens do aprendizado compartilhado e da complementaridade de qualificações e outros ativos, além de enfatizar a orientação da pesquisa para a demanda, maximizando suas condições de competitividade num ambiente que exige, crescentemente, capacidade própria de captação de recursos, agilidade e flexibilidade para responder às demandas e capacidade de monitoramento de seu entorno científico, econômico, social, etc.

A partir da década de 90 a Embrapa passou a adotar o planejamento estratégico como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão dos gestores da Embrapa bem como de suas Unidades Descentralizadas (UDs).

Foi criado em 1998 o Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa (MGE), um instrumento de gestão empresarial que traz em sua base as premissas do *Balanced Scorecard* e sugere que o direcionamento dos esforços e a aplicação dos recursos visem ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Além disso, o MGE atua como agente integrador dos vários instrumentos de gestão existentes na Embrapa (Sistema Embrapa de Planejamento - SEP, Sistemas de Avaliação e Recompensa, Sistema de Informações Gerenciais - SIG) e permite que os Diretores e Chefes das Unidades monitorem tanto a execução do Plano Diretor da Embrapa (PDE), quanto do Plano Diretor de cada uma de suas Unidades de pesquisa (PDU). Entende-se, ainda, o MGE como um processo dinâmico que auxilia os executivos da empresa e seus colaboradores a interferirem positivamente no processo de gestão, corrigindo e melhorando as estratégias.

Em 2002 a Embrapa Arroz e Feijão constituiu Núcleos Temáticos, como estruturas virtuais de discussão técnico-científica e de agregação de esforços administrativos, não tendo bases físicas. Além dos Núcleos Temáticos, foi criada a Oficina de Projetos, que teve por objetivo ser um ponto de convergência de todas as ações que visem alavancar os esforços de captação de recursos da Unidade, a melhoria da qualidade, da objetividade e da competitividade das propostas de pesquisa, como também de todas as demandas emanadas de discussões dentro dos Núcleos Temáticos.

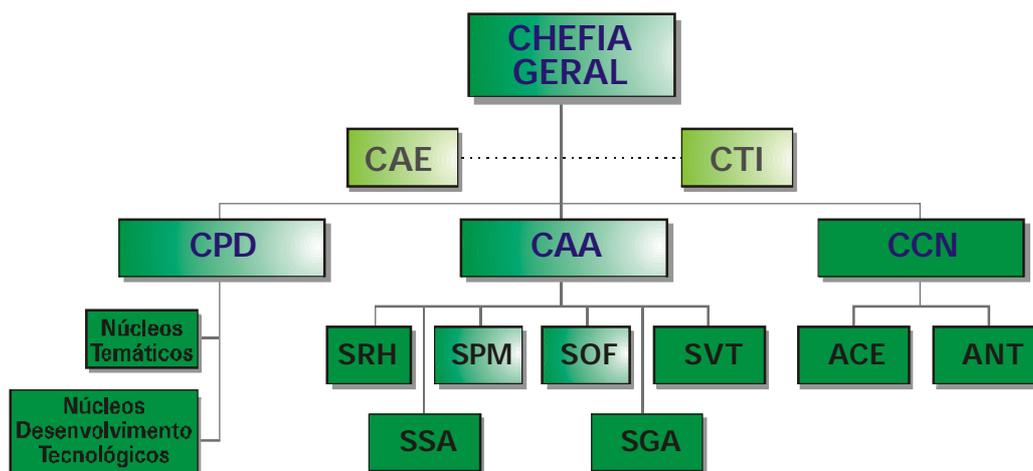
Em 2003 a Embrapa elaborou seu IV Plano Diretor para o período 2004-2007, o qual é fruto de um aprimoramento do processo de planejamento estratégico iniciado em 1998.

Em 2004 houve uma reestruturação dos Núcleos Temáticos de forma que, a partir de março de 2004 passaram a existir núcleos de concentração das discussões técnico-científicas (Núcleos Temáticos) e núcleos operacionais (Núcleos de Desenvolvimento Tecnológico). Assim, a partir de 2004, os Núcleos Temáticos constituídos passaram a ser de: Recursos Genéticos (NRG); Agricultura Familiar (NAF); Inovação Tecnológica (NIT); e Impacto Ambiental (NIA), e os Núcleos de Desenvolvimento Tecnológico passaram a ser de: Desenvolvimento de Cultivares de Arroz (NDA); Desenvolvimento de Cultivares de

Feijão (NDF); Sistemas Agrícolas (NSA); e Apoio às Unidades da Embrapa (NAU). Os Núcleos de Desenvolvimento Tecnológico são constituídos por equipes multidisciplinares, com o objetivo de conceber, elaborar e desenvolver projetos integrados, para que num futuro próximo, possam contribuir mais efetivamente para a geração e transferência de conhecimentos. Essa estrutura é de fundamental importância para a melhoria da qualidade científico-técnica das propostas de P&D e, como consequência amplie substancialmente a captação de recursos via projetos. Entende-se, também, que a estruturação da equipe de P&D em Núcleos Temáticos e de Desenvolvimento Tecnológico é uma forma de favorecer o exercício pleno da multidisciplinaridade, integrando as equipes e racionalizando o uso de recursos. Dessa forma, espera-se dar foco a P&D para as questões temáticas de cunho estratégico. Cada Núcleo definiu as suas prioridades de P&D, com base em demandas oriundas do setor produtivo.

Em 2004 a Embrapa Arroz e Feijão elaborou seu III Plano Diretor, atendendo às Diretrizes Corporativas para o período de 2004-2007 e, indiretamente, ao Plano Plurianual 2004-2007 do Governo Federal. O novo Plano Diretor da Unidade (PDU) representa o nível mais apurado de implementação do BSC até hoje feito na Embrapa.

P5. Organograma



<u>Legenda:</u>	
ACE = Área de Comunicação Empresarial	SGA = Setor de Gestão Agronômica
ANT = Área de Negócios Tecnológicos	SOF = Setor de Orçamento, Contab. e Finan.
CAA = Chefia Adjunta de Administração	SPM = Setor de Patrimônio e Material
CAE = Comitê Assessor Externo	SRH = Setor de Recursos Humanos
CCN = Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios	SSA = Setor de Serviços Auxiliares
CPD = Chefia Adjunta de Pesq. e Desenvolvimento	SVT = Setor de Veículos e Transportes
CTI = Comitê Técnico Interno	

Figura P5.1. Estrutura organizacional da Embrapa Arroz e Feijão, em setembro de 2004.

# 1. LIDERANÇA

---

## 1.1. Sistema de Liderança

Na estrutura formal corporativa da Embrapa, o sistema de liderança é constituído pelo Conselho de Administração; Diretoria-Executiva; Chefias das Unidades Centrais e Descentralizadas e colegiados deliberativos e executivos. O Conselho de Administração é composto pelos senhores Luis Carlos Guedes Pinto (Presidente), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Silvio Crestana (Vice-Presidente), Embrapa; Alexandre Kalil Pires, do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão; Hélio Tollini, da Sociedade Civil, Ernesto Paterniani, da Sociedade Civil, e Marcelo Barbosa Saintive, do Ministério da Fazenda. A Diretoria-Executiva da Embrapa é constituída pelo Diretor-Presidente Silvio Crestana, e três Diretores-Executivos, Kepler Euclides Filho, José Geraldo Eugênio de França e Tatiana Deane de Abreu Sá.

A Embrapa Arroz e Feijão representa uma Unidade Descentralizada da Embrapa. Ela é dirigida por Chefias assessoradas por colegiados internos e externos. Na estrutura formal da Unidade, o sistema de liderança é constituído pelo Comitê Assessor Externo (CAE); Chefia Geral e Chefias Adjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicação e Negócios, Administração, além de colegiados deliberativos e executivos.

O órgão de administração superior da Embrapa Arroz e Feijão é o Comitê Assessor Externo (CAE), que é presidido pelo Diretor Executivo da Embrapa que supervisiona a Unidade, o senhor Kepler Euclides Filho. São membros do CAE: os senhores Ângelo Maronezzi (Presidente da Associação dos Produtores do Mato Grosso – APA/MT), Durval Dourado Neto (Chefe do Departamento de Produção Vegetal da ESALQ/USP), Fernando Luiz Pasquali (Diretor de Produção Agrícola da Agro-Indústria de Cereais Verdes Campos), Ivo Melo (Vice-Presidente da Fundação Maronã), Marco Antônio Lollato (Pesquisador da Área de Feijão do Instituto Agrônomo do Paraná – IAPAR), Wenceslau Goedert (Professor da Área de Ciência do Solo da Universidade de Brasília – UnB), Dep. Leonardo Vilela (Presidente da Comissão de Agricultura, Pecuária, Abastecimento e Desenvolvimento Rural da Câmara dos Deputados), Nelson Costa (Diretor da Organização das Cooperativas do Estado do

Paraná – OCEPAR) e Renato Franzner (Diretor da Urbano Agroindustrial Ltda.).

O processo de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada foi implantado na Embrapa, em 1996, por intermédio da Resolução Normativa 44/1996. Desde a sua implantação, esse processo tem sido aperfeiçoado continuamente, com ajustes que variam desde a adequação de procedimentos à ampliação dos critérios de avaliação. A importância deste processo tem sido reconhecida inclusive externamente, podendo destacar a premiação, em 1996, no concurso de inovação gerencial, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, bem como a escolha como melhor prática de gestão no critério Liderança pelo Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, promovido pela ABIPTI, em 2004.

Algumas características do processo como: critérios objetivos de avaliação, responsabilidades bem definidas, participação de colegiados com representação externa e interna e avaliação de aspectos comportamentais por especialistas têm permitido à Embrapa selecionar, para o seu quadro gerencial, reconhecidas competências nas áreas técnico-científica e gerencial.

Em 2003, esse processo foi revisado, tendo sido incluído um novo item de avaliação dos candidatos, denominado avaliação do perfil gerencial. Esta etapa é feita por especialistas externos à Embrapa e consiste na avaliação da capacidade e potencial gerencial.

Dentro da programação de pesquisa e desenvolvimento da Embrapa, os mecanismos para a gestão de P&D incluem a mobilização de líderes e equipes, qualificados com base no mérito técnico-científico e habilidades gerenciais.

A qualidade técnica e o mérito estratégico dos projetos passam pela análise dos seguintes colegiados técnicos: Comitês Técnicos Internos – CTIs, Comissões Técnicas dos Macroprogramas - CTMPs e Comitê Gestor da Programação - CGP. Essas instâncias representam as lideranças técnicas que asseguram a coerência e a aderência das programações de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, Transferência de Tecnologia - TT, Comunicação Empresarial - CE e Desenvolvimento Institucional – DI à missão da Empresa.

Estrutura básica do sistema de liderança da Embrapa Arroz e Feijão:

- Chefia Geral - CGE;

- Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento - CPD;
- Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios - CCN; e
- Chefia Adjunta de Administração - CAA.

A tomada de decisão no gerenciamento da Unidade é feita de forma colegiada pelas Chefias Geral e Adjuntas. Isso ocorre de forma sistemática, em reuniões informais que envolvem a Chefia Geral e uma ou mais Chefias Adjuntas, dependendo do assunto a tratar.

É atribuição da Chefia Geral, gerir a Unidade como um todo, compreendendo o planejamento, a orientação, a coordenação, o acompanhamento e avaliação de suas atividades técnicas e administrativas, bem como o relacionamento e a integração da Unidade com outras unidades da Embrapa e com outras organizações públicas e privadas. Portanto, é da competência da Chefia Geral, em última instância, a tomada de decisão final em todos os níveis dentro da Unidade.

À Chefia Adjunta de P&D compete gerir a programação, execução, coordenação, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades referentes aos processos de pesquisa e desenvolvimento, informação científica, captação de recursos via projetos de P&D, interagindo com a equipe de pesquisadores no processo de articulação e elaboração das propostas de P&D, monitorando, coordenando e elaborando relatórios técnicos, etc. Em fim, estar à frente de todos os atos e procedimentos relacionados com o gerenciamento das ações de pesquisa e desenvolvimento.

A Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios gerencia a programação, execução, acompanhamento e controle das atividades necessárias à implantação das políticas de Comunicação Empresarial e de Negócios para Transferência de Tecnologia da Embrapa e das estratégias de comunicação e de negócios da Unidade. São ações relacionadas com a imagem da Unidade junto à sociedade, com as oportunidades de negócios tecnológicos, envolvendo a transferência de tecnologia, a impressão de vendas de publicações técnicas diversas, a formalizações de parcerias, de consultorias e a realização e participação da Unidade em eventos diversos.

A função da Chefia Adjunta de Administração é gerir a programação, execução, coordenação, orientação, o acompanhamento e avaliação das atividades referentes aos processos de administração em geral, recursos humanos, orçamento e finanças e apoio técnico. Ou seja, é responsável pela

disponibilização e manutenção adequada de todos os meios necessários para implementação das ações de geração de P&D, de transferência de tecnologia e de outras diversas inerentes tanto à Chefia Geral, quanto às duas outras Chefias Adjuntas mencionadas.

Além da estrutura básica, a Unidade conta com:

- Comitê Assessor Externo - CAE;
- Comitê Técnico Interno - CTI;
- Comitê Local de Propriedade Intelectual - CLPI;
- Comitê Gestor de Laboratórios – CGL;
- Comitê Interno de Biosegurança – CIBIO; e
- Comitê Local de Publicações – CLP.

O CAE auxilia nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação focados nas demandas do mercado. A Alta Direção da Embrapa Arroz e Feijão, representada pelas Chefias Geral e Adjuntas, trabalha focada nas demandas do mercado, com Missão, Visão e Valores definidos no III Plano Diretor da Unidade (PDU).

O CTI auxilia a liderança da Unidade nas questões técnicas internas. Ele é formado por um colegiado de pesquisadores com membros indicados pela Chefia Geral e eleitos pelos pesquisadores, sendo o seu presidente o titular da Chefia Adjunta de P&D.

O CLPI auxilia nos processos relativos à proteção intelectual dos produtos da Unidade, pautado pelas normativas e políticas da Empresa.

O CLP é responsável pelo escrutínio técnico (conteúdo, mérito técnico e científico, etc.) e pela aprovação para veiculação de toda a produção técnico-científica (artigos para revistas científicas, notas técnicas, livros e demais tipos de publicações elaboradas pela Unidade).

O CGL auxilia no acompanhamento das atividades de laboratório e subsidia o planejamento das aquisições de equipamento e necessidades de reformas nas instalações.

O CIBIO apoia a política nacional de biosegurança, subsidiando a CTNBio, com acompanhamento dos procedimentos e aplicação de normativas no âmbito da Unidade.

Para atender ao planejamento estratégico da Empresa, a Embrapa Arroz e Feijão possui, além dos comitês técnicos, os núcleos temáticos e operacionais, já descritos no item P4 (Perfil). As lideranças dos núcleos operacionais, escolhidos por seus pares, constituem-se em gestores de NDTs. Esses núcleos são compostos por equipes multidisciplinares, com o objetivo de conceber,

elaborar e desenvolver projetos integrados, para que num futuro próximo, possam contribuir mais efetivamente para a geração e transferência de conhecimentos. As lideranças dos núcleos temáticos são escolhidos pela Chefia, dentre os membros do CTI com maior afinidade com as áreas portadoras de futuro, selecionadas para promoção durante o ano. Constituem-se em coordenadores de NT's para realizar antenagem de tópicos e editais, promover reuniões e seminários e coordenar a discussão técnica.

A existência destes núcleos incentiva uma maior participação do corpo de pesquisadores da Unidade em todas as ações de pesquisa e transferência de tecnologias e promove a atualização do conhecimento e oportunidades de projetos.

Os demais componentes do sistema de liderança, os supervisores de Áreas/Setores, são indicados pelas chefias, sendo constituídos para exercer funções gerenciais formalmente especificadas no organograma da Unidade.

### **Interação Interna**

As decisões são tomadas por meio de reuniões realizadas, sempre que necessárias, com as chefias adjuntas, gestores de núcleos operacionais, líderes de projetos, coordenadores de núcleos temáticos e supervisores de áreas/setores. Semanalmente, ocorre uma reunião de trabalho envolvendo a Chefia Geral e Adjuntas, Secretaria Executiva do CTI, Gestores de NDTs e supervisores da ACE, ANT e SGA, para compartilhamento de informações e busca de subsídios para tomada de decisão.

Dependendo da sua natureza, importância ou urgência, as informações são transmitidas a todos os servidores, utilizando-se diferentes meios de comunicação. Destaca-se o uso cada vez mais freqüente de correspondência eletrônica (e-mail); quadros de aviso e murais também são meios de comunicação utilizados. As chefias também se utilizam de reuniões com os diferentes agrupamentos, bem como de reuniões gerais, onde se fazem presentes todos os servidores, para apresentar orientações estratégicas e avaliar o desempenho da Unidade, em relação ao cumprimento das metas estabelecidas com a Diretoria-Executiva da Embrapa.

Dependendo da natureza e do impacto da ação a ser implementada, a comunicação é feita diretamente entre a instância decisória e a equipe envolvida ou, no caso de mudanças

de rotinas de trabalho, as decisões são comunicadas aos gerentes dos processos, os quais assumem a responsabilidade de comunicar à equipe.

### **Missão, Visão e Valores da Embrapa Arroz e Feijão**

#### Missão

Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco nos agronegócios de arroz e feijão, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade.

#### Visão

Ser um Centro de Pesquisa de referência para os produtos arroz e feijão, tanto no Brasil quanto no exterior, reconhecida pela:

- excelência e adequação dos conhecimentos e tecnologias que produz para as cadeias produtivas destes produtos;
- viabilização de soluções que permitam a inserção sustentável do arroz e do feijão nos sistemas agrícolas das diversas regiões do Brasil;
- capacidade de articulação com as instituições públicas e privadas de pesquisa e desenvolvimento e de transferência de tecnologias relacionadas ao arroz e ao feijão; e
- capacidade de organizar e disponibilizar o conhecimento gerado para a sociedade.

#### Valores

Na consolidação do alinhamento estratégico terão papel preponderante os valores pertencentes à cultura desenvolvida pela Embrapa Arroz e Feijão, quais sejam:

- **ética e transparência** – comprometimento com a honestidade, transparência e com o respeito ao ser humano, valorizando-o em todos os segmentos da sociedade;
- **estratégia, criatividade e rigor científico** – planejamento do futuro, otimizando os recursos e as capacidades, com criatividade e inventividade, pautando as ações pelo método científico, pela exatidão e precisão dos procedimentos;
- **responsabilidade ambiental e social** – interação com a sociedade na antecipação e avaliação das consequências sociais, ambientais, culturais e econômicas da ciência e da tecnologia, e contribuimos com

conhecimentos e tecnologias que promovam a redução da pobreza e das desigualdades sociais, respeitando o meio ambiente;

- **parceria interinstitucional e interdisciplinar** – promoção de articulações interna e com outras organizações e indivíduos na busca de parcerias interdisciplinares e inter-institucionais no âmbito da geração, adaptação e transferência de tecnologias para o arroz e o feijão; e
- **pluralidade e respeito à diversidade intelectual** – atuação consoante aos princípios do respeito à diversidade cultural, de idéias e de métodos de trabalho.

A participação das chefias, dos supervisores e de gerentes estratégicos em listas internas de discussão na Internet, coordenadas, principalmente, pelas Unidades Centrais (SISPAT-I, SISPEM-I, Compras, SAAD-RH, SIRH, entre outros), auxilia nas discussões sobre procedimentos e na internalização de diretrizes, estratégias, metodologias e sistemas de controle interno.

### **Interação Externa**

Um importante meio de comunicação utilizado pela Empresa para divulgação de ações estratégicas é a conexão da Unidade com as demais do Sistema Embrapa, através do EmbrapaSat, por meio de videoconferências.

A Chefia Geral durante os contatos externos, busca sempre oportunidades para o envolvimento futuro da Unidade em ações de parcerias com outras Unidades descentralizadas da Embrapa ou com outros órgãos públicos e entidades privadas.

Na busca de novas parcerias, objetivando o cumprimento de sua missão, a divulgação e transferências das tecnologias geradas pela Unidade e o fortalecimento das bases institucionais, a Unidade mantém suas portas abertas à sociedade, recebendo visitas de autoridades nacionais, de estudantes de instituições de vários Estados do País e de vários segmentos da sociedade civil.

Outro instrumento de ampliação dos negócios da organização é a participação das chefias e de pesquisadores e técnicos da Unidade em eventos técnicos e científicos. Esse recurso promove constantes exposições da Unidade e de seus produtos por meio de estandes e do proferimento de palestras, bem como o reconhecimento da qualidade técnica de seus colaboradores.

### **Avaliação do sistema de liderança e implementação de melhorias**

Os Chefes Adjuntos da Unidade, bem como os demais gerentes e supervisores, são avaliados por meio do PARTI, contemplado dentro de um Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH), que é feita no âmbito da Unidade pelas chefias imediatas. A avaliação do Chefe Geral é feita pelos processos de premiação individual ou coletiva (SAPRE - Sistema de Avaliação e Premiação), pelo Sistema de Avaliação das Unidades (SAU), pela participação na condução de trabalhos (SAAD - Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual) e consideradas as solicitações para ministrar palestras, cursos e seminários.

Agregada à avaliação feita do desempenho das atividades constantes do SAAD, é feita uma avaliação de aspectos comportamentais, com base nos critérios utilizados para identificação de líderes, no desempenho dos líderes junto às suas equipes e no seu desempenho individual, levando em conta o grau de comprometimento destes com a Instituição.

Alguns pontos observados na avaliação complementar do pessoal de apoio à P&D são:

- Assiduidade;
- Pontualidade;
- Comprometimento com a Empresa;
- Aproveitamento do tempo; e
- Empenho na execução da tarefa.

Para os empregados ligados diretamente à P&D, os pontos observados na avaliação complementar são:

- Pontualidade;
- Comprometimento com a filosofia e com as normas;
- Espírito de equipe, envolvimento com atividades dos núcleos de P&D; e
- Empenho na execução de suas atividades no ano.

Destaca-se como melhoria na prática de gestão a formação de núcleos temáticos, compostos pelos componentes da equipe de P&D. A estruturação da equipe de P&D em núcleos motivará uma maior interação e discussão entre os pesquisadores das diversas Áreas, além de favorecer o compartilhamento das responsabilidades desses núcleos com o CTI e a chefia de P&D na condução dos trabalhos de pesquisa e no seu direcionamento.

## 1.2. Cultura da Excelência

A partir da década de 90, com a adoção do planejamento estratégico, a Embrapa vem buscando implementar um modelo de gestão em que se priorizem os resultados e a adoção de novas tecnologias de gestão. O processo de mudança organizacional na Embrapa visa a uma mudança cultural, caracterizada, principalmente, pela adoção de um modelo de gestão mais descentralizado e participativo; com maior envolvimento de seus colaboradores e maior grau de interação entre eles, ampliando, assim, a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais.

Essa iniciativa de reorganização visa dotar as unidades de pesquisa de estruturas mais compatíveis com as novas propostas de gestão da Empresa. Assim sendo, a Embrapa Arroz e Feijão, sendo uma Unidade de Pesquisa da Embrapa e seguindo as diretrizes organizacionais estabelecidas, busca a adoção de uma estrutura de trabalho mais flexível, em que o nível de integração entre os processos de trabalho é crescente.

O processo de mudança organizacional da Embrapa e, conseqüentemente, de suas Unidades de Pesquisa tem como objetivo principal o estabelecimento de metas e resultados a serem alcançados, a definição e adoção de indicadores de desempenho, o acompanhamento e a avaliação do trabalho e a integração dos diversos níveis organizacionais. Neste processo, podemos destacar os seguintes elementos:

- Criação do PDE (Plano Diretor da Embrapa) e dos PDUs (Plano Diretor da Unidade) de cada Unidade Descentralizada, que indicam as diretrizes e os objetivos estratégicos (OE) a serem perseguidos;
- Implementação do *Balanced Scorecard* com o objetivo é centrar os esforços da Embrapa nas chamadas competências essenciais e nos OE para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos; e
- Adoção de novas tecnologias de gestão, onde se destacam: os Sistemas Embrapa de Planejamento (SEP), de Avaliação e Premiação por Resultados (SAPRE), de Planejamento e de Acompanhamento e Avaliação do Trabalho Individual (SAAD-RH).

Dentre as práticas de gestão que visam garantir eficiência na comunicação entre os gerentes e os demais membros da unidade, são utilizados canais de comunicação pessoal, através de reuniões e seminários e canais formais de comunicação como murais,

quadros de aviso e, sobretudo, correspondência eletrônica (e-mail). Esta comunicação tem como objetivo principal internalizar os valores e diretrizes da Organização, objetivando estimular um maior grau de comprometimento de todos os colaboradores.

Em relação às rotinas de trabalho, é dada aos supervisores de área e demais líderes de processos a liberdade de definir com a equipe os melhores padrões de trabalho. Esta prática visa a um maior comprometimento das equipes na elevação da qualidade com que as ações são desenvolvidas e, conseqüentemente, a uma elevação no grau de satisfação dos colaboradores em todos os níveis.

## 1.3. Análise crítica do desempenho global

Os principais mecanismos de avaliação e gerenciamento do impacto da atuação da Unidade são o CAE, o CTI e os Núcleos Temáticos e de Desenvolvimento Tecnológico, que congregam empregados na busca de soluções para atender às demandas do seu público-alvo e da sociedade. Outros grupos, de formação mais espontânea, são criados por iniciativa dos próprios empregados com o objetivo de minimizar as conseqüências advindas das situações de desemprego, discriminação e extrema carência, sobretudo na comunidade local. Estas ações sociais estão detalhadas no Critério 4.

Internamente, no final de cada exercício, em reunião geral entre as chefias da unidade e todos os empregados, é feita uma análise geral do desempenho das áreas técnicas nos cumprimentos ou não das metas estabelecidas no Plano Anual de Trabalho (PAT). Uma avaliação nesse mesmo encontro mostra, detalhadamente, os resultados da Unidade em arrecadação, despesas e investimento.

### **Indicadores de responsabilidade pública e cidadania**

A responsabilidade pública dos empregados e das lideranças da Unidade é avaliada considerando-se a participação de empregados e lideranças em ações como: projetos relacionados com sustentabilidade dos agronegócios de arroz e de feijão; criação de alternativas tecnológicas para produção familiar; apoio a programas regionais de desenvolvimento e crescimento de pequenos produtores e participação dos empregados em atividades de desenvolvimento social, formulação de políticas públicas, capacitação

de técnicos e produtores e estudantes, projeto Embrapa & Escola, dentre outros.

## 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

---

O planejamento foi definido e implementado a partir de 1988, conforme descrito no item Histórico da Busca pela Excelência, presente no Perfil deste Relatório.

Atualmente, a empresa possui processo permanente de formulação de estratégias, com periodicidade de renovação a cada três anos e com balanceamento e alinhamento estratégico via modelo *Balanced Scorecard*.

### 2.1. Formulação das estratégias

#### **Plano Diretor da Unidade (PDU)**

O III PDU é a referência quanto à definição de suas macro-estratégias para o período 2004-2007. Esse documento foi elaborado segundo a metodologia desenvolvida pela Embrapa com apoio da Faculdade Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP).

O processo de elaboração do PDU foi coordenado por um comitê, nomeado pela Chefia da Unidade e composto por pesquisadores e técnicos de nível superior. O documento final foi aprovado pela Diretoria-Executiva.

De maneira sucinta, o processo teve início com ação proativa da Unidade, convocando todos os reais e potenciais clientes/usuários das tecnologias, bens, produtos ou serviços a serem fornecidos pela Embrapa Arroz e Feijão, incluindo nesse agrupamento, todos os representantes dos segmentos das cadeias produtivas.

Durante dois dias, esses atores se associaram aos pesquisadores da Unidade e de outras entidades similares, aos professores universitários, agentes de desenvolvimento, técnicos da assistência técnica e privada, representantes de agências ou fundações públicas financiadores de ciência e tecnologia e, de forma interativa, analisaram todos os aspectos dos agronegócios do arroz e do feijão.

O fruto mais importante advindo desse processo foi a definição das demandas tecnológicas apresentadas em ordem prioritária, de acordo com a urgência das respostas às questões ou aos problemas mais importantes passíveis de serem solucionados com os conhecimentos já existentes ou com a geração e desenvolvimento de novas tecnologias.

O III PDU foi organizado em consonância com demandas e expectativas sinalizadas pela

sociedade, com diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal e com orientações emanadas pelo IV Plano Diretor da Embrapa (PDE), considerando as características ambientais, sociais e econômicas das regiões produtoras de arroz e feijão no Brasil e suas perspectivas futuras. Esse documento contemplou:

- análise do ambiente externo, englobando a atual situação do sistema produtivo;
- relacionamento com o agronegócio, bem como demandas atuais e potenciais, oriundas desse ambiente externo no tocante a tecnologias, produtos e serviços; e
- cenário interno.

A missão e a visão da Embrapa Arroz e Feijão, seu âmbito de atuação, os objetivos e as diretrizes foram estabelecidos considerando esses cenários, as oportunidades e os riscos identificados e as demandas definidas pelos clientes.

O PDU é o documento que contém as estratégias formuladas e está disponível a todos os empregados para consulta de forma permanente. Além disso, o PDU é utilizado para comunicar às partes interessadas, que participaram do *workshop* de elaboração, os rumos que a Embrapa Arroz e Feijão se propõe a seguir no período de vigência do PDU.

O procedimento de formulação das estratégias é repetido a cada quatro anos, com a elaboração do novo PDU.

#### **Análise dos cenários e demandas**

O contato com redes de instituições públicas, privadas e não-governamentais, ligadas ao agronegócio de arroz e de feijão no Brasil, foi considerado fator essencial na análise de cenários e demandas, pois são importantes identificadores das necessidades sociais e potenciais parcerias para pesquisa, ensino, extensão rural, produção, processamento e comercialização dos insumos, processos, produtos e serviços agropecuários.

As diretrizes institucionais traduziram as demandas do Governo Federal, a exemplo das demandas do desenvolvimento setorial conforme especificado na Agenda de Pesquisas da Embrapa e em documentos e editais dos Fundos Setoriais, bem como as demandas definidas no PPA.

Na preparação do III Plano Diretor da Embrapa Arroz e Feijão, houve uma intensa

mobilização de todos os empregados, coordenada pelos membros da Comissão de Avaliação Estratégica e envolvendo equipes de elaboração dos vários itens de formulação, de análise dos ambientes externo e interno e Workshop de Validação Externa. Foram ouvidos os mais diversos segmentos das cadeias produtivas destes dois produtos, mediante consultas via Internet, videoconferências e reuniões com especialistas internos e externos. O documento foi concebido em alinhamento com as prioridades estabelecidas no IV Plano Diretor Embrapa, o qual, por sua vez, reflete as necessidades expressas no Plano Plurianual do Governo Federal.

Os principais fatores externos considerados na formulação das estratégias de ação, definidas no III PDU, foram:

- globalização da economia;
- necessidade de desenvolvimento de sistemas de produção agrícola que sejam rentáveis, socialmente justos e que mantenham o compromisso da conservação e da preservação ambiental;
- e
- importância do atendimento aos padrões de qualidade de produtos agrícolas definidos por consumidores nacionais e internacionais.

Esses cenários indicaram que o agronegócio brasileiro de arroz e feijão deveria buscar a exigida competitividade sem ignorar a harmonia com os aspectos ambientais e com a equidade social.

Os fatores internos considerados foram:

- perfil apresentado pelos empregados; e
- infra-estrutura de laboratórios, equipamentos, maquinaria, veículos, área de campos experimentais e área de construções.

No âmbito do ambiente interno, a renovação do quadro de pessoal foi considerada como uma das ações prioritárias, tendo em vista o envelhecimento e conseqüentes aposentadorias dos seus empregados.

Essa renovação também foi uma oportunidade de adequação dos empregados ao novo cenário de demandas de pesquisas ambientais para o agronegócio brasileiro de arroz e feijão.

### ***Integridade das informações e coerência das estratégias***

A integridade das informações, utilizadas no processo de formulação de estratégias, foi garantida pelo currículo e experiência dos palestrantes e consultores, bem como do compromisso dos empregados com a

Unidade. Além disto, o IV PDE, a Política Institucional de P&D e de Transferência de Tecnologia foram instrumentos de consultas que balizam a elaboração do III PDU da Embrapa Arroz e Feijão.

Esses documentos, também elaborados com ampla consulta aos públicos interessados, definiram o alinhamento da Embrapa com as macro-orientações do governo e com as macrodemandas da sociedade e do agronegócio brasileiro.

A coerência entre as estratégias adotadas e as necessidades de clientes internos e externos foi definida pela diversidade de palestrantes e sua representatividade quanto aos clientes e as instituições que se relacionam com a Unidade.

Além disso, a ampla participação dos empregados de P&D, a revisão dos consultores e o alinhamento com as orientações institucionais e governamentais realizado pelos técnicos e diretoria-executiva também promoveram o equilíbrio necessário entre as demandas dos públicos interessados.

### ***Disseminação das estratégias***

A disseminação das estratégias é feita por ampla distribuição de cópias impressas a todas as partes interessadas. Outra forma de divulgação é a sua disponibilização na *homepage* da Unidade, permitindo ampla consulta às estratégias definidas pela Unidade.

### ***Definição da atuação***

A Embrapa Arroz e Feijão tem papel de liderança como catalisador das ações de P&D com arroz e feijão no Brasil.

Considerando a extensão geográfica do País e diversas unidades de pesquisa e desenvolvimento e instituições que trabalham com arroz e feijão no Brasil, fez-se necessário o estabelecimento de algumas estratégias que definissem o tipo de atuação que teria no agronegócio nacional de arroz e feijão visando a aumentar a eficiência do trabalho, evitando riscos de sobreposição ou duplicação com o trabalho de outras instituições. Essas estratégias caracterizam-se por:

- coordenar estudos de caracterização, avaliação, ocupação e monitorização agroambiental, incluindo a potencialidade dos recursos naturais e socioeconômicos, a dinâmica e os impactos dos processos produtivos;
- desenvolver ações inerentes à geração de tecnologias para os sistemas de

produção mediante a cooperação com outras Unidades da Embrapa;

- estreitar relacionamentos de parceria e alianças, na forma de apoio técnico e complementaridade de esforços, considerando afinidades e interesses comuns com entidades externas à Embrapa que atuam no agronegócio de arroz e feijão no Brasil; e
- fortalecer a atuação da Embrapa Arroz e Feijão de acordo com a Política Global de Administração da Embrapa.

Para responder às estratégias de atuação, a Embrapa Arroz e Feijão contratou, em 2001, 2002, 2003 e 2004, 10 novos pesquisadores, a maioria deles com curso de doutorado, para trabalhar nas áreas de Fitopatologia em Arroz e Feijão, Biologia Molecular e Vegetal, Fitotecnia, Qualidade de Grãos, Bioquímica de Planta e Solo, Impacto Ambiental, Melhoramento do Feijoeiro, Manejo e

Conservação de Solo e Água, Simulação e Modelagem e Sócioeconomia.

### Modelo de gestão estratégica

A implantação do III PDU iniciou-se com seminários de sensibilização da gerência, seguidos de campanhas de esclarecimento e disseminação para os empregados da Unidade (Figura 2.1.1).

O III PDU possui cinco Objetivos Estratégicos (OE) e, para cada um deles, uma série de metas estratégicas a serem alcançadas ao longo do período de sua vigência, ou seja, de 2004 a 2007. Para alcançar os objetivos estratégicos, foram elaboradas uma série de diretrizes estratégicas para processos técnicos e institucionais e suas metas para o período de vigência do III PDU.

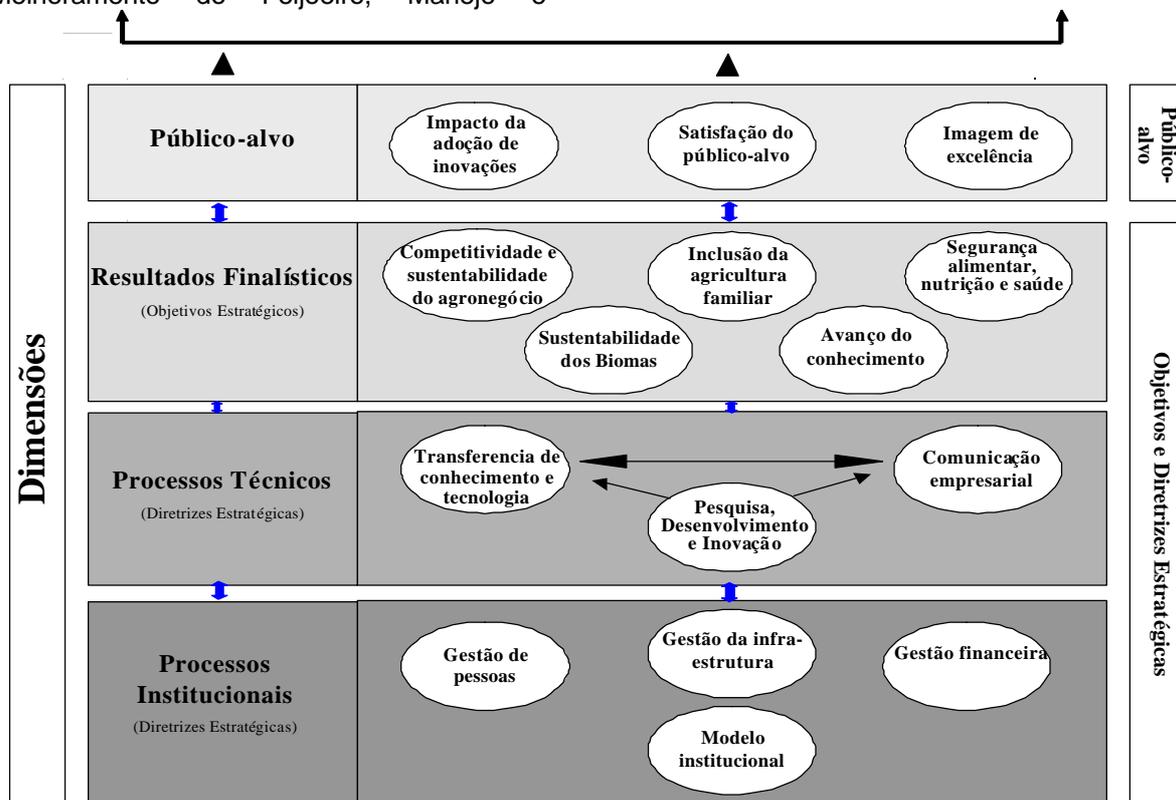


Figura 2.1.1. Modelo de Gestão Estratégica (MGE) do BSC do III Plano Diretor da Unidade

Os cinco OE do BSC da Unidade são: (1) Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio; (2) Inclusão da Agricultura Familiar; (3) Segurança Alimentar, Nutrição e Saúde; (4) Sustentabilidade dos Biomass; e (5) Avanço do Conhecimento. Estes OE se inserem nas Perspectivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento.

### Avaliação e melhorias adotadas

A avaliação da formulação de estratégias é feita pela Embrapa SGE, membros do CAE e por pesquisadores da Embrapa Arroz e Feijão, no que se refere a elaboração do PDU. A avaliação do nível de obtenção de resultados, esperados para cada ação incluída no PAT,

foi realizada em 2004 e permitiu a análise crítica da eficiência das ações estratégicas estabelecidas.

Com base nessa análise serão introduzidas alterações que permitirão, para o próximo ano, mais eficiência na formulação de estratégias. Essa avaliação, seguida das modificações completará o segundo ciclo de aprendizado do BSC da Embrapa Arroz e Feijão.

Conforme relatado no item Desdobramento das Estratégias, as metas dos PPA e do PAT são usadas como indicadores do cumprimento das ações propostas.

A principal melhoria, realizada em 2004, foi a implementação do modelo de gestão

estratégica que permitiu alinhar as ações às estratégias formuladas pelo PDU.

Os indicadores utilizados para avaliar a formulação das estratégias estão apresentados no item 2.3 deste relatório.

## 2.2. Desdobramento das estratégias

O processo de gestão estratégica da Embrapa Arroz e Feijão está vinculado ao Sistema Embrapa de Gestão, caracterizado na Figura 2.2.1.

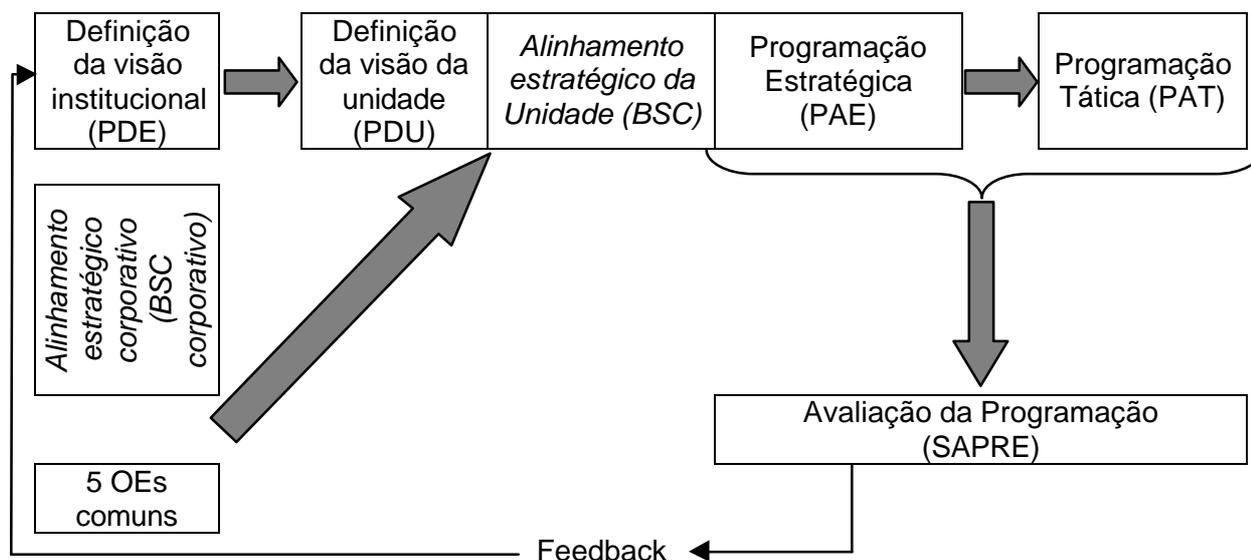


Figura 2.2.1. Processo de gestão estratégica da Embrapa.

### Programação e execução

No subsistema estratégico, a Unidade alinha suas ações estratégicas com a missão, a visão, os valores e os objetivos definidos pelo PDU, por meio do BSC. Com base nesse instrumento, as estratégias traçadas são implementadas, formulando os Planos Anuais de Trabalho (PAT) com objetivos estratégicos que se desdobram em iniciativas e ações estratégicas.

No subsistema tático, o Sistema de Gestão da Programação define, no âmbito institucional e por meio dos Macroprogramas de P&D, Transferência de Tecnologia, Comunicação e Desenvolvimento Institucional, a programação anual dos projetos e as iniciativas a serem executadas. Esses se caracterizam por projetos de P&D, projetos e processos de transferência tecnológica e comunicação e as iniciativas do BSC, traduzidas em projetos de melhoria gerencial e do negócio.

No âmbito da Unidade, são definidas no planejamento anual de atividades, por meio do SISPAT, as metas institucionais e técnicas, os projetos e processos.

No subsistema operacional, as redes, os núcleos de gestão de P&D, as equipes, os gestores e os líderes operacionalizam as ações estipuladas dentro do prazo previsto.

É focando nas demandas tecnológicas prioritárias apresentadas que a Unidade põe em prática as estratégias de comunicação empresarial e de transferência de tecnologia e de geração de tecnologias através de P&D.

No primeiro caso, é elaborada a programação dos eventos dentro da Unidade, tais como, dia de campo, treinamento de multiplicadores, etc. e daqueles fora dela, como instalações de Unidades Demonstrativas e de validação de tecnologia, participação em Feiras e Exposições Agropecuárias, impressão de publicações técnicas e edição de vídeos.

No segundo, os pesquisadores planejam e elaboram, em equipe, pré-propostas e/ou

propostas de pesquisa na busca por respostas às questões levantadas.

Essas proposições de investigações técnico-científicas são apresentadas em figuras programáticas de Planos de Ação e/ou Projetos de P&D, dependendo da forma como são organizadas (em arranjos simples e/ou complexos), dependendo da sua base científica e da natureza temática dos programas da Embrapa a que serão submetidas.

Depois de formuladas, as pré-propostas ou as propostas de P&D são submetidas, em primeira instância, ao escrutínio do Comitê Técnico Interno (CTI) da Unidade líder da proposta que avalia, entre outros atributos, sua conformidade ao Macroprograma, sua excelência metodológica e o seu mérito técnico-científico. Uma vez aprovadas pelo CTI, elas são encaminhadas para análise e aprovação ao Gestor do Macroprograma da Embrapa e/ou a outras fontes financiadoras de projetos de P&D, nacionais ou internacionais com vistas a sua aprovação e captação de recursos financeiros para sua execução. Se, finalmente aprovados com os recursos financeiros assegurados e liberados, as ações de pesquisa são então implementadas pelas equipes de pesquisadores.

Os planos de ação estabelecidos são comunicados à força de trabalho por meio do quadro mural "Acontece". Na *intranet*, o CTI também divulga as informações inerentes aos planos de ação estabelecidos bem como disponibiliza à força de trabalho, via correio eletrônico, informações relevantes sobre novas possibilidades de captação de recursos (prazos, etc.).

O acompanhamento da implementação dos planos de ação é feita pelo CTI, através de relatórios periódicos dos responsáveis por cada plano de ação. Após aprovados pelo CTI estes relatórios são enviados ao Comitê Gestor de Programação (CGP) do SEG.

### **Alocação dos recursos orçamentários e financeiros**

Na Embrapa Arroz e Feijão, a alocação de recursos é realizada para custeio das atividades de P&D, de TT e de Desenvolvimento Institucional. Os recursos solicitados anualmente para custeio de P&D resultam do somatório dos orçamentos elaborados pelos líderes de projetos de pesquisa.

Os gastos para implementação das atividades previstas no acompanhamento das estratégias de Administração e Desenvolvimento

Institucional estão inseridos no PADI, cujos valores efetivamente aportados tem sido insuficientes para tal fim. Dessa forma, os recursos arrecadados via projetos no âmbito do SEG aportam recursos na ordem de 10 a 20% para cobertura de alguns custos de manutenção.

### **2.3. Planejamento da medição do desempenho**

A avaliação das atividades programadas é realizada anualmente pelo SAPRE, instrumento também utilizado para premiação. Esse sistema prevê a avaliação global da Unidade, utilizando-se do SAL, cujo principal indicador é o Índice de Desempenho Institucional, e da avaliação individual e por equipe, realizada pelo SAAD-RH. Esses sistemas corporativos estão descritos nos itens 5 e 6.

Baseando-se no SAPRE, introduzem-se melhorias na programação nos três subsistemas descritos.

O acompanhamento da implementação do PDU é feito com base em indicadores definidos no PAT (Tabela 2.3.1). Entretanto, esses indicadores ainda estão passando por uma reformulação em função da recente implantação do novo PDU. Esses dados alimentam o aplicativo institucional Sistema de Acompanhamento de Planos Diretores (SAPD), que se encontra em implantação. Anteriormente era utilizado o sistema WebMGE, acessível por meio da *intranet* da Empresa.

Nesse aplicativo, é possível solicitar relatórios que permitam a verificação do atendimento das metas planejadas por trimestre pela chefia da Unidade e também pela direção da Empresa. Assim, é assegurado que cada ação tenha uma contribuição concreta para o alcance dos OE.

A verificação do atendimento aos padrões de trabalho também ocorre por meio do SAAD-RH.

Entre as diversas inovações ocorridas em 2004, uma das mais importantes foi o início da instituição da Central de Atendimento de Clientes que visa racionalizar e aumentar a eficiência no atendimento aos clientes.

Outras melhorias que merecem destaque são:

- informatização do processo de requisição de materiais via *intranet*;
- informatização do processo de requisição de serviços relacionados à tecnologia da informação;
- informatização do processo de gestão de recursos, permitindo ao usuário o acompanhamento em tempo real dos

gastos efetuados e dos recursos disponíveis; – desenvolvimento do sistema do SAC.

Tabela 2.3.1: Indicadores de Desempenho do III PDU

Objetivo Estratégico - OE		Indicadores de Desempenho
Número	Título	
OE 01	Competitividade e sustentabilidade do agronegócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nº de sistemas de produção para arroz e feijão testados e recomendados</li> <li>– Nº de cultivares de arroz geradas e lançadas</li> </ul>
OE 02	Inclusão da agricultura familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nº de nichos de mercado para arroz e feijão orgânicos identificados</li> <li>– Nº de protocolos de Boas Práticas Agrícolas (BPAs) estabelecidas</li> <li>– Nº de máquinas para colheita de arroz e feijão disponibilizadas</li> </ul>
OE 03	Segurança alimentar, nutrição e saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nº de parâmetros de qualidade de grãos de feijão para adequação ao enlatamento pré-cozido definidos</li> </ul>
OE 04	Sustentabilidade dos biomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Percentual da coleção ativa de arroz e de feijão caracterizada fenotipicamente</li> </ul>
OE 05	Avanço do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nº de genótipos de arroz caracterizados geneticamente por meio de marcadores microssatélites (SSR) e avaliados agronomicamente</li> <li>– Nº de genótipos de feijão caracterizados geneticamente por meio de marcadores microssatélites (SSR) e avaliados agronomicamente</li> </ul>

Além destes indicadores específicos para cada OE, há outros resultados que permeiam todos os OEs e que alimentam o Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) na forma de dados absolutos:

*1. Produção Técnico-Científica*

- Nº de Artigos em Anais de Congresso/Nota Técnica
- Nº de Artigos em Periódico Indexado – Tipo A
- Nº de Artigos em Periódico Indexado – Tipo B
- Nº de Artigos em Periódico Indexado – Tipo C
- Nº de Artigos em Periódico Indexado – Tipo D
- Nº de Artigos em Periódico Indexado – Total
- Nº de Capítulos em Livro Técnico-Científico
- Nº de Orientações de Teses Pós-graduação Concluídas
- Nº de Resumos em Anais Congresso

*2. Produção de Publicações Técnicas*

- Nº de Agências de Informação Disponibilizadas
- Nº de Artigos divulgados na Mídia
- Nº de Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento
- Nº de Circular Técnica

- Nº de Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas
- Nº de Organização/Edição de Livros
- Nº de Série Documentos
- Nº de Sistema de Produção

*3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos*

- Nº de Bases de Dados disponibilizadas
- Nº de Cultivares Geradas/Lançadas
- Nº de Cultivar Testadas/Indicadas
- Nº de Máquinas, Equipamentos e Instalações disponibilizadas
- Nº de Metodologias Científicas desenvolvidas
- Nº de Monitoramentos/Zoneamentos produzidos
- Nº de Práticas/Processos Agropecuários desenvolvidos

*4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem*

- Nº de Cursos Oferecidos
- Nº de Dias de Campo realizados
- Horas de Estágio de Graduação oferecidas
- Horas de Estágio de Nível Médio oferecidas
- Horas de Estágio de Pós-Graduação oferecidas
- Nº de Fôlderes Produzidos
- Nº de Matérias Jornalísticas - Peso 1

- Nº de Matérias Jornalísticas - Peso 2
- Nº de Matérias Jornalísticas - Peso 3
- Nº de Matérias Jornalísticas - Peso 4
- Nº de Matérias Jornalísticas – Total
- Nº de Eventos Organizados
- Nº de Palestras
- Nº de Unidades Demonstrativa e de Observação
- Nº de Veículos internos e externos produzidos.

Estes dados absolutos, cruzados com informações relacionadas a recursos materiais e humanos utilizados, geram o Índice de Desempenho Institucional (IDI), que gera o 'ranking' das Unidades da Embrapa para cada ano.

### 3. CLIENTES

---

Em uma análise ampla, segundo o PDU 2004-2007, a Embrapa Arroz e Feijão considera como cliente todo indivíduo, grupo ou entidade, pública e privada, cujas atividades possam adotar suas tecnologias, produtos e serviços.

#### 3.1. Imagem e conhecimento de mercado

Conforme a definição acima, há uma vasta abrangência em relação à clientela da Embrapa Arroz e Feijão. Neste contexto, podemos dizer, que os clientes da Embrapa Arroz e Feijão são, empresários envolvidos com o agronegócio do arroz e feijão, agricultores e suas organizações corporativas (associações, sindicatos, federações), cooperativas e associações de trabalhadores rurais, secretarias de agricultura (estados e municípios), empresas de assistência técnica e extensão rural, mídia, ONG's diretamente ou indiretamente relacionadas com as cadeias produtivas do arroz e do feijão, organizações como Sebrae, Senar, Senai, órgãos de fomento de P&D e TT e eventos técnicos científicos (CNPQ, FINEP, etc.), dentre outros. Na Embrapa Arroz e Feijão, há diversas práticas de mapeamento da clientela e de suas demandas:

- Cadastramento realizado no Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), que envolve atendimento: pessoal, telefônico, correio eletrônico e cartas;
- Eventos de capacitação e treinamento: cursos, palestras e workshops;
- Eventos técnico-científicos: congressos, encontros, painéis, seminários e simpósios;
- Outros eventos: vitrines tecnológicas, dias-de-campo, feiras, exposições, lançamentos, reuniões e visitas;
- Programa Embrapa – Escola: atendimento a aluno de ensino fundamental e médio;
- Intercâmbio com a mídia especializada no agronegócio e na ciência e tecnologia;
- Parcerias;
- Acessos a *homepage*;
- Análise da demanda ao posto de venda de publicações.
- Na Unidade, tem-se desenvolvido um trabalho de incremento do uso do correio eletrônico no SAC. Este trabalho permitiu a criação de um banco de dados amplo e

contínuo, com informações relevantes, que se pretende manter atualizadas para contatos e pesquisa sobre clientes.

Com projetos e programas de capacitação em assentamentos rurais, iniciou-se uma outra forma relevante de levantamento das necessidades e interesses do público. Esse trabalho deu início a um processo de capacitação de multiplicadores, objetivando atender à demanda de um maior número de pessoas.

#### **Atendimento ao cliente**

Concomitantemente ao trabalho de levantamento externo, também se procura ouvir o público interno, a fim de obter informações pertinentes sobre quais os produtos e serviços devem ser levados à sociedade.

Todas as demandas levantadas são devidamente cadastradas e encaminhadas para as equipes técnicas e / ou pesquisadores para pronto atendimento. Procura-se trabalhar a prática de dar um retorno (*feedback*) ao próprio SAC, para que as informações (respostas) sejam armazenadas e, se necessário, reutilizadas em outras demandas, além de se poder fazer um controle mais efetivo das demandas respondidas e poder-se pesquisar o grau de satisfação do cliente.

#### **Divulgação dos produtos e serviços e padrões de qualidade**

Para divulgar os produtos e serviços e comunicar os resultados de seus trabalhos, a Embrapa Arroz e Feijão adota várias estratégias, cada uma delas adaptadas ao público que se destina. Podemos citar como estratégias utilizadas:

- Eventos: participação em feiras e exposições, cursos, dias-de-campo na Unidade, dias-de-campo na tv, etc.;
- Unidades demonstrativas e de observação;
- Publicações e vídeos;
- *Homepage*;
- Espaço na mídia;
- Material de divulgação impresso, (panfletos, fôlderes, *banners* e painéis institucionais);
- Atendimento personalizado ao cliente (visitas, cartas, telefone, correio eletrônico); e

- Comunicação interna (mural Acontece, *intranet*, EmbrapaSat, videoconferência e telefonia).

Todo esse material de divulgação é cuidadosamente preparado pelas equipes das Áreas de Comunicação Empresarial e Negócios Tecnológicos, que organizam as informações, providencia imagens, idealiza todo material impresso para que as informações cheguem de maneira clara e objetiva ao cliente.

### **Avaliação e melhoria das práticas relacionadas ao conhecimento mútuo: principais indicadores**

O processo de avaliação e melhoria das práticas de conhecimento mútuo entre empresa e cliente encontra-se em processo de desenvolvimento na Embrapa Arroz e Feijão.

Como melhorias implementadas, vale ressaltar a reestruturação das áreas de Comunicação Empresarial e de Negócios Tecnológicos. Em 2001, as duas áreas foram agregadas sob uma Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios, com o objetivo executar um trabalho mais eficiente e mais eficaz.

## 3.2. Relacionamento com clientes

### **Gestão e mecanismos de relacionamento com o cliente**

A Embrapa Arroz e Feijão tem interesse em que seus produtos e serviços, tecnologias geradas através da pesquisa conduzida na Unidade, cheguem até a sociedade e sejam por ela utilizadas e validadas, promovendo, assim, o real desenvolvimento do agronegócio do arroz e do feijão no Brasil.

A Área de Comunicação Empresarial é a porta de entrada para o cliente na Unidade. A sua estrutura tem se ampliado e seus técnicos são capacitados para atender às diferentes demandas sociais que surgem, promover negócios e transferir conhecimentos e tecnologias ao maior número de clientes possível.

Em 2004, a Embrapa Arroz e Feijão manteve um estreito contato com a mídia nacional (rádio, televisão, portais eletrônicos, jornais e revistas), com veiculação de matérias técnicas, entrevistas e outras informações de interesse dos segmentos da cadeia produtiva do arroz e do feijão. Além do mais, a participação em eventos, a promoção de cursos, dias de campo, dentre outras

atividades, tem proporcionado uma boa imagem da Unidade perante a sociedade.

A Embrapa disponibilizou para as suas Unidades o Manual de Atendimento ao Cliente, com orientações o atendimento ao cliente / usuário, objetivando a excelência no relacionamento cliente / empresa.

O serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC - da Embrapa Arroz e Feijão, constitui o principal canal de contato com o cliente.

A coordenação do SAC, visando agilizar o processo de atendimento ao cidadão, monitora o tempo entre o contato do cliente até a sua resposta.

Visando maximizar o atendimento ao cidadão, a Embrapa Arroz e Feijão:

- Desenvolveu um novo sistema de Perguntas Mais Frequentes (PMF), onde o cliente encontra respostas prontas para as principais perguntas relacionadas ao arroz e ao feijão, necessitando apenas fazer contato para questões específicas, não relacionadas nas PMF;
- Possui um local para a venda de publicações técnicas da Unidade;
- Reestruturou a *homepage* da Unidade, tornando-a mais atrativa, de mais fácil compreensão, com variedade de informações necessárias ao público; e
- Possui uma biblioteca que, atualmente, gerencia uma base de dados bibliográficos especializada em arroz e feijão e áreas afins, com um acervo em torno de 21.409 registros entre livros, teses, folhetos, separatas, periódicos, fitas de vídeo, CD-ROM, e mapas, permitindo consultas diretas através da *internet*.

### **Padrões de atendimento**

Os padrões de atendimento ao cidadão são identificados por meio de políticas e manuais de atendimento, presentes no Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), adequando-os sempre, às necessidades e perfil de cada cliente.

### **Avaliação da satisfação do cliente**

O grau de satisfação dos clientes é medido através de questionários de avaliação, sempre aplicados em nossos eventos.

Em relação aos cursos oferecidos pela Unidade em 2004, mais de 80% das pessoas avaliadas, classificaram nossos cursos entre bom e excelente.

### **Avaliação e melhorias adotadas**

A Área de Comunicação Empresarial é a responsável pela avaliação do grau de satisfação do cliente, tendo ainda o papel de implementar práticas de melhoria de atendimento ao cliente.

Como já citamos anteriormente, o novo sistema de Perguntas Mais Freqüentes (PMF),

onde o cliente encontra respostas prontas para as principais perguntas relacionadas ao arroz e ao feijão, assim como a otimização da nova página da Unidade na *internet*, foram as grandes melhorias detectadas em 2004.

## 4. SOCIEDADE

---

### 4.1. Responsabilidade sócioambiental

A primeira manifestação da responsabilidade sócioambiental da Embrapa Arroz e Feijão se caracteriza pela busca de uma cultura institucional no sentido interno da Unidade com seus empregados e no âmbito externo com seus parceiros, clientes e segmentos organizados da sociedade regional, planejando e co-implementando ações voltadas para os sistemas de gestão sócioambiental.

Assim, foi iniciado em 2004 a adoção de Boas Práticas de Laboratório (BPL) no sentido de minimizar a geração de resíduos poluentes, os quais passaram a ser coletados de forma a dar-lhes o destino adequado.

Outro aspecto importante, quando do desenvolvimento de uma tecnologia pela Embrapa Arroz e Feijão, é a avaliação se o uso dessa tecnologia vai promover o desenvolvimento sustentável da atividade. Ou seja, tendo como base o tripé: a) equidade social, entendida como um conjunto de ações que levam a um melhor nível de saúde, de educação e de acesso a bens de consumo; b) lucratividade, que é o adicional aos custos totais de produção, incluso o tempo pessoal dispendido e a manutenção do potencial de produção do ambiente, que está ligado ao conceito de produzir sem exaurir o solo e/ou o ambiente.

### 4.2. Ética e desenvolvimento social

Promover o equilíbrio ambiental, diminuir desequilíbrios sociais e melhorar a saúde e a qualidade de vida da população são ideais que estão presentes nas práticas adotadas na Instituição, e são transferidos naturalmente para o cotidiano de seus empregados que

conhecem o benefício social promovido pela Empresa.

Os resultados alcançados nas diversas campanhas sociais praticadas pela Instituição e sua contribuição para a minimização das grandes disparidades sociais são motivos de orgulho para as pessoas que trabalham na organização, caracterizando-se como força impulsionadora de comprometimento na luta pelo desenvolvimento social.

Dentre as práticas de cidadania realizadas pela Instituição com ampla participação dos empregados, podemos destacar:

- Participação de empregados nas ações do Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida (COEP);
- Participação no Projeto Arte e Cidadania, conferindo aos empregadas certificados de destaque nas categorias contos e fotografia;
- Estágio de Complementação Educacional. Concessão de estágios curriculares e extracurriculares para estudantes dos Ensinos Médio e Superior, através do Programa de Estágios de Complementação Educacional da Embrapa, beneficiando alunos de Instituições de ensino de 2º e 3º graus conveniadas com a Embrapa.
- Cadastro da UD junto ao Instituto Ethos
- Participação em debates, estudos, pesquisas que viabilizem ações de Responsabilidade Social Empresarial (SER);
- Participação em congresso de Educação Ambiental e Fórum de Responsabilidade Social;
- Apresentação de palestra sobre Responsabilidade Social Empresarial no Fórum Social Mundial 2004.

## 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

### 5.1. Gestão das informações da organização

Os recursos de informações têm três funções básicas:

- como insumo, na medida em que são bases para os processos técnico-científicos;
- como produto, quando são demandados por clientes; e
- como gerenciais, ao nortear a tomada de decisões da administração em geral.

#### **Gestão das informações utilizadas como insumo e produto**

As informações disponibilizadas como insumo ao processo técnico-científico e como produto

aos clientes constituem o acervo bibliográfico e são gerenciadas pelo AINFO, sistema para automação de bibliotecas e recuperação de informação, desenvolvido pela Embrapa Informática Agropecuária. Este sistema permite o gerenciamento de informação técnico-científica, integrando bases de dados documentais, cadastrais e de processos bibliográficos por meio do armazenamento, atualização, indexação e recuperação da informação (Tabela 5.1.1.). A busca e a recuperação das informações são efetuadas utilizando o AINFOWeb (software de recuperação de informação utilizado para consulta online as bases de dados: Acervo Documental, Coleção de Periódicos, Cadastro de Recursos Humanos e de Instituições).

Tabela 5.1.1. Bases de dados do Ainfo e suas funções.

Base de Dados	Função
Recursos humanos	Cadastramento dos usuários; Viabilização do empréstimo automatizado.
Instituições	Cadastramento de qualquer organização econômica, civil ou comercial; Automação do empréstimo entre bibliotecas.
Acervo documental	Cadastramento, acesso e a recuperação dos recursos de informação que compõem o acervo documental: livros, teses, folhetos, anais, materiais não convencionais, relatórios técnicos, mapas, pacotes de software, documentos eletrônicos, entre outros; Catalogação cooperativa.
Coleção de Periódicos	Cadastramento de títulos e de novos fascículos de periódicos.
Empréstimos	Automação das rotinas de empréstimo, de devolução e de reserva de material bibliográfico, tanto para usuários internos quanto para outras instituições (empréstimo entre bibliotecas).
Aquisição	Controle do processo de aquisição de material bibliográfico a partir da solicitação de compra. Permite que seja mantido um histórico sobre cada documento, desde a seleção até a baixa, registrando todas as informações sobre doação, compra, permuta e transferência.

O acervo documental possui atualmente 21.410 registros: livros, folhetos, separatas, teses, mapas, CD-ROMs, sobre as culturas de arroz e feijão, agricultura em geral e temas correlatos, e 810 títulos de periódicos correntes e não correntes.

Além do acervo documental existente na própria biblioteca, a Embrapa Arroz e Feijão faz parte da Base de Dados de Embrapa, do Portal de Periódicos da Capes, é também biblioteca base do sistema COMUT.

A catalogação e referências bibliográficas, são elaboradas em conformidade com o "Manual

de Referência Bibliográfica na Embrapa" e AACR2 (*Anglo-American Cataloguing Rules*).

A estatística dos serviços da biblioteca é realizada mensalmente.

A cada dois anos, ou nos casos de mudanças da Chefia Geral da Unidade, realiza-se o inventário do acervo documental por comissão nomeada pela Chefe Geral da Unidade.

#### **Gestão das informações gerenciais**

As informações gerenciais são coletadas, selecionadas e armazenadas, internamente,

por meio de registros, banco de dados e sistemas desenvolvidos na Embrapa, instalados e operados em setores e áreas a eles pertinentes. Proporcionam a obtenção de informações e relatórios correntes de cunho administrativo (Tabela 5.1.2).

Esses sistemas são alimentados periodicamente de acordo com o fluxo da informação gerenciada, com o objetivo de

abastecer, anualmente, os sistemas corporativos estratégicos da Embrapa.

Os sistemas estratégicos armazenam e tornam disponíveis as informações relevantes para a tomada de decisões institucionais. São atualizados anualmente e encontram-se interligados e alinhados às diretrizes definidas no Plano Diretor da Embrapa e no Plano Diretor da Unidade.

Tabela 5.1.2. Sistemas de informação corporativos.

	<b>Instrumento</b>	<b>Função</b>	<b>Localização</b>
<b>SISTEMAS CORPORATIVOS DA EMBRAPA</b>	Sistema de custos	Analisar os custos de projetos e atividades	Intranet/Sede
	SIGED	Controlar e localizar as correspondências	Intranet/Sede
	SICAF	Cadastrar os fornecedores	Internet
	SIRH	Gerencia informações de recursos humanos	Intranet/Sede
	Sistema de fundo fixo de caixa	Inserir e controlar os gastos por fundo fixo de caixa	SOF
<b>SISTEMAS LOCAIS DA UNIDADE</b>	Sistema de bens patrimoniais	Gerenciar os bens patrimoniais da Unidade	SPM
	Sistema de máquinas e veículos	Gerenciar a frota de máquinas e veículos da Unidade	SVT
	Acompanhamento de solicitação de serviços	Gerenciar o atendimento das solicitações de serviços de informática	Intranet
	Sistema de controle de viagens	Controlar as viagens dos empregados desde o seu planejamento até a sua prestação de contas	CAA
	SAC	Gerenciar o atendimento aos clientes	ACE
	Sistema de acompanhamento de planos de ação	Sistema de gestão financeira de planos de ação em projetos de pesquisa	SPM

Esses sistemas caracterizam-se, portanto, em grandes bancos de dados de informações comparativas entre as Unidades Descentralizadas (UDs), sendo utilizados para

o monitoramento dos processos estabelecidos e do desempenho institucional (Tabela 5.1.3).

Tabela 5.1.3. Sistemas corporativos estratégicos.

<b>Sistemas Corporativos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Função</b>
SEG	SEGWEB SISPAT WEBMGE	Planejamento da gestão
SAPRE SAU SAAD	SAPRE WEB SAU WEB SAAD WEB	Avaliação e premiação individual por equipes e institucional

	SISAVEM SISPEM	
SIAFI	SIAFI	Controle financeiro

### **Tecnologia da informação**

Os sistemas corporativos são desenvolvidos por equipe corporativa de desenvolvimento de sistemas de informação da Embrapa, a qual é composta por várias Unidades, incluindo a Embrapa Arroz.

Essa equipe é coordenada pelo Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), que conta com apoio do Grupo Corporativo de Desenvolvimento de Sistemas de Informação da Embrapa (GECODES).

O GECODES tem definido os processos de *software* prioritários para a Empresa e segue a metodologia de análise e implementação orientada a objetos, proposta no documento "Processo Padrão de Desenvolvimento de *Software* da Embrapa". Esse processo está subdividido nos seguintes subprocessos:

- Gerência de projetos de *software*;
- Modelagem de negócio;
- Especificação de requisitos;
- Análise e projeto;
- Implementação;
- Teste; e
- Disponibilização.

As outras categorias de sistemas, por serem menos complexos e exigirem a adoção de técnicas e instrumentos de desenvolvimento rápido, obedecem à metodologia mais simples e estruturada que envolve as etapas de concepção, projeto físico, implementação e implantação.

O processo de avaliação da qualidade dos sistemas de informação, desenvolvidos na Embrapa ou adquiridos de terceiros, é realizado de acordo com o Processo de Certificação de Qualidade de Produtos de *Software* da Embrapa Sede e inclui aspectos de funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade.

Os *softwares* desenvolvidos são avaliados pelos próprios usuários e seguem os critérios já citados durante toda a fase de desenvolvimento.

Para a sua implantação é preparado o manual do usuário e efetuado o treinamento. Durante a operação do sistema, os usuários verificam falhas e indicam as necessidades de melhoria que são efetuadas por manutenções periódicas.

Os sistemas de multimídia e as publicações eletrônicas, cujo objetivo é a venda e a distribuição externa à Empresa, são elaborados de acordo o público ao qual se

destinam. A elaboração inclui, desde a seleção das informações, a redação, o projeto gráfico, programação visual e rigorosa checagem e correção final.

Para proporcionar maior rapidez, eficiência e qualidade dos trabalhos desenvolvidos, a Unidade possui 140 computadores instalados e em funcionamento. A atualização parcial do parque computacional é realizada pelo menos uma vez ao ano, ocasião em que é efetuado o remanejamento de equipamentos entre as áreas e os setores, adequando a configuração às necessidades dos usuários. Com a finalidade de sanar problemas e defeitos, orientar e tornar mais eficiente o uso dos computadores, a Embrapa Arroz e Feijão criou o Serviço de Atendimento ao Usuário. Para apoiar o gerenciamento deste serviço foi desenvolvido um sistema informatizado, disponível na *intranet*, que permite ao usuário solicitar o atendimento por meio do cadastramento de ordem de serviço e acompanhar o andamento de sua execução até a solução do problema.

### **Segurança da informação**

Para garantir a segurança da informação, são utilizados: antivírus, senha para controle de acesso aos recursos da rede, cópias de segurança, controle de anexos de correio eletrônico e controle de acesso à internet.

O antivírus está instalado em todos os computadores e a atualização é feita diariamente pelo próprio servidor.

É feito também o controle dos arquivos recebidos e anexados ao correio eletrônico. Quando os anexos às mensagens eletrônicas contêm arquivos que representam algum tipo de risco para os sistemas de informação, estas mensagens são recusadas pelo servidor. Todos os arquivos recebidos são verificados com antivírus no próprio servidor, antes de serem disponibilizados aos usuários em suas contas de correio eletrônico.

A cópia de segurança do servidor é realizada diariamente em fita DAT. Individualmente, os usuários são orientados a elaborar cópias de segurança em CD-Rom e utilizar o espaço previsto para os usuários no servidor de rede.

### **Disponibilização e disseminação**

As informações são disponibilizadas na internet via *homepage* e disseminadas pelos canais de comunicação interna já citados.

### **Avaliação e melhorias da prática de gestão das informações**

A gestão da informação é avaliada pelas listas de discussão da Empresa, e as melhorias necessárias são efetuadas com a atualização dos sistemas corporativos pelo DTI.

Outra forma de avaliação caracteriza-se pela análise e melhorias de processos em que as falhas são detectadas, e as melhorias colocadas em prática por meio da elaboração de sistema informatizado de controle ou da reorganização dos processos.

Os indicadores utilizados nessas avaliações caracterizam-se pelas sugestões e comentários advindos dos participantes das listas de discussão, número de reclamações encaminhadas diretamente às Chefias e número de solicitações atendidas pelo ao Serviço de Atendimento ao Usuário.

A gestão das informações também é avaliada pelas Chefias mediante a realização de pesquisa de clima organizacional, auditorias anuais, internas e externas, e em reuniões gerais.

Para promover e aprimorar o desenvolvimento da gestão das informações técnico-científicas da Unidade são elaborados projetos com a duração de três anos.

Além disso, em 2001, com a implantação do MGE, foram estabelecidas cinco iniciativas para a gestão da informação, listadas a seguir.

- Desenvolver e instalar sistema para gestão dos dados de pesquisa.
- Promover a melhoria do atendimento dos clientes externos da Embrapa Arroz e Feijão.
- Elaborar ou atualizar cadastros para suporte ao Serviço de Atendimento ao Cliente e
- Criar a biblioteca virtual da Embrapa Arroz e Feijão.

### **5.2. Gestão das informações comparativas**

O processo de comunicação interna via correio eletrônico favorece o estreitamento das relações das áreas administrativa, técnica e gerencial, reduzindo a tramitação física de documentos e os custos operacionais. Essa via de comunicação está sendo continuamente melhorada.

### **Informações comparativas**

Ciente da necessidade de se ter referenciais comparativos para atuar de forma competitiva nos cenários nacional e internacional, iniciou-se a busca por referências mundiais no seu âmbito de atuação.

Diante da dificuldade de encontrar parâmetros de comparação em outras instituições de pesquisa no mundo, visto sua condição de empresa pública de pesquisa agropecuária, a direção da Embrapa instituiu o Sistema de Avaliação e Premiação (SAPRE) que atua nos níveis do desempenho global, individual e de equipes, como descrito no item "Pessoas". Esse sistema é, atualmente, a principal fonte de informações comparativas de gestão, entre as 40 Unidades da Embrapa.

As informações comparativas sobre o desempenho individual e de equipes são buscadas por meio do SAAD-RH, descrito no item "Pessoas". No âmbito institucional, essas informações são obtidas pelo SAU.

### **Outras fontes de informações comparativas**

Referenciais externos que orientam práticas e impulsionam ações de melhoria técnica e gerencial também são obtidos pela participação da Embrapa Arroz e Feijão em diversas associações, como no Projeto Excelência na [Gestão da] Pesquisa Tecnológica, da ABIPTI, que promove análises comparativas de práticas de gestão entre institutos de pesquisa.

Os laboratórios de nutrição de plantas e solos participam da Rede Oficial de Laboratórios de Análise de Solo (ROLAS), que avalia a qualidade das informações.

A Embrapa Arroz e Feijão também participa de associações técnicas que geram informações comparativas sobre produção de tecnologias, promovendo melhorias nos processos finalísticos.

Referenciais externos também são obtidos em congressos, *papers*, fóruns internacionais, jornais e revistas técnicas, entre outros.

Essas fontes de referências gerenciais e técnicas são selecionadas segundo o nível de reconhecimento obtido em seu respectivo âmbito de atuação.

O desempenho frente a esses referenciais foi dimensionado pelo resultado obtido no SAU e pela quantidade de premiações e reconhecimentos externos recebidos.

### **Avaliação e melhorias adotadas**

A avaliação da gestão das informações comparativas é realizada semestralmente, nas reuniões com as chefias-adjuntas, utilizando a evolução do desempenho no SAU, bem como seus indicadores.

As melhorias instituídas a partir dessas avaliações caracterizaram-se pela criação do *software* de controle de metas técnicas.

### 5.3. Gestão do capital intelectual

A Embrapa Arroz e Feijão entende que o seu capital intelectual (recursos humanos) é o seu maior ativo, e para mantê-lo sempre motivado, criativo e inovador, defende determinadas políticas voltadas para esse fim, quer sejam:

- treinamento e capacitação focados no negócio e para a busca de resultados, incluindo-se o Programa de Pós-Graduação dos pesquisadores e técnicos de nível superior, em nível de Mestrado, o Doutorado e Pós-Doutorado;
- oportunidade de desenvolvimento e carreira dentro da Organização;

- Plano de Cargos e Salários (PCS), o qual contempla uma política de remuneração e diversos benefícios sociais;
- Plano de Assistência Médica (PAM) extensivo aos familiares do empregado;
- Treinamento de curta duração, seja no país ou no exterior;
- Participação em eventos técnicos diversos, nacionais e internacionais, em áreas correlatas.

Todo esse elenco de benefícios é responsável pela atração, retenção e conseqüente motivação do capital intelectual da Embrapa Arroz e Feijão. Ressalte-se que a Embrapa, enquanto empresa pública, seleciona seu capital intelectual através de concurso público de provas (títulos e entrevista, para pesquisadores).

Por fim, o capital intelectual representado pela força de trabalho, tem o seu desempenho avaliado por um sistema em que, no final de determinado ciclo, compara-se o resultado alcançado com as metas programadas e o desempenho em anos anteriores.

## 6. PESSOAS

### 6.1. Sistema de trabalho

A estrutura funcional está apresentada no organograma e as atribuições e responsabilidades das Chefias e da Área de Comunicações e Negócios estão definidas na Estrutura Organizacional, bem como nas deliberações e resoluções normativas aprovadas pela Diretoria Executiva da Empresa. Essa estrutura prevê a gerência por processos de forma horizontalizada, favorecendo assim, a interação entre os diversos segmentos funcionais da Unidade.

As principais práticas adotadas com o objetivo de fortalecer o espírito de equipe e estimular a participação dos empregados são:

- Definição de grupos de trabalho;
- Formação de Comitês Técnicos para coordenar as atividades em torno de temas específicos;
- Adoção de apenas três níveis hierárquicos: Chefia Geral, chefias adjuntas e gerentes de processos, tornando a gestão mais leve e participativa;
- Adoção de forma otimizada da flexibilização permitida nos cargos no Plano de Cargos e Salários, para o

exercício das funções demandadas pela Empresa.

Os grupos de trabalho são sempre ecléticos, formados por empregados de diversas áreas/funções e tem em sua formação presidente/coordenador, membros e suplentes. São compostos para analisarem situações específicas, por tempo determinado, com o objetivo de encontrar e propor soluções, tornando-se uma ferramenta importante para auxiliar o processo decisório e dar maior agilidade à adoção das práticas de gestão.

Além disso, a participação do empregado em grupos de trabalho configura-se como um fator motivador para um maior comprometimento deste com a instituição, maior entendimento dos fatos oriundos de cada situação e maior integração entre a equipe de trabalho.

Ao final dos trabalhos, o relatório conclusivo elaborado pelo grupo é encaminhado para apreciação das chefias da Unidade e, segundo a sua finalidade, é posteriormente encaminhado ao órgão competente na Embrapa Sede a fim de que sejam tomadas as providências cabíveis às situações. A Tabela 6.1.1. apresenta alguns grupos constituídos no ano de 2004.

Tabela 6.1.1. Grupos de trabalho constituídos na Embrapa Arroz e Feijão em 2004.

<b>Grupos de trabalho</b>	<b>Assuntos tratados</b>
Sindicância	- Apuração de fatos específicos
Análise e Melhoria de Processos	- Captação de recursos via projetos competitivos; - Gestão agrônômica da Fazenda Capivara; - Programa de Gestão Ambiental.
Comissões especiais	- Avaliação de bens para leilão; - Licitação - Recebimento de Bens Patrimoniais; - Organizadoras de Eventos (RENAPA, CONAFE, IV Semana de Qualidade de Vida – SQV, dentre outros); - Elaboração do PDU; - Implementação do BPL; - Coleta Seletiva de Lixo; - Organização de Curso de Férias; - Análise Código de Ética da Embrapa; - Novo Plano de Cargo e Salários – PCS.
Comissões Permanentes	- CLP – Comitê Local de Publicações; - Administração do Home Page; - Conselho Local do PAM; - Comissão Organizadora de Participações em Feiras; - Comissão de Guardiões da Marca Embrapa.
CIPA (anual)	- Segurança e Medicina no Trabalho.
SAAD (anual)	- Comitê Geral do SAAD.

A equipe de Pesquisa e Desenvolvimento na Unidade foi estruturada em Núcleos Temáticos e de Desenvolvimento Tecnológico, visando melhor direcionamento para o atendimento das demandas em consonância com o Plano Diretor da Unidade (PDU). Os Núcleos são constituídos por equipes multidisciplinares, com o objetivo de conceber, elaborar e desenvolver projetos integrados, para que num futuro próximo, possam contribuir mais efetivamente para a geração e transferência de conhecimentos. De comum

acordo com as Chefias Adjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento e de Comunicação e Negócios, os Núcleos traçam as suas linhas de pesquisa, de atuação e ações, com base em demandas oriundas do setor produtivo. Além dos grupos de trabalho, conta-se com equipes técnicas que coordenam processos específicos, por meio do estabelecimento dos comitês, mencionados no item 1.1 deste relatório e cujas áreas disciplina apresentadas.

Tabela 6.1.2. Comitês Técnicos.

<b>Comitês Técnicos</b>	<b>Principais Atribuições</b>
Comitê Local de Publicações	Verificar a qualidade das publicações científicas e técnicas
Comitê Local de Propriedade Intelectual	Proteger a produção intelectual da Unidade, pelo cumprimento das normas de direitos e obrigações referentes à propriedade industrial, à produção de cultivares e aos direitos autorais pertinentes e de sua conformidade com as políticas da Empresa.
Comitê Gestor do SAAD-RH	Apoiar às chefias da Unidade na operacionalização do SAAD-RH.
Comitê Técnico Interno	Assessorar as chefias na gestão das metas técnicas da Unidade e zelar pela qualidade técnica dos projetos de P&D.
Comitê Gestor de Laboratórios	Assessorar as chefias na Gestão dos Laboratórios.
Comitê Interno de Biosegurança	Apoiar a política nacional de biosegurança, subsidiando a CTNBio, no âmbito da Unidade.

Em consonância com as metas anuais da Unidade, previamente negociadas com a Diretoria Executiva da Empresa, foram definidas as atividades que levaram ao cumprimento dessas metas e, conseqüentemente, identificados os servidores que demonstram habilidades e bom nível de comprometimento para a sua condução. Para tanto a empresa disponibilizou sistema informatizado denominado Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual – SAAD-RH, que permite o registro dessa programação detalhada, por parte do supervisor imediato, e da forma como esta deverá ser executada, de comum acordo com o empregado, permitindo o registro das ocorrências, constatadas durante a sua execução e do nível de obtenção de resultados atingido pelo empregado em cada atividade, oferecendo, em nível de relatório gerencial, resultados globais e por agrupamentos funcionais, demonstrando-os em forma de Escores, oferecendo às gerências subsídios para a tomada de decisão em relação às necessidades de capacitação, reciclagem. Esse momento proporciona também, que o colaborador exerça a sua criatividade e

habilidades, proponha alternativas que conduzam, eficientemente, ao resultado esperado. Esse procedimento, também, é praticado no tocante às atividades rotineiras, as quais são continuamente acompanhadas. Ocorrem verificações contínuas e ajustes por parte dos supervisores de equipe, objetivando fortalecer a cultura de excelência nos serviços executados.

A Empresa proporciona aos seus colaboradores, anualmente, porém, de forma alternada, a oportunidade de auferir prêmio representado pelo reconhecimento à excelência no desempenho do trabalho individual ou do trabalho em equipe. Outra modalidade de premiação utilizada é o reconhecimento através de pagamento em pecúnia, sendo este pago através da folha de pagamento do mês correspondente. Além dessa modalidade, a Empresa, em exercícios alternados, também, oportuniza a progressão e/ou promoção salarial, sendo essas acrescentadas às suas remunerações, portanto, incorporadas aos salários. Assim, é destinado o percentual de 1% (hum por cento) da Folha de Pagamento mensal para esse fim. Em ambas as modalidades, é utilizado como mecanismo balizador o SAAD-RH, observando-se, entretanto, as avaliações

relacionadas aos aspectos comportamentais dos colaboradores. Em todas essas etapas, há a participação conjunta dos supervisores e de seus respectivos supervisionados.

## 6.2. Capacitação e desenvolvimento

As ações de capacitação na Embrapa Arroz e Feijão têm por objetivo especializar, atualizar e desenvolver competências nos seus colaboradores, como forma de atingir as metas e diretrizes estratégicas estabelecidas no seu Plano Diretor (PDU) e no Plano Anual de Trabalho (PAT). Por competência entende-se um conjunto de habilidades, conhecimento e atitudes, que se complementam entre si.

Na fase de planejamento, procede-se ao levantamento das necessidades de capacitação, quando é avaliado o desempenho real dos empregados e aquele esperado pela Empresa.

Várias são as estratégias para se levantar as necessidades de capacitação. Na Embrapa Arroz e Feijão as usadas mais freqüentemente são:

- Reuniões com Chefias, Coordenadores e Supervisores de Áreas, Membros do Comitê Técnico Interno, para análise nas metas e diretrizes do PDU e do PAT e posterior identificação das áreas estratégicas que necessitam capacitação, visando o cumprimento dos compromissos estabelecidos nesses instrumentos de gestão.
- Acompanhamento, através dos coordenadores/supervisores imediatos, dos Planos Anuais de Trabalhos (PARTI - SAAD-RH) dos empregados, para se observar se é necessária ou não ação de capacitação, que venha a contribuir para o alcance das metas ali estabelecidas.
- Aplicação de questionários, onde são listadas as principais atividades de cada empregado e as habilidades e conhecimentos necessários ao alcance dos resultados esperados. Usando-se uma escala numérica de 1 a 10 (1 é igual a importância e domínio mínimos e 10 igual a é importância e domínio máximos), avalia-se o grau de importância e de domínio do empregado em relação a cada atividade. Quanto maior for ao grau de importância da atividade e menor o grau de domínio, em termos de habilidades e conhecimento, maior é a prioridade para uma ação de capacitação.
- Para a avaliação dos resultados obtidos nos eventos de capacitação, utilizam-se os seguintes instrumentos de avaliação:

- Avaliação da capacitação em nível de reação - determina como o evento de capacitação foi recebido pelos participantes. Esse tipo de avaliação é aplicado ao término do evento de capacitação.
- Avaliação da capacitação em nível de aprendizagem - avalia o quanto os participantes aprenderam em relação ao conteúdo abordado no evento de capacitação. Geralmente é operacionalizada por meio de trabalhos individuais ou grupais e aplicada pelo instrutor/facilitador do evento.
- Avaliação da capacitação em nível de comportamento no cargo - é feita pelo próprio participante e pelo seu supervisor imediato, através da observação do desempenho do empregado no cargo, para saber se houve melhoria na qualidade das atividades em decorrência da ação de capacitação.

Para se saber o quanto os participantes aprenderam utiliza-se a observação do desempenho do empregado, através dos coordenadores/supervisores imediatos.

Nem todas as ações de capacitação programadas foram realizadas em 2004, em razão da escassez de recursos financeiros. Entretanto, alguns eventos foram priorizados, especialmente no nível estratégico.

## 6.3. Qualidade de vida

Em 2004 foi notório o salto de qualidade dado pela unidade no esforço para a melhoria da qualidade de vida dos seus empregados.

Sob a coordenação e a orientação do Técnico de Segurança do Trabalho, ações contínuas foram desenvolvidas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que atua diretamente nos ambientes físicos de trabalho, principalmente naqueles que oferecem maior grau de risco de acidentes, como laboratórios e campos experimentais. Foi realizado o PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, como forma de identificar e tratar os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia. Uma comissão composta pelo Técnico de Segurança do Trabalho e membros da CIPA visitou todas as áreas e setores da Unidade, fazendo observações, medições, registros e orientando os empregados com relação aos riscos ambientais e à utilização de equipamentos individuais (EPI's), bem como fazendo o encaminhamento das ações corretivas e de adequação nas instalações, de modo a reduzir e/ou eliminar os riscos ambientais e de acidentes.

A Unidade atualizou o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, oportunidade em que todos os empregados se submeteram aos exames médicos periódicos.

Com o objetivo de propiciar o bem-estar, a satisfação e motivação de pessoas a Embrapa Arroz e Feijão oferece aos seus colaboradores uma variedade de benefícios e oportunidades, alguns estabelecidos no Acordo Coletivo de Trabalho 2004-2005 e outros constantes no Plano de Cargos e Salários vigente, o qual tem por objetivo orientar as atividades de captação de pessoas, permitir que o empregado identifique o seu papel ocupacional, bem como as oportunidades e perspectivas de progresso funcional, incentivar e orientar o processo de capacitação e desenvolvimento de competências dos empregados, estabelecer a estrutura de cargos e salários, fixar a amplitude salarial dos cargos e, por fim, fixar os benefícios, adicionais e vantagens que a Embrapa concede aos seus empregados.

Os principais benefícios concedidos são os seguintes:

- Desenvolvimento na carreira (promoção, progressão salarial e reenquadramento funcional), em função da área de atuação, da escolaridade, do desempenho, da capacitação, do tempo de serviço e experiência;
- Premiação pecuniária por resultados;
- Cargos gerenciais, de assessoramento e de supervisão remunerados;
- Assistência médica, consistindo na assistência e preservação da saúde e tratamento médico-hospitalar do empregado e de seus dependentes;
- Seguro de Vida em Grupo e Acidentes Pessoais;
- Transporte, no percurso de ida e volta ao trabalho;
- Seguridade Social;
- Auxílio-Alimentação;
- Café da Manhã, que consiste no fornecimento de um lanche gratuito no início do primeiro expediente, para os ocupantes dos cargos de Auxiliar de Operações e Assistente de Operações, em atividade de campo e manutenção;
- Auxílio-Creche;
- Auxílio-Excepcional, para empregado que possua filho excepcional, destinado a auxiliá-lo na sua manutenção e tratamento especializado;
- Licença Especial;
- Adicional por Tempo de Serviço;
- Adicional de Titularidade;
- Adicional por Transferência Provisória; e

- Ausências remuneradas previstas na legislação trabalhista e em normas internas.

Sob a coordenação do Setor de Recursos Humanos e com o estabelecimento de parcerias internas e externas, a Unidade promoveu a IV Semana da Qualidade de Vida, e XXIV SIPAT, que teve como tema “*Segurança e Saúde: Compromisso de Todos!*” e como objetivos:

- Promover a interação de pessoas, discutindo temas relacionados à melhoria da qualidade, ao mesmo tempo em que busca a melhoria do relacionamentos humanos, aprimorando o desenvolvimento profissional, proporcionando também oportunidade para o desenvolvimento pessoal, envolvendo ações de responsabilidade, solidariedade e voluntariado junto à comunidade local.
- Promover a integração, a motivação das equipes, estimular o desenvolvimento pessoal e profissional, o espírito de cidadania e solidariedade, de forma a se conquistar um ambiente de trabalho agradável e participativo e, conseqüentemente, uma melhor qualidade de vida para todos no ambiente de trabalho e fora dele;
- Desenvolver nos colaboradores sensibilidade em relação aos problemas sociais, cultivando o espírito de cidadania e de voluntariedade em todos, de forma a se conquistar uma atuação solidária contínua na comunidade em que estamos inseridos; e
- Estimular a permanência de comportamentos saudáveis por meio de demonstração de técnicas de cuidados com o corpo, visando despertar nas pessoas o cuidado com sua saúde nas dimensões física, psíquica, social e espiritual.

As principais atividades realizadas no evento foram:

- Palestras com os temas: “Motivação e Empreendedorismo”, “Inserção do Aposentado no Mercado de Trabalho”, “Doenças Sexualmente Transmissíveis – DST”, “Educação Ambiental”, “A Importância do Arroz e Feijão na alimentação”, “Saúde Bucal e Bem Estar”, “Responsabilidade e Investimento Social”;
- Oficinas e Estandes: Avaliação de Capacidade Física; Oficina de Yoga; Limpeza de Pele e Maquiagem; Medição de Pressão Arterial, Aplicação de Vacinas contra Tétano, Hepatite e Gripe; Serviços

de Informação sobre Alimentação, Alcoolismo, Dengue, Hipertensão, Doenças Sexualmente Transmissíveis, Orçamento Doméstico e Educação Ambiental;

- Ações Sociais: Doação de Sangue; Campanha Natal Sem Fome e pela Vida (arrecadação de alimentos e agasalhos); Apresentações Artísticas de alunos da APAE, Grupo de Idosos Carentes e outros;
- Apresentações Artísticas de Teatro e Dança de Crianças e Jovens de colégios de Santo Antônio e Goiânia, da Casa de Solano, Associação de Surdos Mudos, Casa de Eurípedes; Grupo de Idosos Carentes e outros,
- Atividades Esportivas: Caminhada Ecológica, Torneio Esportivos de Futebol, Voleibol, Truco, Sinuca.

Além de palestras o evento apresentou vários momentos de integração como: caminhada ecológica em uma trilha de mata virgem de 3,5 km e uma tarde recreativa, coordenada por psicólogos, com aplicação de dinâmicas vivenciais e professor de educação física do SESI, com aplicação de recreações apresentações artísticas de peças teatrais, danças, orquestras. Para realização desta semana, a Unidade contou parceiros internos e externos.

Também como instrumento de integração dos funcionários, numa visão de melhoria da qualidade de vida de todos, foram promovidos eventos de confraternização em datas

comemorativas como: Dia Internacional da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Festa Junina, Aniversário da Unidade, e Natal, em parceria com a Associação dos Empregados da Embrapa (AEE/CNPAF/SNT) e com a Seção Sindical.

Adicionalmente à Semana de qualidade de Vida, tivemos na Unidade, durante o ano Ginástica Laboral, diariamente, coordenada por instrutor do SESI, que formou diversos multiplicadores dentre os empregados das várias Áreas na Unidade objetivando maior motivação e disposição para o trabalho e para a vida, podendo ser observado com sua prática:

- Melhora do relacionamento inter-pessoal;
- Diminuição no número de acidentes de trabalho;
- Redução o stress do dia-a-dia;
- Aumento na produtividade;
- Prevenção de lesões, tendinites, etc;
- Melhora da qualidade de vida;
- Descontração e relaxamento; e
- Melhor condição cardiovascular.

E, segundo relatos dos empregados, que fizeram o hábito de praticá-la diariamente, melhorou muito a disposição para o trabalho, talvez, por terem adotado um estilo de vida mais saudável, buscando a prevenção de doenças ocupacionais, e procurando melhorar a qualidade de vida.

## 7. PROCESSOS

Consciente da necessidade de satisfazer aos anseios da sociedade na qual está inserida, a Unidade define seus processos de acordo com diretrizes geradas a partir de consultas aos vários segmentos do agronegócio brasileiro de arroz e de feijão, e disseminadas por meio do Sistema Embrapa de Gestão.

Os processos são alinhados às diretrizes do PDU por meio da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

São previstos dois macroprocessos, o de Geração, Adaptação e Transferência de Inovação Tecnológica e o de Apoio à Gestão Institucional (Figura 7.1).

Em função do regime jurídico que caracteriza a Embrapa como uma Empresa pública de direito privado, a natureza de seus processos deve atender à geração de benefícios para a sociedade, levando em conta a necessidade de captação de recursos para sustentabilidade.

Essa peculiaridade de empresa pública faz com que alguns processos organizacionais

assumam diferentes dimensões no mesmo macroprocesso ou em macroprocessos distintos, como é o caso, por exemplo, dos processos de gestão da informação, transferência de tecnologia e comunicação empresarial.

A gestão da informação caracteriza-se por três dimensões distintas. No caso da transferência de tecnologia, as dimensões estão relacionadas à negociação de tecnologias para captação de recursos e para transferência de tecnologias como um bem social.

Para a comunicação empresarial, as funções assumidas relacionam-se ao macroprocesso gestão institucional, como dinamizadora do ambiente interno e promotora da imagem institucional. No macroprocesso Produção e Transferência de Inovação Tecnológica, a comunicação empresarial enfatiza as características de insumo e produto.

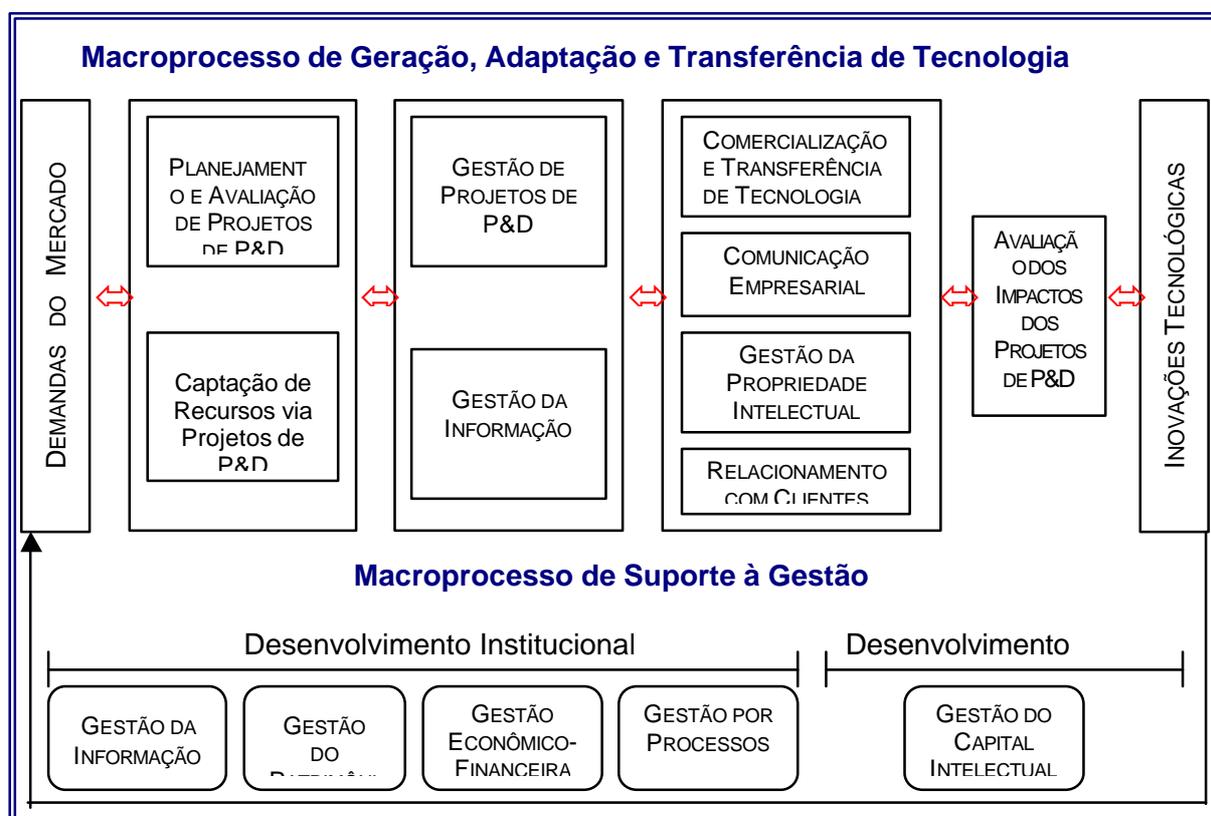


Figura 7.1. Macroprocessos de geração, adaptação e transferência de inovação tecnológica e de apoio à gestão institucional.

## 7.1. Gestão de Processos Relativos ao Produto

### **Definição das tecnologias e processos relativos ao produto**

Considerando a missão, a visão e os objetivos, conforme explicitado em seu III PDU, o processo finalístico é o de geração, adaptação e transferência de tecnologias, produtos e processos para o agronegócio do arroz e do feijão.

Esquemáticamente, as fases cíclicas que compõem esse processo são apresentadas na Figura 7.1.1.



Figura 7.1.1. Fases cíclicas do processo relativo ao produto.

### **Descrição dos processos relativos ao produto**

Os indicadores da qualidade dos processos de identificação de demandas, adotados pela Embrapa, são:

- Estudos de adoção de tecnologias;
- Avaliações de impactos social, econômico e ambiental das tecnologias, produtos e processos gerados. Esse indicador está incluído no SAU e é avaliado por meio de metodologia desenvolvida pela Embrapa, através da Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE).

Em 2004, foram avaliados os impactos econômicos, sociais e ambientais de três (03) tecnologias/produtos/processos desenvolvidos:

- Soca de arroz (*Oryza sativa* L.);
- Manejo integrado de pragas (MIP) do feijoeiro comum (*Phaseolus vulgaris* L.); e
- Cultivar de feijão tipo preto (*Phaseolus vulgaris* L.) “BRS Valente”.

O processo seguinte envolve a elaboração do projeto de P&D, a condução dos trabalhos e avaliação. Esse processo é tradicionalmente o que mantém os mais rígidos padrões de

execução e avaliação dentro dos moldes e rigores científicos internacionais. Isto se traduz na produção de resultados com alto índice de confiabilidade, refletindo na imagem de respeito e confiança que a marca Embrapa detém junto a sociedade. Embora a sociedade participe na indicação do que deve ser pesquisado, cabe à Embrapa seguir os parâmetros técnico-científicos na condução dos processos finalísticos de P&D.

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

Quando se evidencia a necessidade de um projeto de pesquisa para atender uma demanda ou à solução de um problema, o mesmo é elaborado e submetido à avaliação do CTI. Após parecer e aprovação do CTI a proposta é encaminhada à fonte financiadora, oficial ou privada.

O projeto contratado é desenvolvido no campo e/ou em laboratório, de acordo com a metodologia proposta. Sua avaliação ocorre durante a execução, por meio de relatórios periódicos e quando finalizado, pela qualidade e abrangência dos resultados gerados e divulgados por meio do relatório final, de publicações, de apresentação em congressos e ações de transferência. Na Embrapa, a qualidade de projetos (propostas e relatórios de andamento e final) é avaliada pelo CTI, utilizando-se de Índices como ICV (criatividade da proposta), IQP (qualidade da proposta), ICR (captação de recursos) e IQR (qualidade dos resultados). Os resultados dessas avaliações resultam no IDE (Índice de Desempenho de Equipes), que é usado para premiação de equipes de projeto de P&D.

O cronograma de cumprimento de metas, proposto pela equipe do projeto, é verificado pelo CTI no acompanhamento de relatórios. O uso de delineamentos experimentais para teste de hipóteses é uma garantia de sucesso da inovação tecnológica ou informação a ser liberada.

A fase final do projeto de pesquisa é a validação da tecnologia em nível e condições de testes reais junto aos seus usuários. Nesse

momento, os resultados experimentais alcançados são avaliados em face das condições das propriedades rurais.

O planejamento estratégico e a execução das ações de transferência, envolvidas nas fases seguintes, são feitos com a utilização da ferramenta 'plano de marketing' que analisa vantagens e desvantagens comparativas do novo produto, serviço ou tecnologia em relação ao mercado. Os mecanismos utilizados para transferência das inovações tecnológicas estão descritos no critério 'Clientes'.

A transferência de tecnologia é avaliada pelo nível de adoção dessas inovações tecnológicas pelo público. No caso de cultivares melhoradas, a evolução das vendas de sementes, normalmente, é o parâmetro utilizado para avaliar a adoção.

Para o caso de informações disponibilizadas ao meio acadêmico, o número de citações do artigo é o indicador utilizado. Os resultados do processo de P&D são transferidos ao público-alvo por meio de reuniões, apresentações em congressos, dias de campo, unidades demonstrativas, publicações técnicas etc.

Para complementação da capacidade técnica e estrutural, permitindo maior eficiência na condução dos trabalhos, a Embrapa Arroz e Feijão atua em rede e/ou parceria com diversas outras Unidades e instituições públicas ou privadas.

### ***Avaliação e melhorias feitas nos processos relativos ao produto***

A avaliação dos processos finalísticos ocorre por meio dos indicadores do SAU em reuniões anuais no âmbito da Diretoria Executiva da Embrapa e Chefias responsáveis.

Os indicadores relativos ao SAU, caracterizam-se pelos Índices de Desempenho da Unidade em seus processos finalísticos, referentes à eficiência, metas técnicas, satisfação do cliente, produtividade e impacto socioeconômico e ambiental, especificados no critério 'Resultados'. Os outros indicadores utilizados estão vinculados aos objetivos estratégicos do BSC e são apontados no critério 'Estratégias e Planos'.

## **7.2. Gestão de Processos de Apoio**

### ***Definição dos processos de apoio***

A gestão dos Macroprocessos de Apoio à Gestão Institucional também ocorre por meio dos sistemas corporativos já mencionados anteriormente. Esse macroprocesso é normatizado por instruções institucionais de

serviços e orientado para a gestão estratégica da Embrapa, sendo constituído por dois processos em equilíbrio, Gestão Institucional e Gestão do Desenvolvimento Humano. Esses processos devem ser harmônicos, uma vez que se inter-relacionam.

Os principais subprocessos decorrem desses dois processos e caracterizam-se por:

- Comunicação interna e externa;
- Gestão por processos;
- Gestão da infra-estrutura físico-financeira;
- Gestão da informação; e
- Gestão de recursos humanos.

### ***Alinhamento dos processos de apoio***

Esses processos são alinhados por meio do BSC e executados com foco em dois temas estratégicos, a excelência em gestão e o reconhecimento institucional. Para atender a esses temas, a Embrapa Arroz e Feijão conta com cinco objetivos estratégicos definidos em seu plano de ações.

### ***Avaliação e melhorias introduzidas nos processos de apoio***

A avaliação e o controle dos processos foram feitos por grupos de trabalho designados por ordem de serviço, que utilizaram a Metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP) criada pela SEA/Embrapa. Em 2004 designaram-se três grupos: um para Gestão Agronômica da Fazenda Capivara, um para Captação de Recursos via Projetos Competitivos e outro para Gerenciamento de Resíduos de Laboratórios e Campos Experimentais, que se reuniam periodicamente até o cumprimento das atividades prescritas. Destes, o primeiro foi escolhido pela Unidade e os outros dois foram determinados pela Diretoria Executiva da Embrapa.

A avaliação e a aprendizagem sobre o processo de apoio ocorreram por meio de reuniões da chefia administrativa com os supervisores de cada setor, nas quais o processo é periodicamente avaliado. Como indicadores utilizados nessas avaliações, têm-se os índices componentes do SAU, como a classificação da unidade em resultados de auditorias internas, redução de custos, qualidade, eficácia e eficiência.

Anualmente, o processo de apoio também é avaliado por meio do SAU, em reuniões das chefias da Unidade e em reuniões com a Diretoria Executiva. Nessas avaliações, são utilizados como indicadores, a evolução do índice de metas qualitativas caracterizadas

por melhoria de processos, inconformidades com a auditoria, cumprimento de prazos.

### 7.3. Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

#### **Regulamentações e diretrizes institucionais**

Na Embrapa Arroz e Feijão, as aquisições e as contratações são feitas de conformidade com as regulamentações e as diretrizes emanadas por:

- Lei N° 8.666, do Governo Federal que delibera sobre Licitações e Contratos Administrativos e suas alterações;
- Orientações do Banco Mundial para aplicação de recursos oriundos do PRODETAB;

- Instruções internas da Embrapa quando se trata de fundo-fixo de caixa e suprimento de fundos.

#### **Principais produtos, fornecedores e processos de verificação**

Existem dois tipos principais de processos de verificação:

- Para prestação de serviços específicos, efetuada mediante contratos com gestores definidos para o acompanhamento e verificação do serviço prestado durante a vigência do contrato;
- Para aquisição de produtos, efetuada por meio de formalização de compra, com verificação no período do recebimento.

Os requisitos verificados na aquisição de bens e serviços estão caracterizados na Tabela 7.3.1.

Tabela 7.3.1. Requisitos verificados na aquisição de bens e serviços.

Classe		Verificação
Defensivos agrícolas		Violação de embalagem, prazo de validade e recomendação de aplicação e registro junto ao MAPA
Sementes		Violação de embalagem, prazo de validade e teor germinativo
Produtos químicos para laboratório		Violação de embalagem, prazo de validade e se consta a recomendação de aplicação do produto e registro junto ao MAPA
Equipamentos/peças de informática		Fornecimento conforme especificação
Peças para máquinas agrícolas e veículos		Fornecimento conforme especificação
Combustível e lubrificante		Fornecimento conforme especificação e validade
Serviços terceirizados	Serviço de limpeza	Qualidade do atendimento e frequência
	Serviço médico	Qualidade e quantidade de material; frequência de pessoal e qualidade dos serviços
	Vigilância	Qualidade do atendimento e frequência

#### **Processos de aquisição de bens e serviços**

A aquisição de bens e a contratação de serviços estão caracterizadas no processo a

seguir, especificado em *check-list*, elaborado pelo DRM.

O interessado faz a solicitação de compras, em conjunto com o supervisor do setor ou área, encaminha ao Almoxarifado e este ao

Supervisor do SPM. Juntamente com a Chefia Adjunta de Administração, autoriza a aquisição.

No SPM, são analisadas as especificações dos bens materiais/serviços a serem adquiridos, solicita-se a proposta de preços aos fornecedores.

Quando as propostas retornam, preenche-se o mapa de apuração de preços, analisa-se o mapa e indica-se o vencedor pelo menor preço. Dependendo do tipo de material/serviços, a aquisição não é feita pelo menor preço, pois segue as especificações exigidas pelo solicitante mediante justificativa técnica.

Após a autorização da Chefia Adjunta Administrativa, a formalização do processo é efetivada, mediante a verificação da idoneidade do fornecedor e da sua situação junto ao INSS, FGTS e CADIN. Essa verificação, dependendo da modalidade de licitação é feita via SICAF.

Efetiva-se o processo licitatório e somente depois da aprovação e da assinatura das Chefias Administrativa e Geral, a ordem de compra e/ou serviço (OCS) é encaminhada ao fornecedor para liberação da entrega do material/serviços solicitado.

A escolha dos fornecedores da Unidade segue orientações governamentais de obrigatoriedade de revezamento.

Os fornecedores são classificados em dois grupos:

- Fornecedor de material de consumo e bens móveis; e
- Fornecedor de serviços.

#### **Relacionamento com os fornecedores**

O relacionamento com os fornecedores ocorre pessoalmente, por telefone, fax e correio eletrônico, visando à negociação de preço, obtenção de propostas, prorrogação de prazo de pagamento e entrega de documentos.

#### **Avaliação e melhorias introduzidas**

O Processo relativo aos fornecedores é analisado e avaliado pela auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC, hoje subordinada à Corregedoria-Geral da União. Internamente, essa avaliação é realizada em reuniões com a Chefia Adjunta de Administração. Os indicadores de desempenho utilizados no processo são: o número de reclamações sobre os bens adquiridos e a quantidade de solicitações atendidas.

As melhorias implementadas em 2004 caracterizaram-se pela organização das

solicitações em períodos determinados. Essa prática foi necessária em função da eliminação do fracionamento de compras e da redução dos custos operacionais.

Também foram realizados pregões eletrônicos, agilizando os procedimentos e reduzindo os custos de fornecimento.

#### **7.4. Gestão Econômico-Financeira**

A Embrapa Arroz e Feijão, na qualidade de empresa pública, guarda observância às normas e diretrizes aplicadas ao Orçamento Público da União. Assim, elabora e submete à aprovação de instâncias superiores definidas pela Embrapa, a sua programação anual de trabalho, composta de metas quantitativas definidas através dos Indicadores de Desempenho Produção Técnico-Científica; Produção de Publicações Técnicas; Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos; Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem, bem como de metas organizacionais, gerenciais e operacionais.

Os recursos para a consecução dessas metas são requeridos junto ao Tesouro Nacional; através da Receita Própria da Unidade, a qual é proveniente da comercialização de produtos excedentes da pesquisa; consultorias; prestação de serviços; convênios e parcerias para a execução de projetos de Pesquisa e/ou de Desenvolvimento formalizados com instituições públicas e com a iniciativa privada. Além dessas fontes de receita, a Unidade busca alternativas para a captação de recursos para o financiamento de propostas de Projetos de P&D, através de editais de concorrência de fontes financiadoras para o desenvolvimento científico e tecnológico, tais como FINEP; BID; CNPq, dentre outras e de instituições de fomento.

Para a obtenção de crédito orçamentário para o custeio de ações programadas em projetos de P&D e de ações operacionais e de infraestrutura, independente da fonte financiadora, a Embrapa Arroz e Feijão elabora as propostas e submete à apreciação e aprovação das respectivas Comissões Técnicas de Macro Programas, de conformidade com a regulamentação do Sistema Embrapa de Gestão. As descentralizações orçamentárias e financeiras por parte da Embrapa Sede, transcorrem de conformidade com as liberações procedidas por parte do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, sendo a programação quadrimestral.

Excetuando-se as despesas fixas, a aplicação dos recursos disponibilizados se dá através do atendimento às solicitações provenientes dos

coordenadores de subprojetos, para a aquisição dos insumos e/ou contratação de serviços previstos para a condução dos subprojetos, assegurando-se, entretanto, parcela de recursos para o custeio das despesas variáveis referente a manutenção das estruturas móveis e imóveis que dão suporte as atividades de pesquisa, de transferência de tecnologias e atividades operacionais da Unidade, bem como para o atendimento às ações gerenciais e de representação institucional.

O exercício de 2004 foi marcado por sérias dificuldades orçamentárias e financeiras, as quais se acentuaram devido aos contingenciamentos e atrasos nas liberações de recursos, ocasionando transtornos e atrasos aos cronogramas de execução dos projetos. Os valores destinados ao custeio de despesas fixas e variáveis foram insuficientes, ocasionando, inclusive a transposição de

compromissos desse exercício para o exercício seguinte.

Notadamente, torna-se cada vez mais desafiadora a dependência, em maior escala, de recursos oriundos do Tesouro Nacional para o custeio e manutenção das atividades técnicas e operacionais de uma empresa. Portanto, como estratégia de ação, a Embrapa Arroz e Feijão está ciente da necessidade da adoção de medidas alternativas para superar essa dificuldade. Dentre essas, apontamos como principal, a obtenção de fontes financiadoras externas para as propostas de P&D, direcionando-se, assim, os recursos oriundos do Tesouro ao custeio das ações operacionais e de manutenção da Unidade, que pelas suas próprias características, não despertam interesse de fontes externas à Empresa. Dentre as alternativas viáveis, vislumbramos, também, a incrementação da Receita Própria e o elastecimento das parcerias.

## 8. RESULTADOS

Tabela 8.1. Classificação da Unidade no *ranking* das 37 UD's na avaliação institucional global, segundo o IDI.

Colocação no ranking	2002	2003	2004
	9º	18º	8º

### 8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado

Nas Figuras 8.1.1 a 8.1.3 são apresentados os resultados relativos aos clientes e ao mercado obtidos pela Unidade em 2004 e os seus referenciais comparativos pertinentes.

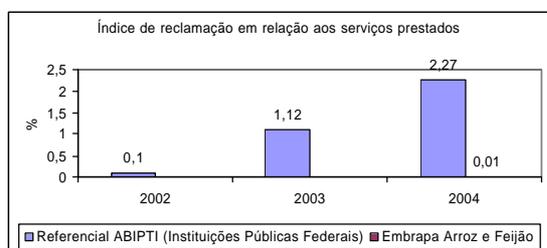


Figura 8.1.1. Índice de reclamação em relação aos serviços prestados.

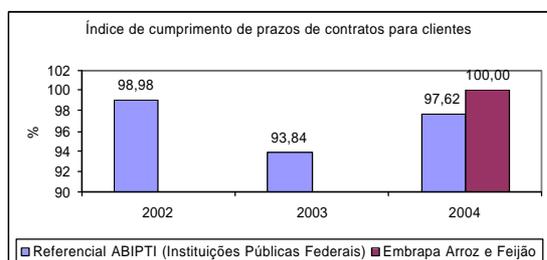


Figura 8.1.2. Índice de cumprimento de prazos de contratos para clientes.

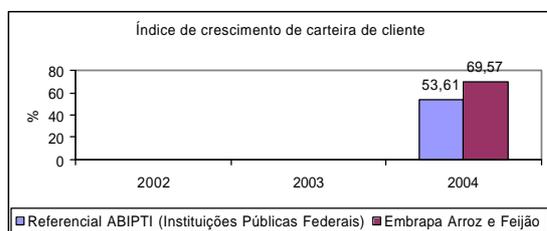


Figura 8.1.3. Índice de crescimento de carteira de clientes.

### 8.2. Resultados econômico-financeiros

Nas Figuras 8.2.1 a 8.2.8 são apresentados os resultados econômico-financeiros obtidos

pela Unidade em 2004 e os seus referenciais comparativos pertinentes.

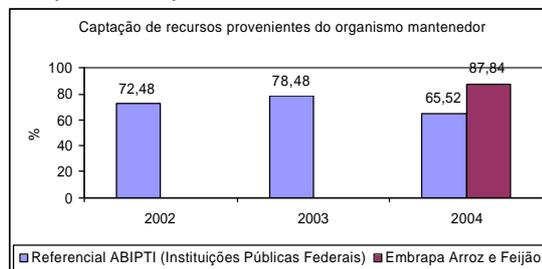


Figura 8.2.1. Captação de recursos provenientes do organismo mantenedor.

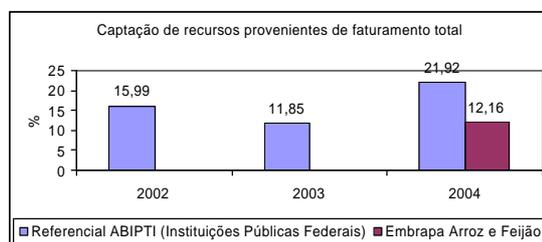


Figura 8.2.2. Captação de recursos provenientes de faturamento total.

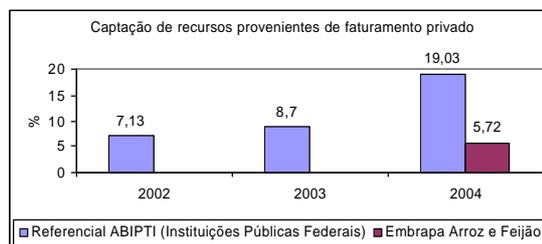


Figura 8.2.3. Captação de recursos provenientes de faturamento privado.

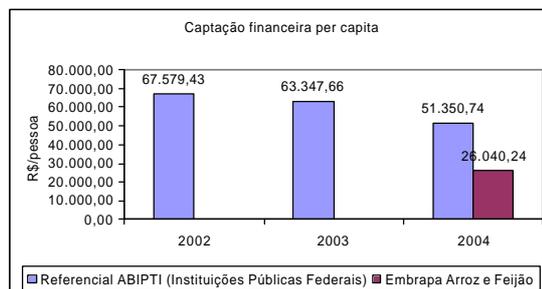


Figura 8.2.4. Captação financeira per capita.

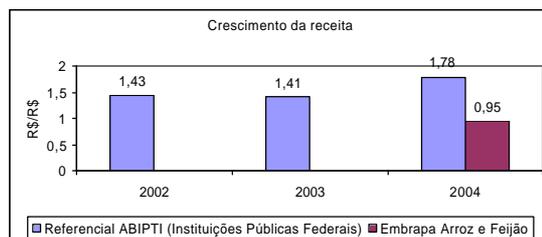


Figura 8.2.5. Crescimento da receita.

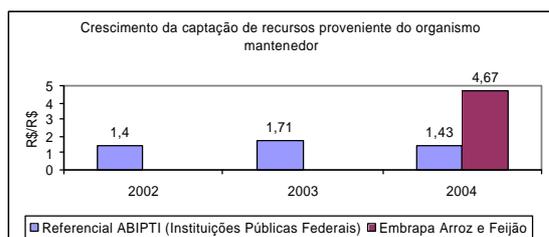


Figura 8.2.6. Crescimento da captação de recursos provenientes do organismo mantenedor.

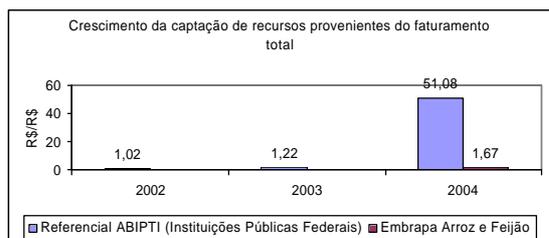


Figura 8.2.7. Crescimento da captação de recursos financeiros provenientes do faturamento total.



Figura 8.2.8. Índice de participação de produtos e serviços novos no faturamento.

### 8.3. Resultados relativos às pessoas

Nas Figuras 8.3.1 a 8.3.8 são apresentados os resultados relativos às pessoas obtidos pela Unidade em 2004 e os seus referenciais comparativos pertinentes.

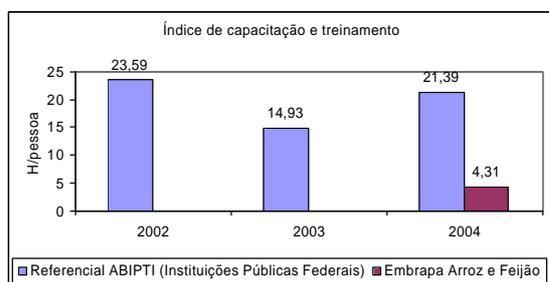


Figura 8.3.1. Índice de capacitação e treinamento.

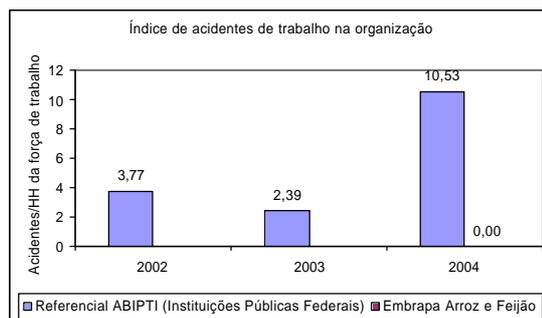


Figura 8.3.2. Índice de acidentes de trabalho na organização.

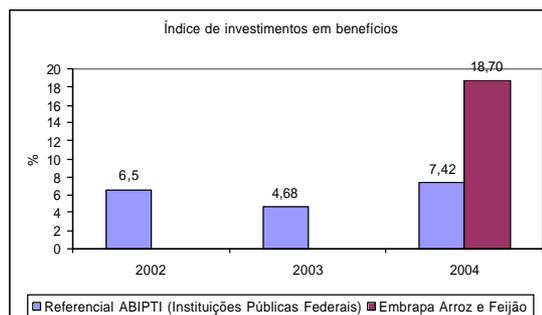


Figura 8.3.3. Índice de investimentos em benefícios.

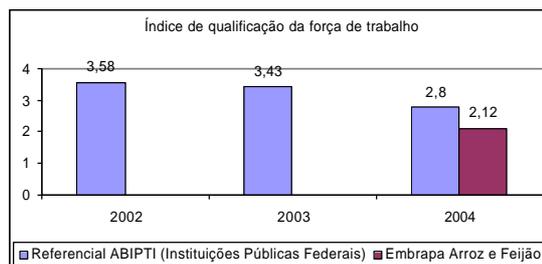


Figura 8.3.4. Índice de qualificação da força de trabalho.

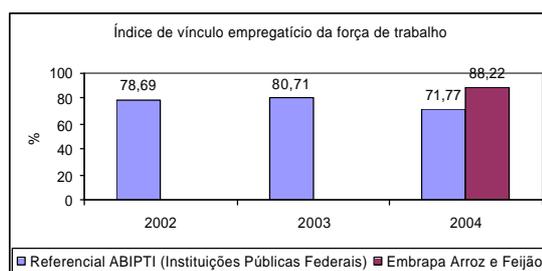


Figura 8.3.5. Índice de vínculo empregatício da força de trabalho.

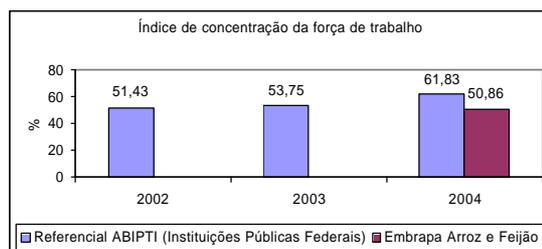


Figura 8.3.6. Índice de concentração da força de trabalho.



Figura 8.3.7. Índice de investimentos em capacitação e treinamento.

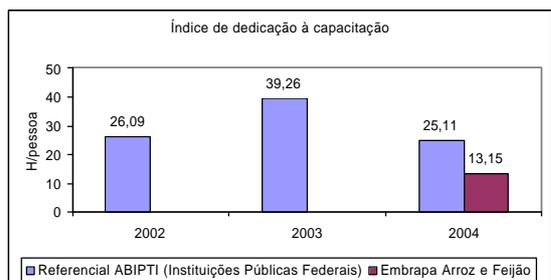


Figura 8.3.8. Índice de dedicação à capacitação.

#### 8.4. Resultados relativos aos fornecedores

Na Figura 8.4.1 é apresentado o resultado relativo aos fornecedores obtido pela Unidade em 2004 e seus referenciais comparativos pertinentes.

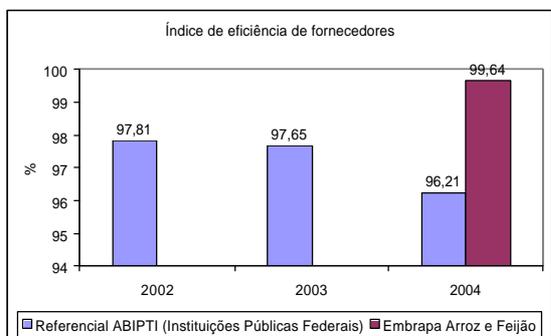


Figura 8.4.1. Índice de eficiência de fornecedores.

#### 8.5. Resultados dos processos relativos ao produto

Nas Figuras 8.5.1 a 8.5.24 são apresentados os resultados dos processos relativos ao produto obtidos pela Unidade em 2004 e seus referenciais comparativos pertinentes.

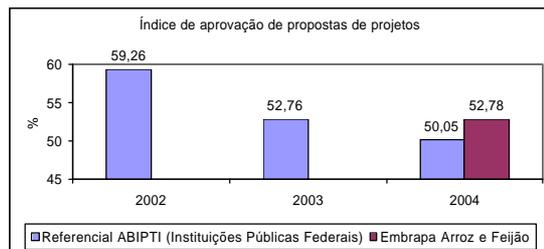


Figura 8.5.1. Índice de aprovação de propostas de projetos.

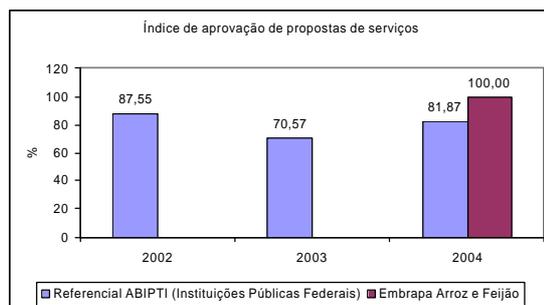


Figura 8.5.2. Índice de aprovação de propostas de serviços.

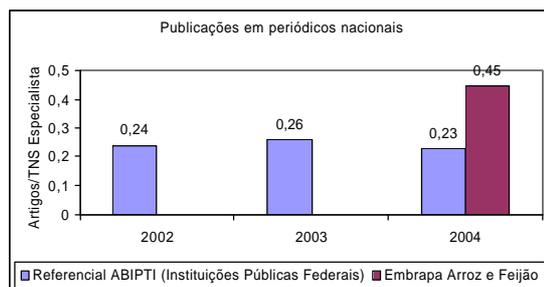


Figura 8.5.3. Publicações em periódicos nacionais.

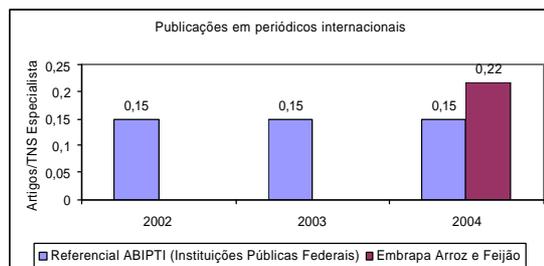


Figura 8.5.4. Publicações em periódicos internacionais.

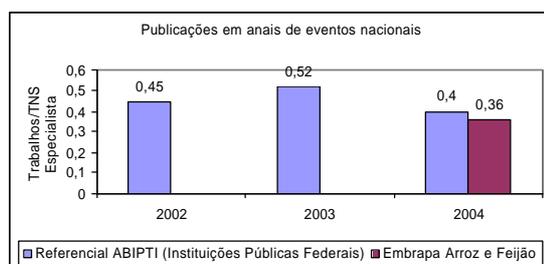


Figura 8.5.5. Publicações em anais de eventos nacionais.

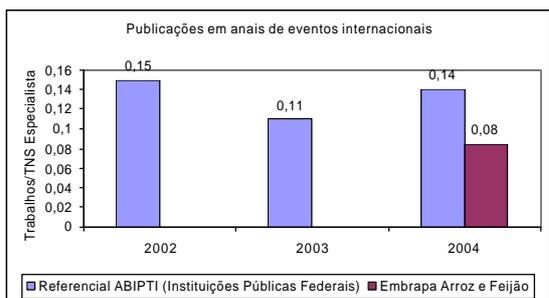


Figura 8.5.6. Publicações em anais de eventos internacionais.

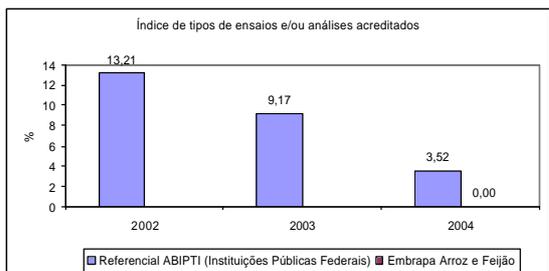


Figura 8.5.7. Índice de ensaios e/ou análises acreditados.

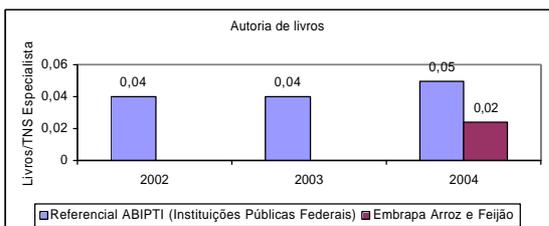


Figura 8.5.8. Autoria de livros.

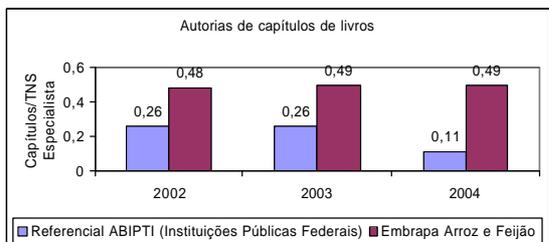


Figura 8.5.9. Autorias de capítulos de livros.

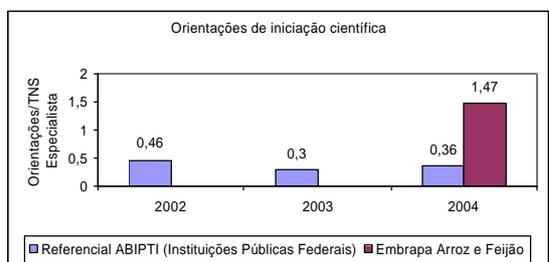


Figura 8.5.10. Orientações de iniciação científica.

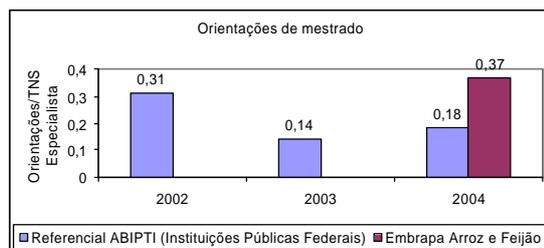


Figura 8.5.11. Orientações de mestrado.

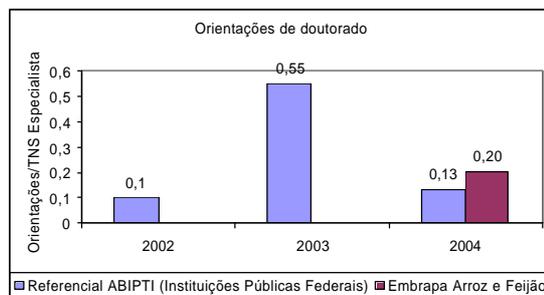


Figura 8.5.12. Orientações de doutorado.

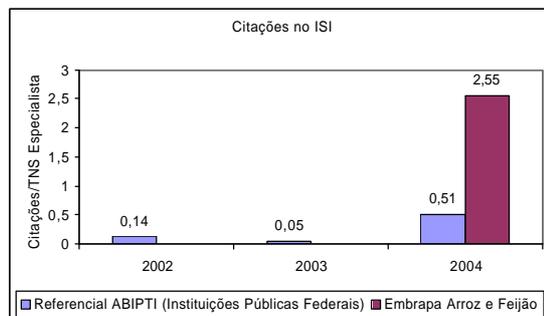


Figura 8.5.13. Citações no ISI.

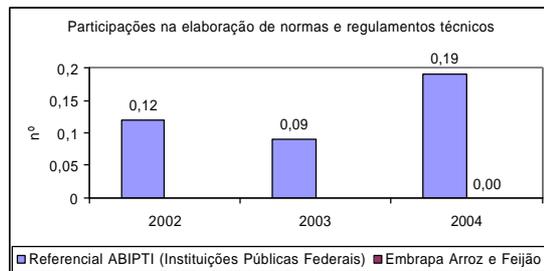


Figura 8.5.14. Participações na elaboração de normas e regulamentos técnicos.

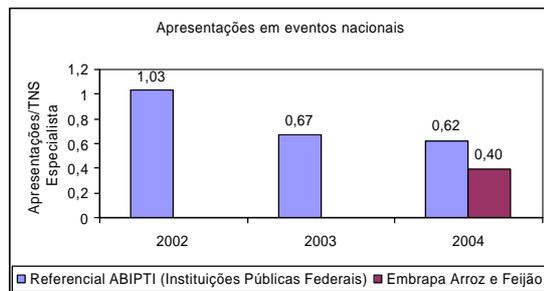


Figura 8.5.15. Apresentações em eventos nacionais.

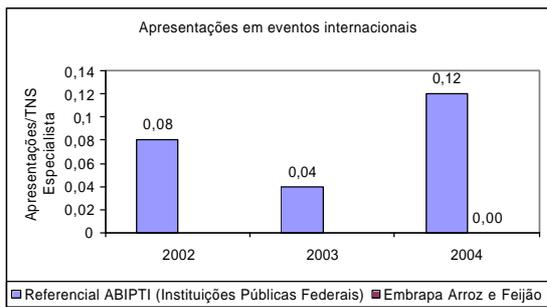


Figura 8.5.16. Apresentações em eventos internacionais.



Figura 8.5.17. Tempo de TNS Especialista dedicado às atividades administrativas.

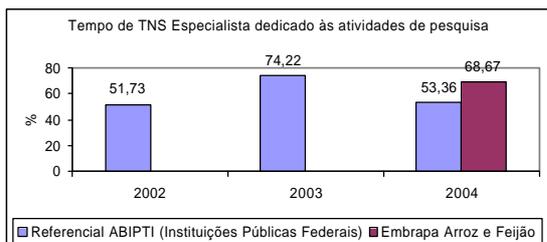


Figura 8.5.18. Tempo de TNS Especialista dedicado às atividades de pesquisa.

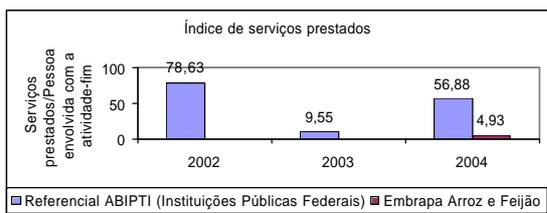


Figura 8.5.19. Índice de serviços prestados.

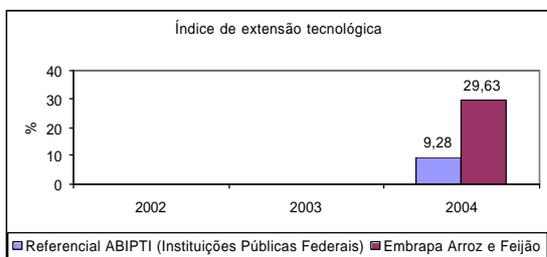


Figura 8.5.20. Índice de extensão tecnológica.

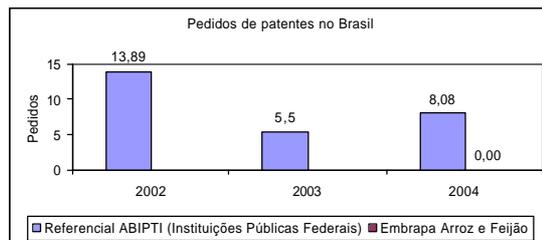


Figura 8.5.21. Pedidos de patentes no Brasil.

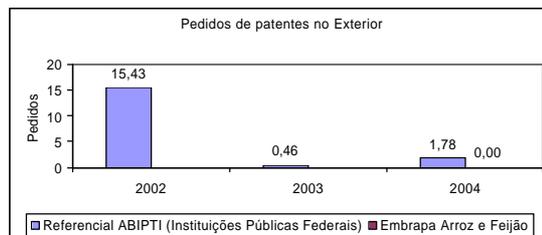


Figura 8.5.22. Pedidos de patentes no Exterior.

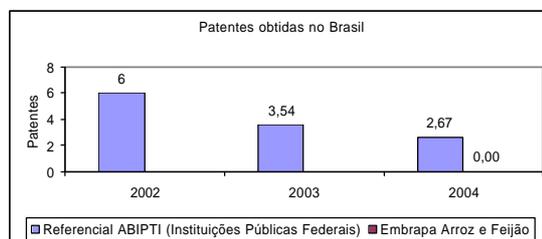


Figura 8.5.23. Patentes obtidas no Brasil.

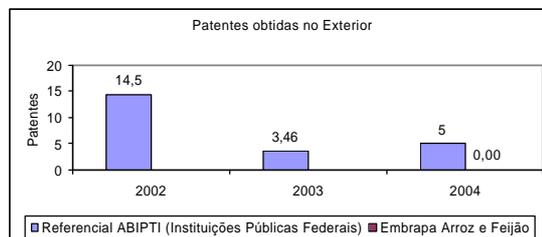


Figura 8.5.24. Patentes obtidas no Exterior.

## 8.6. Resultados relativos à sociedade

Nas Figuras 8.6.1 e 8.6.2 são apresentados os resultados relativos à sociedade obtidos pela Unidade em 2004 e seus referenciais comparativos pertinentes.

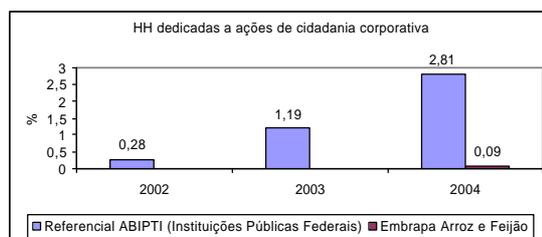


Figura 8.6.1. HH dedicadas a ações de cidadania corporativa.

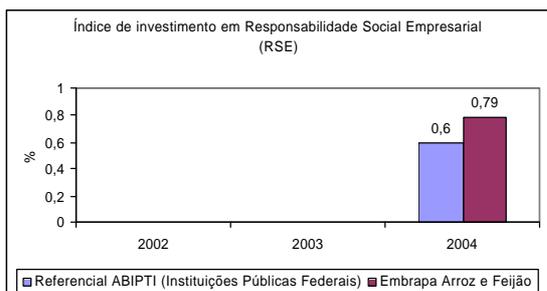


Figura 8.6.2. Índice de investimento em Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

### 8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais

Nas Figuras 8.7.1 e 8.7.2 são apresentados os resultados dos processos de apoio e organizacionais obtidos pela Unidade em 2004 e seus referenciais comparativos 2002 e 2003.

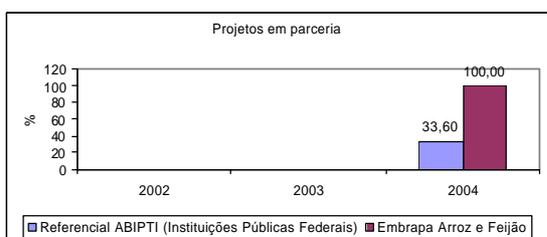


Figura 8.7.1. Projetos em parceria.

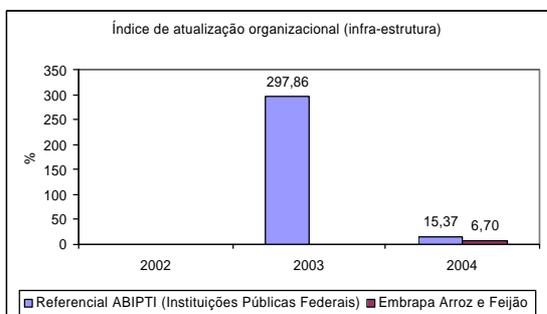


Figura 8.7.2. Índice de atualização organizacional (infra-estrutura).

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AACR	<i>Anglo-American Cataloguing Rules</i>
ABIPTI	Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACE	Área de Comunicação Empresarial
AEE	Associação dos Empregados da Embrapa
AMP	Análise e Melhoria de Processos
ANT	Área de Negócios Tecnológicos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAA	Chefia Adjunta de Administração
CADIN	Cadastro de Informações de Crédito Não Quitado
CAE	Comitê Assessor Externo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCN	Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios
CE	Campos Experimentais
CGE	Chefia Geral
CGL	Comitê Gestor de Laboratórios
CGP	Comitê Gestor de Programação
CIBIO	Comitê Interno de Biosegurança
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLP	Comitê Local de Publicações
CLPI	Comitê Local de Propriedade Intelectual
CNPAF	Centro Nacional de Pesquisa de Arroz e Feijão
COM	Comunicação
COMUT	Comutação Bibliográfica
CPD	Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento
CTI	Comitê Técnico Interno
CTNBio	Comissão Técnica Nacional de Biosegurança
DTI	Departamento de Tecnologia da Informação
EDIT	Editoração
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GCN	Gerência de Comunicação e Negócios
GECODES	Grupo Corporativo de Desenvolvimento de Sistemas de Informação da Embrapa
ICR	Índice de Captação de Recursos
ICV	Índice de Criatividade de Proposta
IDI	Índice de Desempenho Institucional
INFO	Informática
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IQP	Índice de Qualidade de Proposta
IQR	Índice de Qualidade de Resultados
LTCAT	Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MGE	Modelo de Gestão Estratégica
MKT	Marketing
NDT	Núcleo de Desenvolvimento Tecnológico
NFOR	Informação (Biblioteca)
NT	Núcleo Temático
NTT	Negócios para Transferência de Tecnologia
OCS	Ordem de Compra e/ou Serviço
OE	Objetivo Estratégico
ONG	Organização Não-Governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PADI	Projeto de Administração e Desenvolvimento Institucional
PAE	Plano de Ação Estratégico
PAM	Plano de Assistência Médica
PAT	Plano Anual de Trabalho

PAT	Plano de Ação Tático
PCS	Plano de Cargos e Salários
PDE	Plano Diretor da Embrapa
PDU	Plano Diretor da Unidade
PPA	Plano Plurianual
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SAAD-RH	Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SAPRE	Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados
SAU	Sistema de Avaliação das Unidades
SEA	Secretaria de Administração Estratégica
SEG	Sistema Embrapa de Gestão
SEP	Sistema Embrapa de Planejamento
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina no Trabalho
SGA	Setor de Gestão Agronômica
SGE	Secretaria de Gestão e Estratégia
SGT	Serviços Gerais e Transportes
SICAF	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SIGED	Sistema de Gestão de Documentos
SIGER	Sistema de Informações Gerenciais
SINPAF	Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Pesquisa Agropecuária
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SIRH	Sistema de Informações de Recursos Humanos
SISAVEM	Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados (software para o SAPRE)
SISPAT	Sistema Plano Anual de Trabalho
SISPEM	Sistema de Premiação da Embrapa
SOF	Setor de Orçamento e Finanças
SPM	Setor de Patrimônio e Materiais
SRH	Setor de Recursos Humanos
SSG	Sistema de Sucessão Gerencial
TT	Transferência de Tecnologia
UD	Unidade Descentralizada