

Relatório de Gestão: Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti - Ciclo 2007)



ISSN 1517-2201

Outubro, 2008

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

Documentos345

Relatório de Gestão: Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti - Ciclo 2007)

*Ruth Linda Benchimol
Aldecy José Garcia de Moraes
Kelly de Oliveira Cohen
Jorge Alberto Gazel Yared
Oriel Filgueira de Lemos
Gladys Ferreira de Sousa
João Baía Brito*

Embrapa Amazônia Oriental
Belém, PA
2008

Esta publicação está disponível no endereço:
http://www.cpatu.embrapa.br/publicacoes_online

Embrapa Amazônia Oriental

Tv. Dr. Enéas Pinheiro, s/n.
Caixa Postal 48. CEP 66095-100 – Belém, PA.
Fone: (91) 3204-1000
Fax: (91) 3276-9845
sac@cpatu.embrapa.br

Comitê Local de Editoração

Presidente: Moacyr Bernardino Dias-Filho
Secretário-Executivo: Walkymário de Paulo Lemos
Membros: Adelina do Socorro Serrão Belém
Ana Carolina Martins de Queiroz
Célia Regina Tremacoldi
Luciane Chedid Melo Borges
Vanessa Fuzinatto Dall’Agnol

Supervisão editorial: Adelina Belém
Supervisão gráfica: Guilherme Leopoldo da Costa Fernandes
Revisão de texto: Luciane Chedid Melo Borges
Normalização bibliográfica: Adelina Belém
Editoração eletrônica: Ione Sena
Foto da capa: Everaldo Nascimento

1ª edição

Versão eletrônica (2008)

Todos os direitos reservados

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei n° 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Amazônia Oriental

Benchimol, Ruth Linda

Relatório de Gestão – Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti - Ciclo 2007) / Ruth Linda Benchimol ...[et al.] . _ Belém, PA: Embrapa Amazônia Oriental, 2008.

168p. : il. ; 21cm. – (Embrapa Amazônia Oriental. Documentos, 345).

ISSN 1517-2201

1. Agropecuária. 2. Instituição de Pesquisa. 3. Transferência de tecnologia.
4. Pesquisa agrícola. 5. Administração de pesquisa. I. Moraes, Aldecy José Garcia de. II. Cohen, Kelly de Oliveira. III. Yared, Jorge Alberto Gazel. IV. Lemos, Oriel Filgueira de. V. Sousa, Gladys Ferreira de. VI. Brito, João Baía. VII. Série.

CDD 630.7208111

© Embrapa 2008

Autores

Ruth Linda Benchimol

Engenheira Agrônoma, Doutora em Fitossanidade,
Pesquisadora da Embrapa Amazônia Oriental,
Belém, PA.

rlinda@cpatu.embrapa.br

Aldecy José Garcia de Moraes

Economista, Mestre em Administração – Políticas
e Gestão Pública, Analista da Embrapa Amazônia
Oriental, Belém, PA.

aldecy@cpatu.embrapa.br

Kelly de Oliveira Cohen

Engenheira Química, Doutora em Tecnologia de
Alimentos, Pesquisadora da Embrapa Recursos
Genéticos e Biotecnologia, Brasília, DF.

cohen@cenargen.embrapa.br

Jorge Alberto Gazel Yared

Engenheiro Florestal, Doutor em Ciência Florestal,
Pesquisador da Embrapa Amazônia Oriental,
Belém, PA.

jyared@cpatu.embrapa.br

Oriel Filgueira de Lemos

Engenheiro Agrônomo, Doutor em Genética e
Melhoramento de Plantas, Pesquisador da Embrapa
Amazônia Oriental,
Belém, PA.
oriel@cpatu.embrapa.br

Gladys Ferreira de Sousa

Engenheira Agrônoma, Doutora em Ciências
Biológicas, Pesquisadora da Embrapa Amazônia
Oriental, Belém, PA.
gladysfs@cpatu.embrapa.br

João Baía Brito

Economista, Analista da Embrapa Amazônia
Oriental,
Belém, PA.
baia@cpatu.embrapa.br

Apresentação

A adesão da Embrapa Amazônia Oriental ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológica (Abipti) decorreu da natureza de sua atuação, sobretudo, da geração/aperfeiçoamento de tecnologias, desenvolvendo atividades e projetos e prestando serviços com alto valor agregado, que dependem, fundamentalmente, de componentes como conhecimento, estratégia e qualidade, facilitando a competitividade no mercado.

Visando à busca da excelência de desempenho, a Unidade vem participando efetivamente de todas as etapas do Projeto desde 2004, incluindo a elaboração do Relatório de Gestão, conforme os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Nesse contexto, iniciou-se, paralelamente à utilização da ferramenta Critérios de Excelência, uma movimentação na cultura organizacional da Unidade, motivando o aprofundamento na qualidade e evidenciando a importância do profissionalismo nas técnicas e metodologias aplicadas nas atividades-meio, para a viabilização eficiente da atividade-fim, a pesquisa.

Neste documento, além do resgate do perfil da Unidade desde a sua criação, contemplando os principais marcos regionais ao longo de sua trajetória enquanto instituição, estão relatadas as principais práticas de gestão da Embrapa Amazônia Oriental no ano de 2006, segmentadas nos Critérios de Excelência: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Cláudio José Reis de Carvalho
Chefe-Geral da Embrapa Amazônia Oriental

Sumário

Relatório de Gestão: Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti – Ciclo 2007)	9
Perfil da Unidade	9
Descrição da Unidade	9
Concorrência e Ambiente Competitivo	18
Aspectos Relevantes	21
Histórico da Busca da Excelência	21
Organograma	24
CrITÉrios e Itens	26
Liderança	26
Cultura da Excelência	36
Análise do Desempenho da Unidade	46
EstratÉgias e Planos	53
Formulação das EstratÉgias	53
Implementação das EstratÉgias	63
Clientes	70
Imagem e Conhecimento de Mercado	70
Relacionamento com Clientes	76
Sociedade.....	81
Responsabilidade Socioambiental	81
Ética e Desenvolvimento Social	81
Informações e Conhecimento	89

Informações da Unidade	89
Informações Comparativas	98
Ativos Intangíveis	102
Pessoas	105
Sistemas de Trabalho	105
Capacitação e Desenvolvimento	111
Qualidade de Vida	114
Processos	118
Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio	118
Processos de Relacionamento com os Fornecedores	134
Processos Econômico-Financeiros	139
Resultados	142
Resultados Econômico-Financeiros	142
Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado	144
Resultados Relativos à Sociedade	146
Resultados Relativos às Pessoas	152
Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio	153
Resultados Relativos aos Fornecedores	163
Glossário	164

Relatório de Gestão: Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti – Ciclo 2007)

*Ruth Linda Benchimol
Aldecy José García de Moraes
Kelly de Oliveira Cohen
Jorge Alberto Gazel Yared
Oriel Filgueira de Lemos
Gladys Ferreira de Sousa
João Baía Brito*

Perfil da Unidade

Descrição da Unidade

Instituição, propósitos e porte da organização

A Embrapa Amazônia Oriental, com sede em Belém, PA, é uma das 41 Unidades Descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública, de direito privado, é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com sede administrativa em Brasília. Em Belém, a Embrapa Amazônia Oriental, doravante neste relatório denominada Unidade, fica sediada à Travessa Dr. Enéas Pinheiro, s/n, bairro do Marco, Caixa Postal 48, CEP. 66095-100, Belém, PA. Fone (91) 3204-1000, Fax: (91) 3276-9845. Site: www.cpatu.embrapa.br, e-mail: sac@cpatu.embrapa.br.

A sede administrativa da Embrapa, em Brasília, funciona com a Presidência e três diretorias-executivas, responsáveis pela supervisão das Unidades Descentralizadas, distribuídas por região. As Unidades Descentralizadas são administradas individualmente, ligadas, porém, aos sistemas corporativos da Empresa.

Ao longo de sua história e trajetória institucional, a Unidade passou por várias missões a fim de responder aos compromissos das diversas políticas voltadas ao desenvolvimento da região Amazônica (Fig. 1).

A Unidade é originada do Instituto Agrônomo do Norte (IAN), fundado em 1939, com o objetivo principal de viabilizar o cultivo da seringueira e outras plantas de expressão econômica nas vastas áreas de terra firme e a produção de alimentos e fibras têxteis nas várzeas. Em 1946, surge o interesse da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco) em criar o Instituto Internacional da Hiléia Amazônica (IIHA), e o IAN se torna o principal ponto de apoio da participação do governo brasileiro naquele esforço internacional. Em 1962, o IAN passa a denominar-se Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuária do Norte (Ipean), passando a ter atribuições de pesquisa fitotécnicas, zootécnicas e veterinárias.

Em 1968, o Ministério da Agricultura sofre uma grande reforma e, em dezembro de 1972, é criada a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), por meio da Lei 5.851, de 07/12/72. O objetivo da nova empresa era a modernização da agricultura nacional, a partir da reorganização e do fortalecimento da pesquisa agropecuária no País e de um intenso programa de treinamento do capital humano para a pesquisa. Em 1975, foi criado o Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Úmido (CPATU), a partir da estrutura do extinto Ipean, com área de atuação no trópico úmido brasileiro e com o objetivo de desenvolver pesquisas em recursos naturais e socioeconômicos, bem como pesquisa agropecuária. Com o advento das questões ambientais, a Embrapa reestruturou suas Unidades de Pesquisa na Amazônia, em 1993, e o CPATU passou a denominar-se Centro de Pesquisa Agroflorestal da Amazônia Oriental, na categoria de Centro Ecorregional, com foco de atuação no âmbito da Amazônia Oriental. Hoje, a Unidade atende pela denominação de Embrapa Amazônia Oriental.

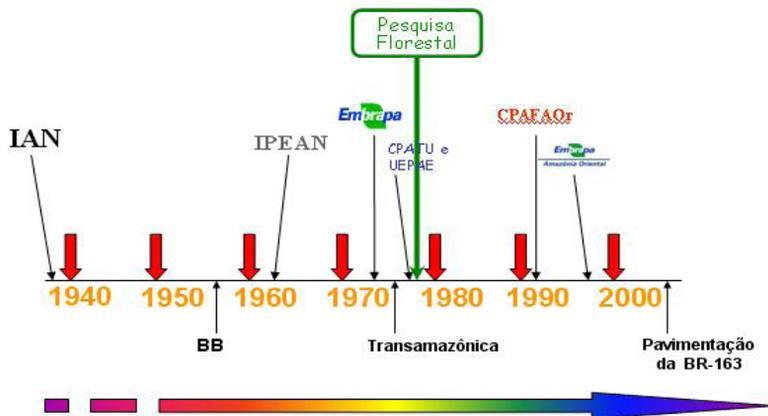


Fig. 1. Histórico do início da Organização.

A Embrapa Amazônia Oriental tem como Missão viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural da Amazônia Oriental, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade. A missão será cumprida em consonância com as políticas governamentais, enfatizando a inclusão social, a segurança alimentar, as expectativas de mercado e a qualidade do meio ambiente.

A Visão da Unidade é a de ser reconhecida como referência pela sua contribuição técnico-científica para o avanço do conhecimento e gestão dos recursos naturais, redução das desigualdades sociais e pela sua capacidade de viabilizar soluções adequadas, competitivas, sustentáveis e oportunas para o agronegócio do espaço rural da Amazônia Oriental, pela disponibilização de tecnologias, produtos e serviços de qualidade.

O foco de atuação da Embrapa Amazônia Oriental é pesquisa, desenvolvimento, e inovação (PD&I) para o desenvolvimento sustentável do espaço rural da Amazônia Oriental, visando à eficiência e à competitividade dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal.

A Unidade apresenta uma propriedade com área urbana de 2.706 ha, além de 13.650 ha de área não-urbana. A área urbana de Belém abriga uma infraestrutura composta de 12.654 m² de área construída, 600.000 m² de recantos

paisagísticos, interligados por 12 km de ruas pavimentadas e 21 km de estradas de terra. Possui também duas fazendas experimentais com total de 210 ha para pesquisa animal e 112 ha de áreas experimentais, entre plantas perenes e anuais. A área restante representa reserva florestal, utilizada para preservação e estudos ambientais.

Na sede, em Belém, os 96 prédios que constituem seu patrimônio, são constituídos de imóveis funcionais e imóveis residenciais. Nos imóveis funcionais, estão instalados a administração superior, os laboratórios, o quadro de pesquisadores e os serviços de apoio técnico. São disponíveis: uma ampla biblioteca, um herbário, um restaurante para 200 empregados, um posto de serviço de saúde ambulatorial e emergência, além de um clube sociocultural. Os imóveis residenciais, em número de 42, abrigam empregados que desempenham atividades essenciais.

Em seu mandato institucional, atribuído pela Diretoria-Executiva da Empresa, a Unidade atua nos âmbitos estadual, mesorregional e regional, com ênfase para ordenamento e zoneamento territorial, socioeconomia, conservação e manejo de solos, recursos genéticos e biodiversidade, manejo de florestas nativas para fins madeireiros e usos múltiplos, plantas medicinais, fruteiras, pimenta-do-reino, dendê, pecuária bubalina e serviços especiais de laboratórios.

Produtos e processos

Os processos principais e os produtos gerados pela Embrapa Amazônia Oriental são aqueles focados para o cumprimento das metas institucionais, desenvolvidos a partir de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Transferência de Tecnologia (TT), financiados pela Embrapa, gerenciados pelo Sistema Embrapa de Gestão (SEG) e/ou por agentes financiadores externos, como, por exemplo: CNPq, Banco da Amazônia, Sudam, Funtec, Finep, MDA, Fundação Banco do Brasil, etc.

A Embrapa Amazônia Oriental atua em parcerias na geração de tecnologias, em consonância com as diferentes realidades socioambientais com as quais trabalha, visando garantir avanços em novas fronteiras do conhecimento e oferecer produtos e serviços de qualidade, preservando e valorizando a biodiversidade e os recursos naturais.

Nesse contexto, a Empresa atua no mercado do conhecimento técnico-científico, viabilizando soluções tecnológicas por meio de produtos apresentados na forma de publicações técnicas e científicas, de práticas agropecuárias e demais tecnologias geradas.

Os processos principais do negócio estão resumidos na Fig. 2 (Mapa de Negócios), de forma alinhada aos principais processos e grupos de clientes. Eles são diretamente ligados ao Sistema Embrapa de Gestão (SEG), e estão relacionados com diferentes Macroprogramas (MP) que resumem toda a programação de pesquisa e transferência de tecnologias da Embrapa: MP01 – Grandes Desafios Nacionais; MP02 – Competitividade e Sustentabilidade; MP03 – Desenvolvimento Tecnológico Incremental; MP04 – Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial; MP05 – Desenvolvimento Institucional e MP06 – Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e à Sustentabilidade do Meio Rural.

Para a execução dos projetos, a Unidade dispõe de 12 laboratórios que desempenham atividades de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, prestação de serviços e atividades de apoio ao ensino, por meio de cursos, treinamentos de estagiários e bolsistas, orientação e co-orientação de trabalhos de conclusão de cursos de graduação e de pós-graduação, contribuindo para a formação de recursos humanos. Os laboratórios são os seguintes: climatologia, genética vegetal e animal, entomologia, fitopatologia, sensoriamento remoto, ecofisiologia e propagação de plantas, biotecnologia de plantas, agroindústria, botânica, nutrição animal, solos e plantas e sementes florestais.

A Embrapa Amazônia Oriental possui ainda um sistema descentralizado de pesquisa, contando com 11 campos experimentais que dão apoio à execução de pesquisa agropecuária e de transferência de tecnologia, demandados em sete pólos de desenvolvimento agropecuário e florestal, em um sistema cooperativo tipo consórcio, que se convencionou chamar de Núcleos de Apoio à Pesquisa e Transferência de Tecnologias (NAPTs). Os pólos onde estão localizados os NAPTs são: Castanhal – Núcleo da Bragantina; Paragominas – Núcleo da Belém/Brasília; Altamira – Núcleo da Transamazônica; Moju – Núcleo do Baixo Tocantins; Santarém – Núcleo do Médio Amazonas; Salvaterra – Núcleo do Marajó; Redenção – Núcleo do Sul do Pará.

Os processos de apoio são determinados com base nas necessidades e requisitos dos processos principais da Unidade, visando dar suporte logístico, estratégico, de infra-estrutura e administração de pessoal, levando-se em consideração as determinações da Embrapa Sede, as necessidades de melhorias de processos discutidas nas reuniões gerenciais, as demandas da sociedade e/ou clientes, o atendimento de legislações, entre outros.

Assim como os processos principais do negócio, os processos de apoio encontram-se relacionados na Fig. 2.

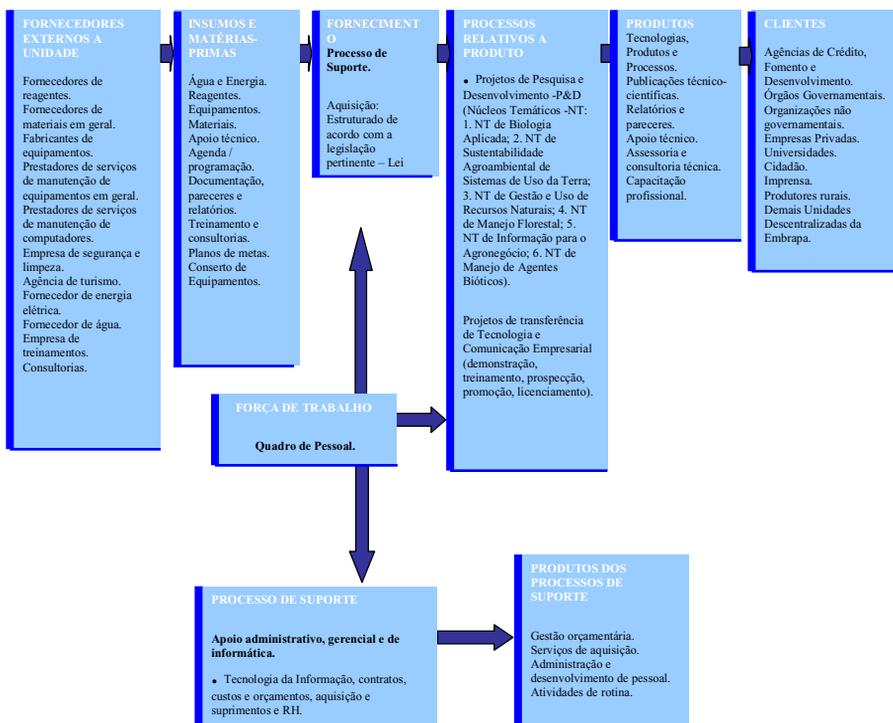


Fig. 2. Mapa de Negócios da Embrapa Amazônia Oriental.

Força de trabalho

A força de trabalho da Amazônia Oriental representa 6 % do total de empregados da Embrapa e sua receita bruta global gira em torno de 4,74 %

do total da empresa. É composta de Pesquisadores, Analistas (anteriormente denominados de Técnicos de Nível Superior) e Assistentes (categoria que agrupou Assistentes de Operações e Auxiliares de Operações), mudanças estas realizadas em virtude do início da vigência do novo Plano de Cargos da Embrapa (PCE), em 1º de agosto de 2006. Sem vínculo empregatício, há os terceirizados, estagiários e bolsistas.

Nas Tabelas 1 e 2, encontram-se o quadro de empregados da Unidade e o percentual de empregados com pós-graduação, respectivamente. Na Tabela 3, está representada a força de trabalho sem vínculo empregatício.

Tabela 1. Quadro de empregados da Embrapa Amazônia Oriental.

Categoria Funcional	2002	2003	2004	2005	2006
Pesquisador	120	123	119	128	123
Analista	25	24	24	28	31
Assistente	366	360	359	346	336
TOTAL	511	507	502	502	490
Limite autorizado	500	500	500	500	500
Desligamento	28	08	10	15	23
Contratações	-	01	05	27	14
% Mulheres		14,8	14,7	17,1	19,0

Tabela 2. Percentual de Pesquisadores e Analistas com pós-graduação na Embrapa Amazônia Oriental.

Titularidade/Cargo	Mestrado (%)	Doutorado (%)	Pós-Doutorado (%)
Analista	9	1	0
Pesquisador	39	49	2
Total	48	50	2

Tabela 3. Quadro da força de trabalho sem vínculo empregatício.

Função	2002	2003	2004	2005	2006
Estagiários	118	157	188	161	148
Bolsistas	-	24	24	-	15
Segurança	32	22	19	19	66
Limpeza	20	19	20	20	21
Convênios	52	50	06	06	50
Serviço Médico	-	-	-	03	03
Consultores	11	10	-	-	-
Office-Boy	-	01	-	-	-
TOTAL	233	283	257	209	303

Todos os empregados da Embrapa Amazônia Oriental, efetivos e contratados, são regidos pela CLT. Os efetivos são admitidos na Unidade por meio de concurso público e os contratados possuem relação contratual com a empresa de prestação de serviços.

Os Empregados possuem benefícios como: Plano de Assistência Médica (PAM); seguro de vida; auxílio alimentação; auxílio para filhos portadores de necessidades especiais; auxílio creche/pré-escola/babá; plano de seguridade social e vale transporte. Os empregados são sindicalizados no Sindicato dos Trabalhadores na Pesquisa da Agricultura Federal (Sinpaf), usufruindo dos benefícios deste, assim como são associados à uma cooperativa de crédito (Cominagri), tendo também diversas vantagens oferecidas por esta.

Clientes e mercados

Os principais clientes da Embrapa Amazônia Oriental estão apresentados na Tabela 4. Seu público-alvo inclui indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujas atividades possam usufruir dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental oferecidos pela Unidade.

A Embrapa Amazônia Oriental atua no mercado de conhecimentos e tecnologias que promovam a sustentabilidade e a competitividade do agronegócio, a inclusão social e o bem-estar da sociedade. As principais necessidades dos clientes da Unidade também estão ilustradas na Tabela 4.

Tabela 4. Principais necessidades dos clientes da Embrapa Amazônia Oriental.

Cliente-Alvo	Produto
Produtor rural.	Insumo agropecuário; Prática/Processo agropecuário; Cultivar gerada/lançada.
Industriais (agroindústria).	Processo agroindustrial.
Estudantes de Ciências Agrárias.	Base de dados, publicações técnicas e científicas; Metodologia científica.
Professores/Pesquisadores de Institutos afins.	Publicações técnicas e científicas; Metodologia científica.
Empregados da Embrapa.	Softwares; bases de dados; publicações técnicas e científicas.
Órgãos públicos municipais, estaduais e federais.	Monitoramento/Zoneamento ambiental.

Fornecedores e insumos

Os principais fornecedores da Unidade são agrupados em duas categorias: das áreas-fim e das áreas de apoio, sendo todos cadastrados no Setor de Patrimônio (SPM). Os das áreas-fim fornecem os seguintes insumos: reagentes, material de laboratório, equipamentos e manutenção de equipamentos de laboratórios. Os fornecedores das áreas de apoio provêem material de expediente, serviço de segurança, serviço de limpeza, serviço de fornecimento de passagens aéreas, fornecimento de energia elétrica e fornecimento de água. Os fornecimentos são controlados pela Lei 8.666/93, de Licitações e Contratos na Administração Pública.

Sociedade

A Embrapa Amazônia Oriental relaciona-se, principalmente, com as comunidades do entorno da Unidade.

Os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da Unidade causam nas comunidades e na sociedade como um todo podem ser definidos como diretos e indiretos. Os impactos negativos potenciais diretos relacionam-se à utilização dos insumos agropecuários, como herbicidas, fungicidas e inseticidas, utilizados na execução dos experimentos, em nível de campo e casa-de-vegetação, que gerarão novos produtos e tecnologias. A utilização desses insumos, caso não seja criteriosa, bem como o recolhimento das embalagens desses produtos, podem afetar microorganismos não-alvo e provocar a contaminação de mananciais, bem como prejudicar a saúde de animais domésticos e dos seres humanos próximos ao local de aplicação desses insumos. Ainda, as drogas utilizadas para experimentos em laboratório, caso não sejam descartadas de forma correta e responsável, podem intoxicar pessoas e animais domésticos e contaminar mananciais. Como forma preventiva desses possíveis "acidentes", a Unidade, em 2004, iniciou a implementação de um programa de gerenciamento de resíduos e, em 2006, nomeou um Comitê Local de Gestão Ambiental. Os impactos negativos potenciais indiretos relacionam-se ao não atingimento de metas programadas para as comunidades-alvo e à impossibilidade de suprir todas as demandas das comunidades, em função de recursos financeiros e/ou humanos insuficientes.

Relacionamento com outras partes interessadas

A Embrapa Amazônia Oriental considera como parceiro o indivíduo ou instituição, pública ou privada, que assumir e manter, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a Unidade, compartilhando custos, benefícios e riscos, para P&D ou Transferência de Tecnologia. Na Tabela 5, encontram-se as formas de relacionamento e parceria da Unidade.

Tabela 5. Forma de relacionamento e parceria da Embrapa Amazônia Oriental.

Forma de Relacionamento / Parceria	Instituição	Interesses gerais e/ou específicos
Acordo internacional (representação brasileira no fórum ou na instituição).	Cirad, Cifor, Jica, WHRC, Usda, Iniciativa Amazônica.	Desenvolvimento de pesquisas para geração de tecnologias produtos e serviços, em temas específicos, complementando competências.
Convênios e Parcerias com Universidades.	Uepa, UFPA, Ufra.	Formação de mão-de-obra futura para a pesquisa, ensino e extensão.
Convênios com Institutos de Pesquisa.	Museu Emilio Goeldi, Inpe, Ceplac.	Desenvolvimento de pesquisas conjuntas para a geração de tecnologias, produtos e serviços, complementando competências.
Órgãos do Governo, de Extensão Rural e Prefeituras Municipais.	MDA, Incra, ADA, Emater-Pará, Prefeituras Municipais de Paragominas, de Mojú, de Traquateua.	Serviços de ordem comunitária, execução de pesquisas setoriais, cursos e treinamentos para produtores, assistência técnica e extensão rural.
Fundações, Organizações não Governamentais, Empresas Privadas, Sindicatos Rurais, Cooperativas e Associações de Produtores.	Faepa, Funagri, Fadesp, Cickel, Juruá.	Fomento e administração de verbas para a realização de projetos de pesquisa e transferência de tecnologia.

Concorrência e ambiente competitivo

Ambiente competitivo

Os concorrentes diretos e indiretos da Embrapa Amazônia Oriental encontram-se listados na Tabela 6.

Dentre os fatores que diferenciam a Embrapa Amazônia Oriental de seus concorrentes, está o fato de ela ser ligada a uma empresa nacional de grande porte, com muita tradição e nome respeitado nacional e internacionalmente na geração de tecnologias, produtos e serviços. A existência de Unidades da Embrapa em praticamente todo o território nacional faz com que a soma de competências internas, por meio de projetos em rede de caráter regional ou nacional, resulte em tecnologias de ponta e produtos e serviços de qualidade.

Toda essa estrutura permite que a Unidade enfrente de forma positiva as mudanças que estão ocorrendo no mercado competitivo, como a evolução vertiginosa nos ramos da informática, dos meios de comunicação, do conhecimento e do mercado, cada vez mais exigente. Nesse sentido, a Unidade vem investindo na capacitação e na renovação de sua força de trabalho, bem como na atualização dos seus meios de comunicação e nos equipamentos de pesquisa.

Tabela 6. Tipo de concorrência direta e indireta de outras organizações.

Organizações Concorrentes	Natureza da concorrência
Institutos de Pesquisa Agropecuária e Florestal.	Geração de tecnologias, produtos e serviços.
Universidades Federais e Estaduais com cursos em Ciências Agrárias e Florestais .	Geração de tecnologias, produtos e serviços.
Órgãos Governamentais Competentes.	Geração de documentos norteadores para políticas de desenvolvimento.
Empresas Privadas do Setor Agropecuário e Florestal.	Geração de Tecnologias, produtos e serviços.

Desafios estratégicos

A localização da Unidade na região Amazônica impõe a esta enormes desafios a serem transpostos, como: a) fazer uso de forma sustentável dos recursos naturais existentes, em especial da sua biodiversidade; b) recuperar as áreas já alteradas, incorporando-as ao processo de desenvolvimento; c) diminuir, de forma considerável, o atual índice de desmatamento; d) oferecer oportunidades de inserção no agronegócio aos segmentos de agricultores que ora estão à margem desse processo.

Se, por um lado, existe um razoável acervo de tecnologias, produtos e serviços, disponibilizados pelas instituições de pesquisa e desenvolvimento, é flagrante a incapacidade de absorção pela população regional dos benefícios disponíveis de PD&I.

Assim, é patente que o esforço realizado para oferecer ferramentas voltadas a garantir uma maior capacidade adaptativa ecológica nas áreas ocupadas da região seja consideravelmente menor que o despendido para garantir uma maior capacidade adaptativa social nessas áreas.

Os fatores profundamente dinamizadores e de potente capacidade de transformação são representados por atributos ou realidades que conferem aos mesmos missões específicas. Dentre esses, vale a pena ressaltar:

- A necessidade urgente de se diminuir o uso predatório do fogo sobre a vegetação nativa, vegetação secundária e limpeza de pastos.
- As reservas de recursos naturais, apesar de abundantes e ricas, estão inseridas num ecossistema complexo.
- A importância de serem estabelecidos e implementados mecanismos que permitam o monitoramento agroambiental das atividades produtivas em andamento na região.
- A velocidade de mobilização desses recursos dependerá, em linhas gerais, de como o Brasil e a Amazônia, especificamente, irão utilizá-los como fronteira de recursos naturais.
- A população amazônica tenderá a crescer de forma moderada, a qual decorrerá, principalmente, da menor atratividade migratória e da aceleração da urbanização/modernização social e familiar.
- A oferta de mão de obra tenderá a decrescer e o crescimento econômico se fará pelo emprego de tecnologia avançada.

Um programa de desenvolvimento regional que almeje o sucesso deverá estar assentado em uma plataforma que privilegie: 1) os arranjos institucionais adequados em diversos níveis; 2) projetos consistentes com a complexa e diversa realidade regional, que possuam caráter interdisciplinar, contemplando a adoção da abordagem de manejo integrado de recursos naturais e que estejam focados no interesse dos clientes, atentando para os fatores que deverão ter importância estratégica quanto ao futuro da ocupação regional; 3) a revolução científica e tecnológica; 4) o desenvolvimento da consciência sobre o meio ambiente; 5) a integração dos saberes locais nesses processos. A gama de novas oportunidades que se afiguram a partir da promulgação da Lei da Inovação deve conferir uma nova dinâmica às ações de CT&I na vigência do PDU.

Visualizando o horizonte que se descortina para os próximos quatro anos, duas são as vertentes que devem ser conciliadas, referentes ao atendimento das demandas governamentais. No plano federal, o desenvolvimento do Programa Amazônia Sustentável (PAS), que estabelece como prioridade os seguintes eixos estruturantes: produção sustentável com tecnologia avançada, novo padrão de financiamento, gestão ambiental e ordenamento territorial, inclusão social e cidadania e infra-estrutura para o desenvolvimento. No plano estadual, dentro da proposta de mudança da base produtiva em substituição ao modelo extrativista, há um forte indício do crescimento relativo das atividades agrícola, pecuária, florestal e agroindustrial.

Aspectos Relevantes

No que se refere aos requisitos legais e regulamentares relativos à saúde ocupacional e segurança, a Embrapa Amazônia Oriental vem trabalhando na orientação a seus empregados, sobretudo pelo oferecimento de palestras e cursos sobre o assunto.

Quanto à medicina e segurança do trabalho, estão sendo desenvolvidos os programas oficiais de saúde, como: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO); Programa de Riscos Ambientais (PPRA); Programa de Prevenção de Exposição Ocupacional ao Benzeno (PPOB2) e Laudo Pericial de Insalubridade e Periculosidade (LPIP).

O Serviço de Medicina do Trabalho, que visa a realização dos Exames Médicos Ocupacionais (Admissional, Demissional, Periódico, Retorno ao Trabalho e Mudança de Função), campanhas de palestras e campanhas de vacinação, encontra-se integrado com o Serviço de Segurança do Trabalho, o qual forma o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). Os empregados ainda contam com um imóvel adaptado na sede do Centro em Belém, denominado Área de Bem-Estar (subárea do Setor de Recursos Humanos), onde funciona o Serviço de Medicina do Trabalho.

Na Área de Bem-Estar, também funciona a administração do Plano de Assistência Médica da Embrapa (PAM), bem como do segmento de assistência social aos empregados e seus dependentes.

A atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) é fundamental nas ações tomadas, pois a comissão realiza campanhas como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (Sipat) e inspeções na Sede da Unidade e nos Campos Experimentais. Em conjunto com o Serviço Especializado em Saúde e Medicina do Trabalho (SESMT), a Cipa faz o levantamento da necessidade de Equipamentos de EPI nas diversas atividades existentes.

Histórico da Busca da Excelência

No início da década de 1990, a Embrapa passou por significativo processo de mudança organizacional, quando, além da reformulação de seu modelo, novas tecnologias de gestão foram implantadas. Com sucesso, a Embrapa passou a elaborar seus Planos Estratégicos internamente, denominado de Plano Diretor da Embrapa (PDE) e Plano Diretor das Unidades (PDU), com

o objetivo de definir rumos e direcionamentos estratégicos institucionais, globais, de médio e longo prazos.

Buscando soluções que viabilizassem de forma efetiva a implantação dos Planos Estratégicos, ou seja, que colocasse em execução a estratégia formulada nesses planos, a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida na Universidade Harvard, Estados Unidos, por Robert Kaplan e David Norton, foi testada e adaptada, por meio de estudos, avaliações, elaboração e implantação do projeto piloto na Embrapa Agroindústria de Alimentos no período de 1997 a 1999, gerando um Modelo de Gestão Estratégica (MGE), operacional e gerenciável, a qual declarava todos os direcionamentos estratégicos contidos nos Planos Estratégicos, sejam esses no âmbito corporativo (PDE) ou das Unidades (PDUs). O Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa foi adotado em todas as Unidades Descentralizadas da Empresa, onde seus empregados passaram por processo de treinamento para a adoção dessa nova metodologia.

No sentido de melhorar o seu processo finalístico e a qualidade do produto, a Unidade tem promovido diversas tentativas e exercitado diversas experiências. Em 1997, promoveu uma avaliação criteriosa de sua programação de pesquisa e gerou um documento orientador, estabelecendo quatro áreas norteadoras para a sua atuação: recursos naturais e meio ambiente; manejo de florestas naturais; agricultura familiar e agricultura empresarial nas prioridades para cultivos industriais, pecuária e reflorestamento. Em 1999, promoveu também profunda reestruturação do processo de gestão de P&D, extinguindo as áreas técnicas, nas quais se aglutinavam os pesquisadores, e passou a adotar a figura de líderes de projetos na busca de formar equipes inter e multidisciplinares focadas em resultados. Em 2002, aprimorando ainda mais essa última investida para o trabalho em equipe, criou a figura de Núcleos Temáticos, conforme preconizado no PDU 2000-2003. Assim, a Unidade possui os seguintes núcleos temáticos: Recursos Naturais e Meio-Ambiente; Manejo de Recursos Florestais (produtos madeireiros e não-madeireiros); Biologia Aplicada aos Recursos Genéticos e Biodiversidade; Manejo de Agentes Bióticos em Agroecossistemas; Sustentabilidade do Uso da Terra em Agroecossistemas; Informação para o Agronegócio.

A Embrapa Amazônia Oriental, buscando a excelência de seu desempenho, procurou adotar os princípios da Qualidade Total, desencadeando o processo de internalização dos conceitos relativos a esses princípios aos seus empregados. A partir daí, formaram-se diversas equipes no âmbito da Unidade, que receberam treinamentos gerenciais e, desse modo, esses empregados passaram a ser gerentes desses processos, atuando como multiplicadores das técnicas básicas de TQM.

Dentre as metodologias de gestão implantadas na Embrapa, tem-se a Análise de Melhoria de Processos (AMP), que auxilia os supervisores e respectivas equipes no gerenciamento dos seus processos de trabalho. Essa metodologia inclui desde a identificação, priorização, descrição, diagnóstico e avaliação dos processos até a proposição e implementação de ações que visem à otimização dos recursos disponíveis e o atendimento das necessidades dos clientes. Para a adoção dessa metodologia na Embrapa Amazônia Oriental, um grupo de empregados foi treinado, repassando tais conhecimentos para os demais grupos usuários da metodologia. A AMP é, atualmente, uma das metas qualitativas da Empresa.

Em 2004, a Embrapa Amazônia Oriental aderiu ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, adotando os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, participando ativamente de todas as etapas do processo e já participou de três ciclos consecutivos (2004, 2005 e 2006).

Em 2005, foi elaborado o Plano de Melhoria de Gestão (PMG), e a implementação de suas melhorias foi iniciada no mesmo ano.

Organograma

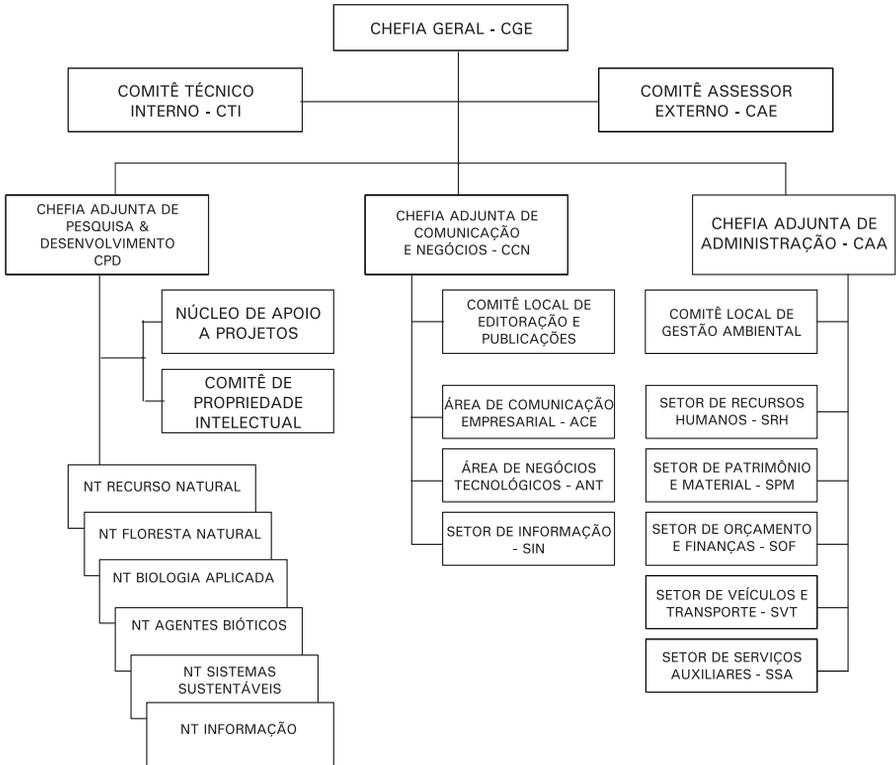


Fig. 3. Organograma da Embrapa Amazônia Oriental.

NTs: Núcleos temáticos.

LAB: Laboratórios.

CEXP: Campos Experimentais.

SOF: Setor de Orçamento, Contabilidade e Finanças.

SRH: Setor de Recursos Humanos.

SPM: Setor de Patrimônio e Material.

SSA: Setor de Serviços Auxiliares.

SVT: Setor de Veículos e Transportes.

ACE: Área de Comunicação Empresarial.

ANT: Área de Negócios para Transferência de Tecnologia.

SIN: Setor de Informação.

CLPI: Comitê Local de Propriedade Intelectual .

CLE: Comitê Local de Editoração.

- Chefia-geral – CGE (Dr. Jorge Alberto Gazel Yared): Órgão gerencial superior na Unidade. O titular é o ordenador de despesa e tem como função desenvolver as ações organizacionais e institucionais da Unidade, entre essas destacando-se a implementação, acompanhamento, avaliação, análise e redirecionamento do Plano Diretor da Unidade e seus instrumentos gerenciais complementares.
- Comitê Técnico Interno – CTI: Órgão normativo, consultivo e de assessoramento às chefias da Unidade, que tem a função de analisar, avaliar e aprovar todas as atividades referentes às ações de pesquisa e as conseqüências delas decorrentes, inclusive as premiações por desempenho técnico individual e por equipe de pesquisadores.
- Comitê Assessor Externo – CAE: Órgão consultivo e de assessoramento técnico e institucional. É composto por membros de Instituições representantes de diferentes segmentos ligado ao setor agropecuário e florestal. Tem como função analisar, avaliar e acompanhar o desempenho das metas, ações e atividades contidos nos diferentes instrumentos gerenciais da Unidade.
- Chefia-adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento – CPD (Dr. Oriel Filgueira de Lemos): Cargo de confiança do chefe-geral da Unidade e nomeado pelo presidente da Embrapa, com a função de implementar a Política de Pesquisa e Desenvolvimento da Empresa.
- Chefia-adjunta de Comunicação e Negócios – CCN (Dra. Gladys Ferreira de Sousa): Cargo de confiança do chefe-geral da Unidade e nomeado pelo presidente da Embrapa, com a função de implementar a Política de Negócios Tecnológicos e Política de Comunicação Empresarial da Empresa.
- Chefia-adjunta de Administração – CAA (Dr. João Baía Brito): Cargo de confiança do chefe-geral da Unidade e nomeado pelo presidente da Embrapa, com a função de implementar a Política de Administração da Unidade.

Critério e Itens

Liderança Sistema de Liderança

O Sistema de Liderança da Embrapa Amazônia Oriental é o principal elemento propulsor do alto desempenho, favorecendo uma prática dinâmica para a introdução de inovações à gestão da Unidade, na trilha da excelência. Na busca de novas oportunidades para a Unidade, a chefia realiza contatos com instituições e autoridades em níveis nacional e internacional. No caso nacional, os contatos envolvem os três níveis de governo, incluindo-se também a participação de líderes de projeto em programas de formulação de políticas públicas. No âmbito internacional, a participação de colaboradores em eventos técnico-científicos no exterior, a visita a projetos e a viabilização de visitas de consultores estrangeiros à Unidade oportunizam o aprimoramento da qualidade científica dos trabalhos desenvolvidos e a relação destes com a solução dos problemas da comunidade.

O sistema de liderança formal da Unidade, alterado a partir de 2002 (Norma DD 005/2002 – BCA 21/2002), é constituído pelo chefe-geral, Comitê Assessor Externo (CAE), Comitê Técnico Interno (CTI) e pelos chefes-adjuntos de: Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia e Administração. A Unidade é subordinada à Alta Direção da Embrapa, constituída pelo Diretor-Presidente e três Diretores-Executivos, sendo um deles o supervisor imediato.

As chefias geral e adjuntas são assessoradas diretamente pelo Comitê Técnico Interno (CTI), cuja finalidade é analisar, nos aspectos técnico, operacional e orçamentário, as pré-propostas e propostas de projetos e processos da Unidade, planos de ação de outras Unidades/Instituições componentes de seus projetos, todo e qualquer compromisso técnico que envolva seu quadro de pessoal e infra-estrutura, acompanhar e avaliar a execução dos projetos e planos de ação aprovados, visando garantir resultados com contribuições relevantes.

A chefia-geral e as chefias-adjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento, de Comunicação e Negócios e de Administração formam o Colegiado da Unidade. A estrutura da chefia-adjunta de Comunicação e Negócios abriga três supervisões, que respondem pelas áreas de Negócios Tecnológicos (ANT), de Comunicação Empresarial (ACE) e Setor de Informação (SIN).

A chefia-adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento possui supervisão para os Núcleos Temáticos, Laboratórios e Campos Experimentais. A chefia-adjunta de Administração conta com as supervisões do Setor de Orçamento, Contabilidade e Finanças (SOF), do Setor de Recursos Humanos (SRH), do Setor de Serviços Auxiliares (SSA), do Setor de Patrimônio e Material (SPM) e do Setor de Veículos e Transporte (SVT).

A interação junto aos clientes e parceiros da Unidade e à sociedade se dá por meio da sua participação em eventos de todos os âmbitos, a exemplo de simpósios, workshops, fóruns, reuniões temáticas, reuniões técnicas, exposições, feiras, etc.

Implementação da Governança na Unidade

No âmbito externo, a contribuição dada pelo CAE estreitou a interação com segmentos importantes das cadeias produtivas e, a partir da identificação de demandas, a chefia prioriza ações na área de pesquisa e desenvolvimento e transferência de tecnologia, produtos e serviços.

No âmbito interno, a comunicação entre as chefias, gerências e os demais colaboradores tem sido ponto fundamental para melhorar o nível de comprometimento de todas as partes, o entendimento de seus valores organizacionais e as orientações estratégicas. Essa comunicação vem sendo feita por meio de reuniões. Na Tabela 7, está resumida a dinâmica do sistema de liderança praticada na Unidade. As chefias da Unidade buscam também a participação dos empregados, parceiros, fornecedores e terceirizados na discussão dos temas estratégicos, visando promover o comprometimento, estimular a participação na formulação estratégica e discutir o atendimento de necessidades. Os mecanismos de interação da Liderança com as partes interessadas estão descritos na Tabela 8. Por meio desses mecanismos, a Direção da Unidade realiza o levantamento de necessidades das partes interessadas.

Quanto à prestação de contas, a Unidade submete as suas contas, por meio da Embrapa, ao Tribunal de Contas da União (TCU). Além disso, existem as auditorias internas que, anualmente, visitam a Unidade para examinar as suas contas, com testes de amostragens, para verificar se estão em conformidade com as Normas Técnicas de Auditoria, com o objetivo de avaliar, sugerir e concluir pela razoabilidade dos controles a atendimento às normas e aos procedimentos da Empresa.

O CAE também se constitui em um canal por meio do qual a Unidade divulga as suas ações e resultados.

Tabela 7. Dinâmica do Sistema de Liderança.

Reuniões	Participantes	Objetivos	Frequência
Colegiado	Chefe-geral e chefes-adjuntos	Deliberar sobre assuntos e decisões de Chefia. Acompanhamento gerencial da Unidade. - Analisar técnica e orçamentariamente os anteprojetos e projetos da Unidade. - Analisar anualmente o andamento dos projetos de pesquisa da Unidade.	Semanal
CTI	Todos os membros eleitos e indicados do CTI.	- Analisar as necessidades de recursos humanos e treinamentos. - Analisar e indicar projetos para premiação. - Analisar e indicar colaboradores para premiação por excelência.	Ordinária (mensais) e Extraordinárias (por demanda)
CAE	Todos os membros natos e membros externos.	Orientar a Unidade no seu direcionamento Estratégico. Debater questões relacionadas a novos projetos, projetos em andamento e prospecção de novas idéias de pesquisa ligadas ao PDU.	Anual
Núcleos Temáticos	Todos os membros da equipe base e os colaboradores, quando necessário.	Realizar o planejamento, acompanhamento e avaliação das metas institucionais.	Mensal e por demanda
Supervisão	Supervisores e coordenadores de área.	Realizar o planejamento e avaliação das metas Institucionais.	Semanal
Reuniões ordinárias de planejamento e avaliação das metas institucionais	Todos os empregados.	Realizar o acompanhamento e avaliação das metas individuais e por equipe	Semestral (1 de planejamento e 1 de avaliação)
Reuniões do Saad-RH	Participantes dos agrupamentos de avaliação.		Trimestral

Tabela 8. Relacionamento entre a Direção e demais partes interessadas.

Partes interessadas	Liderança	Mecanismo	Freqüência
Clientes	Chefia-geral	Reuniões, viagens de negócios	Sempre que há interesse da Unidade.
	Chefia de Comunicação e Negócios (ANT)	Elaboração de proposta para o atendimento da demanda do cliente. Visitas técnicas de pesquisadores aos locais solicitados.	Em função do cliente.
	Chefia de Comunicação e Negócios (ACE)	Visitas à Unidade e respostas a perguntas técnicas por telefone, e-mail, carta (SAC).	Em função do cliente.
Força de trabalho	Chefia-geral, chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, chefia de Comunicação e Negócios e chefia de Administração.	Reuniões.	Pelo menos duas vezes por semestre com o corpo técnico e uma vez por semestre com os empregados de suporte. Em função das necessidades das Unidades.
Fornecedores	Chefia de Administração (SPM)	Negociação de aquisição.	De acordo com a necessidade de aquisição.
Sociedade	Chefia-geral, chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, chefia de Comunicação e Negócios e chefia de Administração.	Convênios com Universidades, Instituições de Pesquisa, governo nas três esferas, escolas técnicas, empresas privadas e públicas, organizações não governamentais.	Em função do interesse do instituto.
		Campanhas de doações, projetos de responsabilidade social.	Contínua.

Identificação, classificação e tratamento dos riscos empresariais

Os riscos mais significativos que podem comprometer a imagem e a capacidade organizacional são identificados e classificados por meio das dimensões orçamentário-financeiras, qualidade dos produtos e serviços oferecidos e comportamento dos empregados da Unidade junto à sociedade. Dessa forma, pode-se citar os principais riscos: contingenciamento dos recursos públicos, mudança de políticas públicas governamentais, desenvolvimento de tecnologias inapropriadas, comportamento dos empregados fora do padrão referencial. Como forma de tratamento desses riscos para minimizar as incertezas, a Embrapa Amazônia Oriental: a) tem procurado manter um relacionamento mais estreito com a classe política para que esta apresente emendas parlamentares que favoreçam com recursos a Unidade, assim como tem mantido parcerias com instituições nacionais e internacionais; b) tem primado pelo rigor científico, para que coloque no mercado somente tecnologias que sejam acabadas e validadas, ou seja, tecnologias prontas para o mercado; c) tem aplicado o código de ética para comportamentos inapropriados dos empregados.

Implementação e comunicação das decisões tomadas

A Alta Direção, de modo participativo e articulado com o seu corpo gerencial, define as ações a serem tomadas para o cumprimento das novas demandas e das metas contidas no Plano Diretor da Unidade (PDU). A implementação e a comunicação das decisões tomadas encontram-se resumidas na Tabela 9.

Tabela 9. Principais reuniões de análise de desempenho, tomada de decisão, comunicação e implementação de ações.

Reuniões	Objetivos / Implementação	Frequência	Comunicação
Chefia-geral e chefias-adjuntas	<p>Avaliar a execução dos processos de gestão da Unidade na escala estratégica e operacional. As decisões tomadas são imediatamente implementadas por cada chefia-adjunta em seu respectivo âmbito de atuação ou em conjunto. A comunicação é feita de forma verbal direta aos atores envolvidos ou, quando de interesse geral, utiliza-se do veículo de comunicação interna da Unidade. Também assuntos gerais de interesse da gestão são discutidos na reunião mensal com os supervisores. A reunião é registrada em um documento "Memória da Reunião", cujo progresso das ações em andamento é revisado a cada reunião seguinte.</p>	Semanal	Verbal e direta aos atores envolvidos e Comunicado Interno.
Chefias e supervisores	<p>Avaliar a execução dos processos de gestão da Unidade. É nessas reuniões em que as principais decisões relacionadas à gestão são tomadas, a implementação é realizada pelos supervisores responsáveis por determinado setor e, quando necessário, são formados grupos, designados por Ordem de Serviço. Os responsáveis pela implementação das decisões tomadas definem os padrões de trabalho necessários. O andamento da implementação das decisões são acompanhadas nas reuniões, onde são registradas no documento "Memória da Reunião".</p>	Mensal	Comunicado Interno, intranet local.
CTI	<p>O Comitê Técnico Interno (CTI) é uma das estruturas de gestão para operacionalização das estratégias de P&D. O CTI delibera em regime de informações reservadas, sobre projetos, processos ou planos de ação que se caracterizam como informação técnico-comercial reservada, em razão das possibilidades de obtenção de conhecimentos, tecnologias, produtos ou serviços passíveis de proteção da propriedade intelectual. As principais atribuições do CTI são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar técnica, operacional e orçamentariamente as pré-propostas e propostas de projetos e processos de sua Unidade e planos de ação de outras Unidades/ Instituições componentes de seus projetos, bem como os respectivos relatórios. • Analisar técnica, operacional e orçamentariamente, e emitir parecer no âmbito da Unidade, sobre todo e qualquer compromisso técnico que envolva seu quadro de pessoal e infra-estrutura. • Assessorar a chefia da Unidade, zelando pela qualidade técnica dos projetos e processos e emitir parecer, sempre que solicitado. • Assessorar a chefia da Unidade na elaboração e análise técnica do Plano de Gestão da Unidade. • Analisar tecnicamente o Plano de Gestão da Unidade (PGU), garantindo a inserção das metas técnicas definidas a partir da Agenda Institucional e dos Modelos de Gestão Estratégica Corporativo e da Unidade. • Acompanhar e avaliar a execução dos projetos e planos de ação aprovados, bem como as recomendações das auditorias da qualidade, visando garantir resultados com contribuições relevantes. • Assessorar a chefia da Unidade na elaboração e análise técnica do PDU. • Sugerir e estimular a apresentação de projetos visando atender demandas ainda não contempladas. 	Semanal	<p>As reuniões são documentadas na forma de "Memória da Reunião". E a comunicação se dá de diferentes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os pareceres da elaboração de projetos são encaminhados aos líderes dos projetos. - Os relatórios dos projetos são encaminhados aos Gestores dos Macroprogramas. - As questões voltadas à assessoria da chefia-geral são encaminhadas na forma de pareceres diretamente ao chefe-geral da Unidade. - Os pareceres de cursos de pós-graduação e treinamentos são informados diretamente aos interessados. - As demais informações são feitas por meio do Comunicado Interno e intranet local.

Continua...

Tabela 9. Continuação

Reuniões	Objetivos / Implementação	Frequência	Comunicação
Núcleos Temáticos	Constituir formas eficientes e abrangentes de soluções de problemas identificados entre os diferentes segmentos das cadeias produtivas, pela possibilidade de viabilizar e promover a integração, o fortalecimento e a constituição de equipes interdisciplinares; de viabilizar o enfoque sistêmico e a solução de problemas de forma integrada e de reduzir custos pela utilização otimizada da infra-estrutura, dos recursos de investimento e custeio e do capital humano da organização.	Semanal	Comunicado Interno e intranet.
NAP	Outra estrutura de operacionalização das estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento é o Núcleo de Assessoria em Projetos (NAP), que visa melhorar o nível técnica de projetos da Unidade, pelo assessoramento na elaboração e formulação das propostas de pesquisa. É um núcleo permanente de mobilização de competências e esforços para: prospecção, indução e viabilização de oportunidades de financiamento de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia; construção de alianças técnicas institucionais para o desenvolvimento de projetos; apoio à captação de recursos financeiros alternativos ao tesouro; além de dar apoio na organização da documentação institucional, necessária à elaboração das propostas.	Conforme a necessidade	Comunicado Interno e intranet.
CLPI	O Comitê Local de Propriedade Intelectual foi implantado para atender a demandas estratégicas da empresa. O CLPI encontra-se atuante e analisa o conteúdo das publicações, prospecta potencial de proteção em projetos de pesquisa, atende demandas e consultas específicas dos pesquisadores e interage com o Comitê Técnico Interno nas questões relacionadas a pesquisas e prospecção de conhecimento tradicional e prevenção à biopirataria entre outras atividades.	Quinzenal	São feitas memórias encaminhadas à Gerência de Propriedade Intelectual em Brasília e às chefias geral, de P&D e de Negócios Tecnológicos. Os relatórios e reuniões possuem caráter confidencial. Membros do Comitê organizam treinamentos relacionados ao tema para os pesquisadores da empresa.
CLE	O objetivo do CLE é implementar o processo editorial das publicações da Unidade, com o propósito de manter o padrão de qualidade das publicações. As reuniões semanais servem para acompanhar, avaliar, aprovar e processar as publicações que tramitam pelo Comitê. As decisões são comunicadas por carta diretamente aos autores dos trabalhos ou revisores e consultores ad hoc. As reuniões são registradas em atas	Semanal	São feitas por carta diretamente aos atores envolvidos. Os trabalhos publicados são colocados na home page da Unidade.

Identificação, Desenvolvimento e Preparação para o exercício da Liderança

O chefe-geral da Unidade é selecionado por concurso público. O processo de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de chefe-geral foi implantado na Embrapa, em 1996, por intermédio da Resolução Normativa 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. 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 a Embrapa selecionar, para o seu quadro gerencial, reconhecidas competências nas áreas técnico-científica e gerencial. Em 2003, esse processo foi revisto tendo sido incluído um novo item de avaliação dos candidatos, denominado avaliação do perfil gerencial. Essa etapa é feita por especialistas externos à Embrapa e consiste na avaliação da capacidade e potencial gerencial.

Os chefes-adjuntos de Pesquisa e Desenvolvimento, de Comunicação e Negócios e de Administração são indicados pelo chefe-geral da Unidade e, posteriormente, são emitidas portarias pelo diretor-presidente para a designação de seus cargos. O chefe-geral segue os critérios de capacidade técnica e gerencial, de idoneidade e ética profissional, de confiabilidade e respeitabilidade de seus pares e de facilitador para trabalhar e motivar equipes com foco em resultados.

No caso dos supervisores de área, estes são selecionados pelos chefes-adjuntos, com a aprovação do chefe-geral e emissão de portarias. Os critérios de seleção dos supervisores são semelhantes aos dos chefes-adjuntos.

Há, também, outras definições de liderança dentro da Unidade, como, por exemplo: coordenadores do Comitê Local de Propriedade Intelectual, do Comitê Local de Editoração, do Comitê Técnico Interno, dos Núcleos Temáticos, do Comitê Local de Gestão Ambiental, da Comissão de Resíduos de Laboratório, do Comitê do Plano de Melhoria de Gestão, entre outros. Os critérios de seleção destes são semelhantes aos dos chefes-adjuntos com relação aos seus supervisores.

A Embrapa promoveu em 2006 treinamentos de gestores em nível estratégico, buscando capacitar a alta cúpula das unidades descentralizadas em gestão estratégica (gestão pública, gestão de processos e gestão de pessoas).

O mecanismo mais importante de identificação de pessoas com potencial de liderança na Unidade, implementado desde 1996, é o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (Saad-RH). Por meio deste sistema, os empregados são avaliados na eficiência e eficácia de seu trabalho e comportamento profissional. Outro mecanismo, de caráter permanente, é a observação, por parte dos atuais líderes, da participação dos empregados nas reuniões técnicas e em grupos de trabalho. Os empregados que se sobressaem são estimulados a participar de atividades com maior nível de complexidade.

Diante da função de liderança que o empregado venha a exercer, o mesmo, conforme as oportunidades, passa por processos de treinamento e capacitação visando à melhoria de seu desempenho e, conseqüentemente, do desempenho da Unidade. Como exemplos disso, têm-se: capacitação por dois anos consecutivos (2004, 2005) pela ABPTI de representante da Unidade para a elaboração de Relatório de Gestão; Capacitação em Gerenciamento de Resíduos de Laboratório e Capacitação em Boas Práticas de Laboratório.

A Empresa oferta também aos seus empregados cursos à distância de gestão. Na Tabela 10, constam os cursos de gestão ofertados pelo Departamento de Gestão (DGP) da Embrapa e o número de empregados da Unidade que participaram dos mesmos.

Tabela 10. Cursos ofertados pelo Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da Embrapa e o número de participantes da Embrapa Amazônia Oriental.

Cursos	Número de participantes
Gestão de Pessoas	1
Gestão de Projetos	5
Gestão de Conflitos	1
Papel do Gerente na Gestão de Pessoas	3
Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais	2

Avaliação e desenvolvimento das competências desejadas dos Líderes Atuais

A avaliação das práticas do Sistema de Liderança é realizada por meio do Sistema de Avaliação das Unidades (SAU) pelo Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI), realizado de forma permanente e pela avaliação de projetos via CTI, Comitês Técnicos da Sede (CTS) e Comitê Técnico de Macroprograma (CTMP), salientando-se, como relevante, o Sistema de Premiação de Processos Melhorados via Sistema de Avaliação e Premiação por Resultado (Sapre), que prevê a promoção dos chefes de unidade com melhor desempenho. Também o Saad-RH contempla ações de acompanhamento e avaliação da liderança, que permitem valorizar as competências, bem como redirecionar ações de melhoria contínua na busca do desenvolvimento pessoal e profissional. Na Tabela 11, verifica-se o processo de avaliação do Sistema de Liderança.

No início de cada ano, cada supervisor da área de Apoio Administrativo e de Comunicação e Negócios define com sua equipe as metas a serem atingidas no período e seus indicadores de desempenho. Na seqüência, faz-se a negociação com a chefia-adjunta de Administração e de Comunicação e Negócios. Mensalmente, são realizadas reuniões com as chefias com o objetivo de acompanhar a execução e o atingimento das metas e, quando pertinente, alterações nos procedimentos de execução para melhor alcance dos resultados. Nas reuniões, além de as equipes apresentarem seus resultados, as mesmas têm total liberdade de expressar suas necessidades, dificuldades e limitações. A alta direção da Unidade promove desafios às equipes para deixá-las motivadas, reconhecendo e valorizando as suas competências. Todas essas informações são utilizadas para a avaliação individual e da equipe, trimestralmente, no Saad-RH.

As avaliações do sistema de liderança na área técnico-científica são realizadas nos processos de premiação, principalmente por equipe de projetos, nas demandas externas atendidas e no cumprimento de metas verificadas no Saad-RH, no aumento fomentado pelos líderes na formação de listas de discussão, tanto externas como internas à Unidade, bem como no reconhecimento prestado pela própria equipe.

Tabela 11. Processo de avaliação do Sistema de Liderança.

Fontes de informação	Indicadores e informações qualitativas	Análise Crítica		Responsável
		Responsável	Frequência	
SAU/Sapre -Saad-RH - Dinâmica do Sist. de Liderança	Pontuação do IDI Nº reuniões e seminários internos	Alta administração Alta administração, supervisores	Anual	Colegiado, supervisores,

Cultura da Excelência

Estabelecimento e atualização dos Valores e os Princípios da Unidade

Os valores e diretrizes da Embrapa Amazônia Oriental, relativos aos anos de 2004 a 2007, foram estabelecidos a partir de um planejamento estratégico conduzido pela Comissão de Avaliação Estratégica (Cave), que elaborou o III Plano Diretor da Unidade (PDU). Neste documento, encontram-se a missão, a visão, os valores, foco de atuação, objetivos estratégicos, diretrizes estratégicas, metas e projetos estruturantes.

Como todo planejamento estratégico, os ambientes interno e externo foram consultados. A cada 4 anos, a missão, a visão, os valores e as diretrizes da Embrapa, assim como de suas Unidades Descentralizadas, são realinhados com base nos novos cenários políticos e econômicos da agricultura e pecuária no Brasil. Sendo assim, estas são renovadas e a consulta ao ambiente interno e externo garante a criação de valor para todas as partes interessadas, bem como a promoção da cultura da excelência. Ainda com relação à promoção da cultura da excelência, a Embrapa vem incentivando as suas unidades descentralizadas a participarem nos cursos de elaboração de Relatório de Gestão e de Examinador de Relatório de Gestão, para que este seja mais um instrumento de análise crítica da Empresa, bem como a criar subsídios para o aprimoramento de sua gestão, buscando alcançar a excelência. Nesse sentido, a Embrapa Amazônia Oriental vem participando do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica desde 2004, tendo disponibilizado um representante para participar como examinador em dois anos consecutivos.

Os mecanismos de interação da Liderança com as partes interessadas estão descritos na Tabela 12. Por meio desses mecanismos, a alta direção realiza o levantamento de necessidades das partes interessadas.

Como forma de se manter atualizada e também de realizar o levantamento das necessidades das partes interessadas, a alta direção da Unidade, que lidera o processo de planejamento estratégico, promove contatos institucionais freqüentes, no âmbito nacional e internacional, que dão origem a parcerias, acordos, convênios, memorandos de entendimento e novas oportunidades de desenvolvimento. Além disso, participa de reuniões com as áreas do governo, com comunidades de Ciência e Tecnologia (C&T), setor empresarial, produtores rurais e cidadãos. Todos esses contatos viabilizam a identificação de novas demandas, assim como a oportunidade da geração de novos projetos de P&D e TT. Na Tabela 13, constam alguns dos eventos em que a chefia-geral da Unidade participou.

O IV Plano Diretor da Embrapa (PDE), construído a partir de uma análise macro do cenário agropecuário brasileiro e mundial, foi a base e o ponto de partida para a definição dos valores e diretrizes da Unidade, que estão contidos em seu III PDU. Os valores e diretrizes da Unidade estão apresentados nas Tabelas 14 e 15, respectivamente.

Tabela 12. Relacionamento entre a alta direção e as partes interessadas.

Partes interessadas	Liderança	Mecanismo	Freqüência
1. Clientes	Chefia-geral	Reuniões, viagens de negócios.	Sempre que há interesse da Unidade.
	Chefia de Comunicação e Negócios - ANT	Elaboração de proposta para o atendimento da demanda do cliente. Visitas técnicas de pesquisadores aos locais solicitados.	Em função do cliente.
	Chefia de Comunicação e Negócios - ACE	Visitas à Unidade e respostas a perguntas técnicas por telefone, e-mail, carta (SAC).	Em função do cliente.
2. Força de trabalho	Chefia-geral, chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, chefia de Comunicação e Negócios e chefia de Administração	Reuniões.	Pelo menos duas vezes por semestre com o corpo técnico e uma vez por semestre com os empregados de suporte. Em função das necessidades das Unidades.

Continua...

Tabela 12. Continuação.

Partes interessadas	Liderança	Mecanismo	Frequência
3. Fornecedores	Chefia de Administração - SPM	Negociação de aquisição. Convênios com universidades, instituições de pesquisa, governo nas três esferas, escolas técnicas, empresas privadas e públicas, organizações não governamentais.	Em função da necessidade de aquisição.
4. Sociedade	Chefia-geral e chefias-adjuntas de Administração, Pesquisa e Desenvolvimento e Comunicação e Negócios.	Campanhas de doações, projetos de responsabilidade social.	Em função do interesse do instituto. Contínua.

Tabela 13. Agenda da chefia da Embrapa Amazônia Oriental.

Eventos	Assunto
Reunião da Universidade Federal Rural da Amazônia	Discutir a implementação de cursos de pós-graduação entre Universidade Federal Rural da Amazônia e Embrapa Amazônia Oriental.
Reunião da Sociedade para o Progresso da Ciência	Discutir diretrizes que possam orientar a preparação de uma agenda de C&T para a Amazônia.
Reunião de assinatura de convênio com a Albras	Realizar convênio entre a Embrapa Amazônia Oriental e Albras.
Reunião com a Seap	Realizar convênio entre a Embrapa Amazônia Oriental e a Seap.
Reunião com o Cifor	Avaliar a implementação do Convênio Embrapa / Cifor.
Reunião com o Basa	Discutir sobre o projeto Pacto Amazônico pelo Desenvolvimento Sustentável da Amazônia.

Tabela 14. Valores Organizacionais da Embrapa Amazônia Oriental.

VALORES	
Aprendizagem organizacional.	Desenvolvemos métodos de trabalho que estimulem a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos, aumentando a capacidade de aprimoramento institucional.
Ética e transparência.	Comprometimento com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano e todos os grupos da sociedade.
Perspectiva global e interdisciplinaridade.	Encorajamos e promovemos o trabalho em equipe numa perspectiva interdisciplinar em relação aos desafios do espaço rural e do agronegócio e na busca por soluções de caráter global, atentando à questão geopolítica da Amazônia.
Pluralidade e respeito à diversidade intelectual.	Buscamos atuar dentro dos princípios do respeito à diversidade de idéias e de métodos de trabalho.
Responsabilidade social.	Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuimos com conhecimentos e tecnologias para o exercício da cidadania, a redução da pobreza e das desigualdades sociais e promoção da equidade.
Rigor científico.	Pautamos as ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) pelo método científico, pela qualidade e imparcialidade de procedimentos em todas as etapas do processo.
Valorização do conhecimento e auto-desenvolvimento.	Investimos na capacitação de nossos profissionais e incentivamos a iniciativa para o autocrescimento e valorização de competências e talentos.

Tabela 15. Diretrizes Organizacionais da Embrapa Amazônia Oriental.

DIRETRIZES	
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).	<p>a) Fomentar novos arranjos institucionais interdisciplinares estratégicos, visando o desenvolvimento de conhecimentos, tecnologias e promoção da inovação.</p> <p>b) Estabelecer parcerias que viabilizem a prospecção de demandas, a geração de conhecimento e de tecnologia, assim como a sua transferência, para o desenvolvimento sustentável do agronegócio, e diversas modalidades da agricultura familiar.</p> <p>c) Aprimorar o relacionamento de pesquisa com as Unidades da Embrapa, com mandatos complementares ou afins com a missão e objetivos da Unidade.</p> <p>d) Fortalecer as parcerias internacionais como forma de cooperar na geração de conhecimento, tecnologias, processos e serviços, visando atender as demandas da sociedade.</p> <p>e) Organizar o processo de gestão do conhecimento, observando novos cenários e focos estratégicos.</p> <p>f) Fortalecer a parceria com as universidades como forma de contribuir para formação de recursos humanos na Amazônia e ampliação de competência para o desenvolvimento de projetos de PD&I.</p>
Transferência de conhecimento e tecnologia.	<p>a) Adotar estratégias inovadoras para transferência de conhecimentos e tecnologias, desenvolvidos e/ou adaptadas pela Unidade para o maior número de clientes.</p> <p>b) Proteger os direitos à propriedade intelectual e promover a disponibilização dos produtos tecnológicos da Embrapa Amazônia Oriental.</p> <p>c) Viabilizar ações que criem ambiente de inovação na organização, qualificação, armazenamento e disponibilização de informação científica e tecnológica em diferentes mídias destinadas a diferentes perfis de usuários.</p> <p>d) Dinamizar a transferência de conhecimentos e tecnologias, utilizando os processos de incubação de empresas e centros tecnológicos.</p> <p>a) Criar, manter e ampliar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a Empresa e seu público de relacionamento (interno e externo).</p> <p>b) Monitorar os ambientes interno e externo, de forma a contribuir para o processo de definição de estratégias para as demandas político-institucionais, de Pesquisa & Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia.</p>

Continua...

Tabela 15. Continuação.

DIRETRIZES	
	<p>c) Modernizar os meios de informática, comunicação e acesso</p> <p>d) Participar da construção de redes, intra e inter-institucionais nacionais e internacionais, envolvendo os principais atores do processo da comunicação, em especial, os formadores de opinião, contribuindo para o cumprimento da missão institucional.</p>
Comunicação empresarial.	<p>e) Incrementar a captação de recursos por meio de licenciamento das tecnologias, processos e produtos gerados pela Unidade.</p> <p>f) Dinamizar o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) da Embrapa Amazônia Oriental, garantindo a excelência no atendimento.</p> <p>f) Aprimorar a sintonia entre os focos institucional e mercadológico da Comunicação Empresarial, promovendo o fortalecimento da instituição e conseqüentemente a sua imagem.</p>
Gestão de pessoas.	<p>a) Adequar o quadro de profissionais às demandas e prioridades identificadas em suas ações estratégicas e temas referenciais de pesquisa, e contratar profissionais de acordo com os novos perfis requeridos.</p> <p>b) Valorizar e oferecer oportunidades de desenvolvimento educacional para que as pessoas, dos segmentos técnico-científico, gerencial e operacional estejam aptas a desempenhar com iniciativa e inovação, seus papéis ocupacionais frente à nova realidade da Unidade.</p> <p>c) Promover a capacitação de jovens talentos mediante estágios e orientação em pós-graduação para formação e qualificação de pessoas.</p> <p>d) Promover e facilitar a incorporação de novas estratégias de gestão de pessoas de modo a criar um ambiente de inovação, criatividade e harmonia do clima organizacional, por meio de promoção humana, qualidade de vida, valorização e motivação para o trabalho.</p>
Gestão Organizacional.	<p>a) Promover a participação efetiva da Unidade na política de gestão participativa, estabelecendo a sua interação com as outras Unidades da Embrapa na Amazônia e com outras organizações governamentais, não governamentais e privadas.</p>
Recursos Financeiros.	<p>a) Aprimorar a gestão orçamentária e financeira das atividades técnicas, de modo a assegurar a sua execução como planejada.</p> <p>c) Criar e aprimorar mecanismos de captação de recursos, por meio do uso inovador de todos os instrumentos financeiros disponíveis tais como, fundos de participação, de investimento de risco, fundos setoriais, entre outros.</p>

Análise e estímulo as mudanças culturais para concretização das estratégias

Na ocasião da elaboração do PDU, é realizado um processo de sensibilização nos empregados, por meio de seminário, visando sensibilizar os mesmos na importância do planejamento estratégico para a Empresa. Desde 2004, os novos contratados na Unidade passaram a elaborar, durante o seu período probatório, por meio de supervisão, projetos que visem atingir as metas contidas no PDU. Alguns dos empregados, além de elaborar projetos, executam os mesmos durante seu período de experiência e, ao final desse processo, apresentam os resultados do trabalho para o chefe-geral e chefes-adjuntos da Unidade, e para o público que estiver presente.

Além disso, os Núcleos Temáticos conduzem as discussões técnicas visando ao atingimento das metas contidas no Plano Diretor da Unidade, criando a cultura na Unidade de seguir as estratégias contidas no PDU. Os Projetos Institucionais da Embrapa Amazônia Oriental têm suas coerências com as diretrizes governamentais, as políticas públicas, os programas de governo e mesmo com a estrutura organizacional, assegurada por meio dos processos de formulação e do desdobramento de suas estratégias. O Plano Diretor da Unidade também é elaborado de maneira articulada com os compromissos estabelecidos no PPA.

A Embrapa Amazônia Oriental, desde 2004, aderiu ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da Abipti, participando de três ciclos consecutivos na elaboração de seu Relatório de Gestão, segundo os Critérios de Excelência (CE) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). As avaliações de dois relatórios consecutivos nos CE do PNQ (ciclos 2004 e 2005) e mais a avaliação do Relatório de Gestão segundo os Critérios de Excelência do Prêmio da Qualidade do Serviço Público (PQSP), realizado por consultores a serviço da Embrapa, permitiu a elaboração, em 2005, de seu primeiro Plano de Melhoria de Gestão. Em torno desse compromisso, a chefia-geral da Unidade designou, por Ordem de Serviço, um grupo para trabalhar com a melhoria dos processos de gestão da Unidade, estimulando seus colaboradores a participar, desde a elaboração do RG até a implementação de melhorias baseadas na avaliação dos RGs.

Como a implementação das melhorias da gestão envolve a Unidade como um todo, vários grupos de trabalho, também designados por Ordem de Serviço, foram formados para a execução do plano de melhoria, sendo

esses coordenados pelo grupo responsáveis pelo PMG. Dessa forma, foi possível o comprometimento de uma parcela significativa dos empregados para a busca da excelência.

A elaboração do Relatório de Gestão e sua avaliação, bem como o Plano de Melhoria de Gestão, têm sido assuntos presentes nas pautas das reuniões da chefia-geral com os chefes-adjuntos e das chefias com os supervisores de área.

Sendo assim, a participação da Embrapa Amazônia Oriental no Projeto Excelência da Pesquisa Tecnológica da Abipti tem sido o principal mecanismo para impulsionar o comprometimento de todos os colaboradores com a cultura da excelência, conduzindo a Unidade para o alcance de seu alto desempenho.

Comunicação dos Valores e Princípios da Unidade

A disseminação dos valores das diretrizes estratégicas acontece de diferentes formas e níveis. Primeiro, os valores e diretrizes são publicados no PDU e encaminhados para os empregados e colocado à disposição na biblioteca, na intranet e no site da Unidade. Outras formas de disseminação se dão por meio da elaboração de banners, quadros ilustrados contendo a missão, valores e visão da Empresa, os quais são dispostos nas várias dependências da Unidade.

Na ocasião da elaboração do PDU, o mesmo é discutido com todos empregados, sendo apresentados, dessa forma, os valores e as diretrizes a todos os empregados, na forma de exposição oral, quando da conclusão do mesmo.

Na Tabela 16, encontram-se as melhorias implementadas de acordo com os resultados das avaliações dos Relatórios de Gestão da Unidade com relação à comunicação e disseminação de normas e diretrizes da Empresa.

Tabela 16. Melhorias implementadas referente ao sistema de liderança.

Oportunidade de melhoria	Ação realizada	Indicadores de desempenho
Ineficiência no processo de comunicação interna entre os diferentes níveis hierárquicos.	Realização de reuniões semanais do chefe-geral com seus chefes-adjuntos.	Número de reuniões realizadas por mês.
	Realização de reuniões mensais da chefia-geral e das chefias-adjuntas com os supervisores.	Número de participantes na reunião / número de participantes convocados.
Ineficiência de práticas de gestão para disseminar as normas e diretrizes internas da Empresa.	Elaboração de um processo de rotina de distribuição de normas internas e de relatórios de gestão da Unidade.	Elaboração de processo de rotina de distribuição de normas internas e de relatórios de gestão da Unidade. Após a elaboração do processo, o mesmo foi implantado na Unidade.

Estabelecimento dos principais padrões de trabalho

Os padrões de trabalho são estabelecidos nas reuniões entre a chefia-geral e as chefias-adjuntas e entre as chefias e os supervisores. A depender das práticas de gestão a serem implementadas, são formados grupos, designados por Ordem de Serviço, que estabelecem os padrões de trabalho. Quando necessário, são realizadas análises e melhoria de processos (AMP), para os quais os padrões de trabalho são estabelecidos.

O estabelecimento dos padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da Unidade é realizado de acordo com a metodologia geral de aprendizado descrita na Fig. 4.

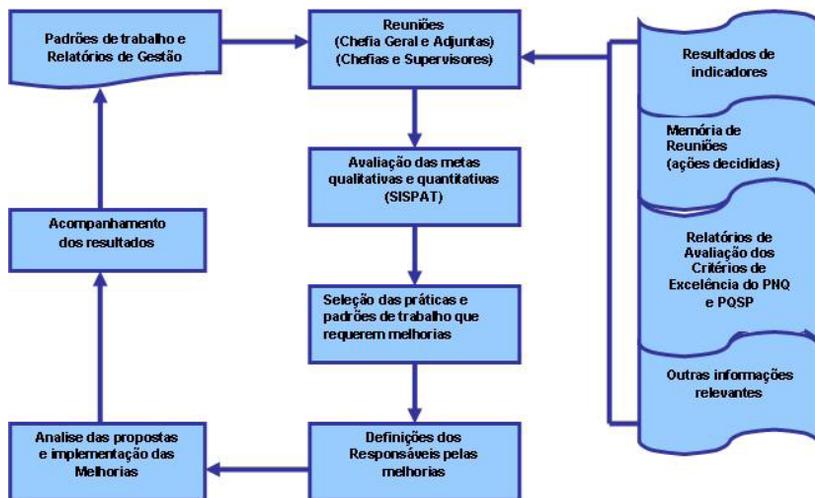


Fig. 4. Metodologia geral de aprendizado da Embrapa Amazônia Oriental.

Verificação do cumprimento dos principais padrões de trabalho e ações corretivas

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho e suas ações corretivas, de forma geral, são realizadas nas reuniões entre o chefe-geral e os chefes-adjuntos e das chefias com os supervisores, que são registradas na “Memória da Reunião”. No caso dos grupos de trabalho designados por Ordem de Serviço e das AMPs, a verificação é acompanhada por relatórios em que constam os indicadores de desempenho. Na Fig. 4, está descrito de que forma se conduz esse processo. Instrumentos recentes que têm sido utilizados desde 2004 são os resultados da avaliação dos relatórios de gestão da Unidade. Com os resultados destes, foi feito, em 2005, o Plano de Melhoria de Gestão da Unidade.

Implementação do aprendizado na Unidade

As avaliações das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de liderança são realizadas de acordo com a metodologia geral de aprendizado, descrita na Fig. 4.

Desenvolvimento de inovação para apoiar as estratégias

A alta direção compreende que, para se alcançar o bom desempenho da Unidade, os seus empregados, além de necessitarem de constante capacitação, devem se sentir motivados. Para tanto, a chefia busca criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento e à participação de todos. Nas reuniões das chefias com os supervisores de área, e das chefias com os empregados, todos podem expressar suas opiniões, fazendo suas críticas e sugestões. Todos os empregados têm livre acesso para tratarem de assuntos diretamente com o chefe-geral e demais chefes-adjuntos. Todas as sextas-feiras à tarde são abertos espaços de diálogos nas agendas das chefias para serem tratados quaisquer assuntos de interesse individual ou coletivo dos empregados. Há trabalhos também que visam à melhoria da qualidade de vida dos empregados.

As principais inovações apresentadas, principalmente nas reuniões com as chefias, são colocadas em práticas para que as mesmas possam ser testadas, e uma vez que estas cumpram com seus objetivos, de forma a apoiar as estratégias contidas no PDU, são colocadas como novos padrões de trabalho.

Análise do Desempenho da Unidade

A Embrapa, ao adotar os princípios do planejamento estratégico, vem se dotando de diferentes instrumentos gerenciais que constituem o arcabouço do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), que tem por objetivos: a) organizar as atividades da Embrapa, integrando os diferentes níveis de gestão — estratégico, tático e operacional; estabelecer figuras programáticas, instâncias, níveis e formas de gestão; c) definir os processos de planejamento, indução, execução, acompanhamento, avaliação e realimentação das atividades de P&D, Comunicação Empresarial, Transferência de Tecnologia e Desenvolvimento Institucional. O SEG é composto pelos subsistemas de Gestão Estratégica, Gestão Tática e Gestão Operacional, conforme indicado na Fig. 5.

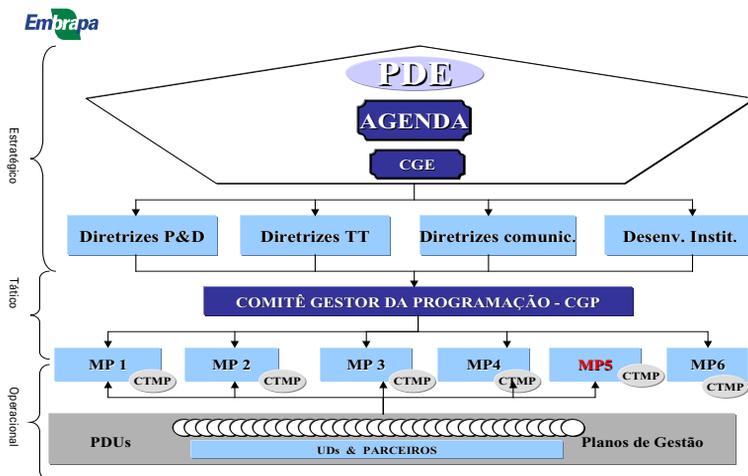


Fig. 5. Estrutura Geral do Sistema Embrapa de Gestão (SEG).

A estrutura de gestão do SGE é constituída por seis Macroprogramas (MP), quais sejam: a) MP1, que contempla projetos de pesquisa envolvendo os grandes desafios nacionais, de caráter estratégico, que exijam para sua execução arranjos institucionais complexos ou grandes redes e aplicação intensiva de recursos; b) MP2, contempla pesquisas de caráter aplicado, estratégico ou eventualmente básico, de natureza temática ou interdisciplinar, que exijam para sua execução a organização de redes menos complexas e equipes interativas; c) MP3, destina-se a apoiar o aperfeiçoamento tecnológico contínuo do agronegócio, priorizando projetos finalísticos, atendendo demandas e necessidades de curto e médio prazos, executados por meio de arranjos simples; d) MP4, contempla projetos de Transferência de Tecnologia e de Comunicação Empresarial, voltados, respectivamente, para desenvolver a integração entre a atividade de P&D e o mercado; e) MP5, compõe-se de projetos de caráter intra e interinstitucional que integram equipes multiinstitucionais e que buscam avanços técnicos ou administrativos, radicais ou incrementais dos processos para o estabelecimento de novos paradigmas no desenvolvimento institucional; f) MP6, abrange projetos voltados para fornecer suporte a iniciativas de desenvolvimento sustentável da agricultura familiar e de comunidades tradicionais, na perspectiva de agregação de valor, envolvendo aspectos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Transferência de Tecnologia (TT).

Todas as Unidades seguem o mesmo procedimento de análise crítica do desempenho global, estabelecido pelo Sistema de Avaliação das Unidades (SAU), que tem por objetivo principal a comparação quantitativa e qualitativa, considerando-se as peculiaridades diferenciadas de atuação, fazendo-se o agrupamento de Unidades com características semelhantes, como forma da avaliação do desempenho individual das mesmas.

A Avaliação de Desempenho dos Centros de Pesquisa Ecorregionais, como é o caso da Embrapa Amazônia Oriental, é realizada considerando-se sete componentes, a seguir discriminados:

- a) Eficiência Relativa (análise da produção *versus* insumos).
- b) Eficácia no Cumprimento de Metas.
- c) Metas Técnicas.
- d) Receita Própria.
- e) Impacto Econômico, Social e Ambiental.
- f) Avaliação de Satisfação do Cidadão-Usuário.
- g) Produtividade.

Na Tabela 17, são apresentados os pesos usados na formação do Índice de Desempenho Institucional (IDI) para a Avaliação das Unidades da Embrapa, em 2006.

Tabela 17. Componentes e pesos do IDI.

Componente do IDI	Peso (%)
a) Eficiência Relativa.	20,0
b) Metas Institucionais:	39,0
- Ações de Parceria.	20,0
- Não-conformidade da Auditoria.	4,0
- Implantação das Ações de Cidadania e Responsabilidade Social.	2,0
- Análise e Melhoria de Processos (AMP).	4,0
- Qualidade do Relatório de Gestão (RG).	4,0
- Cumprimento de Prazos.	2,0
- Construção e ou Atualização da "Árvore do Conhecimento".	3,0
c) Metas Técnicas (base PDU).	10,0
d) Receita Própria.	15,0
e) Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental.	5,0
f) Avaliação de Satisfação do Cidadão-Usuário.	3,0
g) Avaliação de Produtividade.	8,0
Total	100,0

a) O Índice de Eficiência Relativa (IER) de uma Unidade é calculado de acordo com sua produção anual e dos insumos utilizados, considerando tão somente as metas realizadas registradas no Sispat. A partir de 1998, esses cálculos deixaram de analisar a relação de metas programadas *versus* metas realizadas e passaram a ser feitos sobre as metas realizadas. As metas programadas são necessárias para a fase de negociação com o diretor-supervisor. No caso da Produção, serão consideradas as 4 (quatro) categorias utilizadas no SAU: Produção Técnico-científica; Produção de Publicações Técnicas; Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos; e Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem. Quanto aos Insumos, consideram-se as despesas anuais de pessoal (menos complementação pecuniária), outros custeios (menos o montante de receita da produção comercial: receita = custos) e as depreciações anuais de benfeitorias e imóveis, mais o custo de oportunidade de terrenos (3,0 % do valor patrimonial corrigido dos terrenos).

No ano de 2006, a exemplo do que foi adotado a partir do ano 2000, as Unidades Descentralizadas foram classificadas em três grupos similares, pelo método de *Ward*, quanto à sua estrutura de custos nas três categorias (pessoal, outros custeios e depreciação), em valores absolutos. Desse modo, são calculadas eficiências relativas dentro de grupos cujos indivíduos formam pares relativamente homogêneos quanto a uma “*provi*” de tamanho. De acordo com a estrutura de custos, os grupos são classificados em: pequenos, médios e grandes. A Embrapa Amazônia Oriental é classificada em “grandes”.

b) Metas Institucionais.

As Metas Institucionais ou de Gestão são os compromissos institucionais apresentados de forma descritiva, assumida pela Unidade para um determinado período, vinculados às diretrizes e projetos gerenciais estabelecidos e priorizados pela Empresa.

c) Metas Técnicas.

O critério Metas Técnicas visa uma maior vinculação da programação de P&D com o SAU, além de reforçar o processo de gerenciamento da Agenda Institucional de P&D internamente dentro de cada Unidade, serve também

para a integração do Sapre com o Plano Plurianual de Investimentos (PPA). Entende-se por Metas Técnicas aquelas metas ou produtos mais relevantes a serem obtidos pela Unidade, seja por provocarem um grande impacto na cadeia produtiva, seja por representarem um grande avanço na cadeia de conhecimento. Devem ser selecionadas metas entre os indicadores da categoria Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos que, efetivamente, se destacam entre os demais produtos esperados. A título de exemplo, só pode ser selecionada uma determinada cultivar se este novo material apresentar características marcantes e bem diferenciadas do tradicional.

d) Receita Própria.

No cálculo do índice de cumprimento de Receita Própria (receita própria direta e indireta), usa-se a relação entre Receita Própria Realizada (direta mais indireta), sobre os Recursos de Outros Custeios e Capital Recebido da fonte Tesouro Nacional, efetivados na Unidade

e) Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental.

Na Avaliação do ano base 2006, as Unidades foram avaliadas com a identificação de, no mínimo, três tecnologias, em termos dos impactos econômicos, sociais, ambientais, sobre o conhecimento, capacitação e político-institucional, conforme metodologia de referência elaborada pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e constante no Sispat, em articulação com técnicos dos centros de pesquisa com experiência no tema.

f) Avaliação da Satisfação do Cidadão-Usuário.

A avaliação do grau de satisfação do Cidadão-Usuário das unidades descentralizadas é feita sob a coordenação da Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Embrapa, e a metodologia a ser utilizada é divulgada, oportunamente, pela mesma.

g) Avaliação da Produtividade.

Este item objetiva avaliar o crescimento da produtividade de cada Centro de Pesquisa, em relação a ele mesmo, ou seja, sua evolução de desempenho durante o tempo.

No Sistema de Avaliação da Embrapa, as informações quantitativas são geradas a partir do Plano Anual de Trabalho (PAT) das Unidades. As informações quantitativas do Plano Anual de Trabalho (PAT) são apresentadas na Tabela 22, na qual são apresentados os principais indicadores de desempenho adotados pela Embrapa. Na análise interna, todos os indicadores do PAT são considerados. As informações qualitativas constituem os relatórios de análise e melhoria de processos, de responsabilidade social e cidadania, cumprimento das metas técnicas e avaliação de impacto socioeconômico-ambiental das tecnologias geradas pela Unidade.

A síntese do desempenho global subsidia a elaboração do PAT do ano seguinte. Assim, o acompanhamento das ações decorrentes da análise global é realizada por meio dos mecanismos de acompanhamento do PAT. São eles: Sispat, o Saad-RH e o Sispem.

O Sispat é um sistema de acompanhamento do cumprimento das metas do PAT da Unidade. O Saad-RH é o sistema de acompanhamento das atividades individuais de todos os empregados da Unidade. O Sispem é o sistema responsável pela avaliação das equipes de pesquisa e suporte da Unidade.

Outra forma de analisar criticamente o desempenho global da Unidade é por meio dos Relatórios de Avaliação (RA) dos RGs realizados pela Embrapa Sede e, desde 2004, pela Abipti, pois, a partir das oportunidades de melhorias contidas nos Relatórios de Avaliação dos RGs, elaboram-se os Planos de Melhoria de Gestão.

Consideração das informações e variáveis na análise do desempenho da Unidade

Durante a análise do desempenho da Unidade, verifica-se, por meio dos sistemas gerenciais, se as metas estão sendo alcançadas. Toda vez que as metas projetadas não estão sendo alcançadas, são estabelecidas ações de correção visando ao seu alcance. Dessa forma, novas ações são introduzidas com base em todas as informações pertinentes, de modo que se possa obter sucesso.

As informações quantitativas do Plano Anual de Trabalho (PAT) são analisadas por meio da comparação entre o planejado e o realizado durante o ano. Na análise interna, todos os indicadores do PAT são considerados. Os indicadores de desempenho relacionados ao PAT encontram-se na Tabela 22. As informações comparativas são realizadas com as demais Unidades Descentralizadas da Embrapa, por meio do SAU. Com a adesão, em 2004, ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da Abipti, a Embrapa Amazônia Oriental passou a utilizar como referencial comparativo os institutos de pesquisas participantes do projeto.

Avaliação das estratégias e do alcance dos objetivos da Unidade

O êxito das estratégias é avaliado conforme o atingimento das metas do PDU e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos estratégicos da Embrapa Amazônia Oriental. Estes são realizados pelos sistemas corporativos da Empresa, que fazem parte da análise do desempenho da Unidade.

Comunicação das decisões da análise do desempenho da Unidade

As decisões geradas a partir das análises do desempenho da Unidade são comunicadas nas reuniões das chefias com os supervisores e das chefias com os Empregados. As decisões também são comunicadas pelo Comunicado Interno e, algumas ficam registradas na intranet local. Na Fig. 12, apresentada anteriormente, encontram-se como são comunicadas as decisões e implementações de decisões nas principais reuniões que tratam do desempenho da Unidade.

Na Tabela 18, encontram-se as melhorias implementadas, em 2005, de acordo com os resultados das avaliações dos Relatórios de Gestão da Unidade com relação à comunicação dos resultados da análise do desempenho da Unidade.

Tabela 18. Melhorias implementadas referente a análise crítica do desempenho.

Oportunidade de melhoria	Ação realizada	Indicadores de desempenho
Ineficiência de práticas de gestão para disseminar os sistemas e instrumentos gerenciais: SAL, Sispem, PAT, PDE, PDU, etc.	Repasse aos pesquisadores, via correio eletrônico, dos documentos relativos às normas do Sapre e SAU – metas quantitativas, qualitativas e calendário de atividades, para cumprimento das mesmas.	Número de pesquisadores informados/total de pesquisadores da unidade.
Falta de mecanismos claramente definidos para a análise crítica do desempenho da Unidade realizada pela alta administração.	Reformulação da definição das metas quantitativas e na definição dos NIAs para o Saad, com a participação da alta gerência e de toda equipe técnica e assessorias.	Definição das metas quantitativas e seu monitoramento. Definição dos NIAs para o Saad de 2006.
	Acompanhamento semestral do Saad e tomada de decisões para as possíveis correções quando necessárias.	Acompanhamento semestral do Saad
	Acompanhamento do PAT e tomada de decisões para os possíveis ajustes se necessários.	Reunião mensal com as chefias geral e adjuntas e supervisores de áreas/setores. Reunião anual com os pesquisadores.

Acompanhamento da implementação das decisões da análise do desempenho da Unidade

O acompanhamento da implementação das decisões tomadas decorrentes da análise do desempenho da Unidade é realizado pelos gerentes responsáveis na Unidade por meio dos sistemas corporativos, nas reuniões com o chefe-geral e os chefes-adjuntos, e nas reuniões com os chefes geral e adjuntos com os supervisores.

Estratégias e Planos **Formulação das Estratégias**

Identificação e análise das características do setor de atuação da Unidade

A partir da visão de possíveis cenários futuros, baseados em tendências e eventos potenciais, e de determinantes e condicionantes externos, a Embrapa mantém sua sustentabilidade como organização, revendo, a

cada 4 anos, sua Missão, Visão, Objetivos e Diretrizes Estratégicas para a sua ação, em consonância com as prioridades de governo expressas pelo Plano Plurianual (PPA). Isso é realizado por meio de planejamento estratégico, a partir do qual se elabora o Plano Diretor.

Desde o início dos anos 1990, a Embrapa vem introduzindo um processo permanente de formulação de suas estratégias. Sendo assim, a Embrapa elabora o seu Plano Diretor, denominado de Plano Diretor da Embrapa (PDE), a partir de uma metodologia de Planejamento Estratégico. O PDE é o instrumento fundamental de gestão estratégica da Empresa, que estabelece as grandes linhas de orientação para suas ações nos próximos anos, considerando os desafios do futuro para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e a competitividade do agronegócio.

A partir do PDE, as unidades descentralizadas da Empresa elaboram seu Plano Diretor, denominado Plano Diretor da Unidade (PDU). O processo de elaboração do PDU se iniciou em 1991 e, em 2004, foi feito o III Plano Diretor da Unidade. Portanto, é por meio do Plano Diretor que a Empresa identifica e analisa as características de seu setor de atuação a longo prazo.

No caso específico da Embrapa Amazônia Oriental, a identificação e análise das características do seu setor de atuação leva em consideração, durante a elaboração de seu Plano Diretor, a avaliação dos cenários referentes à região na qual a mesma atua, assim como as prioridades do governo do Estado do Pará.

Análise do macroambiente e o mercado de atuação da Unidade

Os fatores relativos ao macroambiente e ao mercado de atuação da Unidade são considerados no processo de formulação das estratégias, dentro do ciclo de planejamento do PDU (Fig. 6). A estruturação de temas de levantamento de informações nos sentidos técnicos (voltados para atividades finais) e transversais (voltados para atividades e processos de apoio e orientação estratégica) garante a análise do macroambiente e de seu mercado de atuação.

A análise do macroambiente permite à Unidade a identificação de diversas variáveis, como as variáveis macroeconômicas, e as tendências que permanecem constantes ou invariantes, sobre as quais a Embrapa não tem poder de definição, bem como a identificação das variantes do ambiente externo sobre as quais a Unidade tem condição de atuar.

A metodologia utilizada para análise do ambiente externo e do mercado de atuação da Unidade inclui um levantamento via questionário, preenchido principalmente por outras Unidades Descentralizadas da Embrapa; por instituições de pesquisa; de extensão; universidades; cooperativas; associações de produtores; sindicatos de produtores; organizações não governamentais e órgãos públicos. Esse questionário permite também definir as prioridades de pesquisa.

Análise do ambiente interno

Na elaboração do Plano Diretor da Unidade, a análise do ambiente interno é realizada por meio de questionário, que visa avaliar os pontos positivos (fortes) e negativos (fracos) referentes à atuação da Empresa. Seus empregados avaliam também o grau de adequação dos objetivos estratégicos da Unidade e sugerem de que forma estes podem ser alcançados, bem como indicam quais os melhores instrumentos metodológicos para realizar Transferência de Tecnologia, Produtos e Serviços, visando à consolidação do agronegócio brasileiro. Solicita-se, também, como a Unidade pode contribuir em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, para o fortalecimento da agricultura familiar, inclusão social, para conferir competitividade e sustentabilidade ao agronegócio brasileiro.

As deficiências apontadas nos questionários são avaliadas pelo Comitê de Avaliação Estratégica, responsável pela elaboração do PDU, que são transformadas em oportunidades de melhorias, via concepção de projetos estruturantes, que visam estruturar as ações, organizar os recursos necessários para viabilizar essas implementações e garantir sinergia entre as atividades. Há, portanto, projetos estruturantes em: Gestão de PD&I, Transferência de Tecnologia e Comunicação, Gestão Organizacional, Gestão de Pessoas, Orçamento e Finanças, Infra-estrutura e Gestão Administrativa.

Definição e avaliação das estratégias organizacionais

O PDE é o principal documento inspirador e orientador das Unidades Descentralizadas da Empresa. A partir dele e de acordo com suas características e tendências de seu ambiente de atuação, as Unidades elaboram seu próprio Plano Diretor (PDU), assegurando seu alinhamento ao PDE, visando aproveitar e otimizar os resultados gerados para a sociedade. Em 2004, a Embrapa elaborou seu IV PDE para suas ações referentes ao período de 2004 a 2007. Em consonância com o PDE, a Embrapa Amazônia Oriental elaborou seu III PDU.

A alta direção da Unidade participa diretamente da elaboração do PDU, selecionando os membros da Comissão de Avaliação Estratégica (Cave), responsáveis pela elaboração do PDU, e de todas as 13 etapas envolvidas nesse processo. Na Fig. 6, encontra-se a seqüência de execução das 13 etapas e, na Tabela 19, a descrição de cada etapa. Na Tabela 20, encontram-se os objetivos estratégicos da Unidade e seus respectivos objetivos específicos.

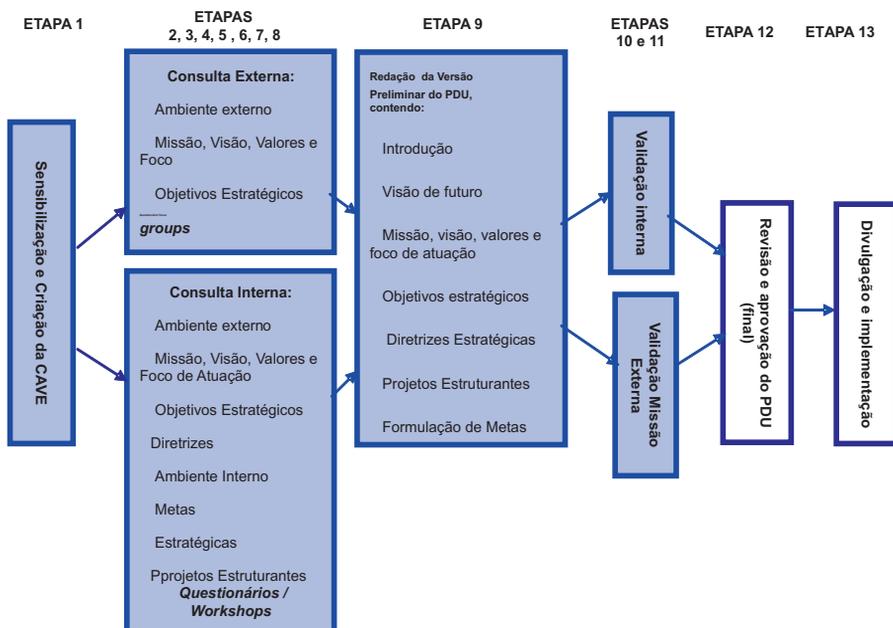


Fig. 6. Seqüências das etapas de elaboração do Plano Diretor da Empresa e de suas Unidades Descentralizadas.

Tabela 19. Descrição das etapas de elaboração do Plano Diretor da Embrapa e de suas Unidades Descentralizadas.

Etapas de formulação do PDU	Descrição das etapas
Etapa 1. Sensibilização para o processo de Elaboração do PDU e criação da Comissão de Avaliação Estratégica (Cave).	<p>A sensibilização tem a finalidade de explicar, para a Unidade, a importância e o sentido integrativo do planejamento estratégico para a Empresa, e incentivar a participação, o comprometimento e a co-responsabilização de todos os agentes, pesquisadores e técnicos na realização da revisão do Plano Diretor da Unidade e sua posterior implantação. Cabe a Cave o papel de planejar, coordenar e motivar as ações das equipes envolvidas no processo de revisão.</p> <p>O processo de revisão do PDU inicia-se com a apresentação feita pela chefia-geral da Unidade, enfatizando a necessidade de se alinhar às ações da Unidade à Missão, Visão, Valores e Objetivos da Empresa, expressos no Plano Diretor da Embrapa. Para que isto seja feito são consideradas as transformações do ambiente externo relevante a atuação da Unidade e as Diretrizes da Diretoria Executiva para a revisão, de modo a promover a sinergia e integração com o PDE, sem perder de vista as peculiaridades e necessidades específicas da Unidade.</p> <p>Desta forma, a Unidade criou um grupo de trabalho para coordenar a formulação do PDU, denominado de Comissão de Avaliação Estratégica (Cave), nomeado pela chefia da Unidade. A Cave elabora os planos de trabalho, considerando as diversas fases e atividades previstas, as formas de organização e de participação de indivíduos e grupos, cronogramas e prazos.</p> <p>Nesta etapa, é de fundamental importância a participação do Comitê Assessor Externo (CAE), que auxilia nas demandas do setor de atuação das Unidades Descentralizadas.</p>
Etapa 2. Análise do ambiente externo	<p>O ambiente externo compreende todas as instituições do macroambiente e elementos do contexto geopolítico e socioeconômico nacional e internacional que exercem influência sobre o espaço rural e o agronegócio.</p> <p>A etapa de análise do ambiente externo visa a identificação de demandas atuais e futuras de tecnologias, produtos e serviços, para o público da Unidade. Permite ainda, a identificação de ameaças e oportunidades que, posteriormente, quando confrontadas com a análise interna, possibilitarão a reformulação do Plano Diretor da Unidade, revisando sua Missão, Visão, valores, Objetivos, Diretrizes Estratégicas e Projetos Estruturantes.</p>
Etapa 3. Revisão da Missão, Visão, Valores e Foco de Atuação	<p>A Missão, Visão e o Foco de Atuação delimitam o rumo em que estão comprometidos os principais recursos, expectativas, responsabilidades e esforços da Unidade, devendo direcionar as pessoas, orientando e priorizando as ações da organização, permitindo a concentração no que é importante. Os Valores representam uma solução de compromisso entre o que é praticado pela instituição, em interação com o que é aceito e esperado pela sociedade.</p> <p>Para a revisão da Missão, da Visão, dos Valores e Foco de Atuação da Unidade, a Embrapa Amazônia Oriental adotou diferentes iniciativas metodológicas, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de consultas estruturadas e objetivas, junto aos públicos interno e externo à Unidade, por meio de formulários baseados no conteúdo do IV PDE, consultando sobre a Missão, Visão e Valores da Unidade e pela utilização de formulários estruturados. - Realização de reuniões com atores selecionados do ambiente externo, para discussão da Missão, Visão e Valores da Unidade. - Realização de workshop com agentes internos da Unidade, para uma revisão e divulgação da Missão, Visão, Valores e Foco de Atuação da Unidade, a partir dos resultados obtidos com as consultas estruturadas (externa e interna).

Continua...

Tabela 19. Continuação.

Etapas de formulação do PDU	Descrição das etapas
Etapa 4. Objetivos Estratégicos	Para cumprir sua Missão, a Unidade priorizou cinco objetivos estratégicos. Estes objetivos foram baseados na análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo, procurando identificar cursos alternativos de ação, considerando os recursos internos disponíveis e as demandas do ambiente. Os objetivos foram formulados em termos de objetivos-fim (técnico-científicos) e passíveis de mensuração por meio de metas e indicadores.
Etapa 5. Análise do ambiente interno	O parâmetro para a análise do ambiente interno foram as conclusões da análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo relevante à instituição, e a situação de seus principais concorrentes e colaboradores (atuais e potenciais). Os resultados desta reflexão colocaram em evidência as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes) da instituição.
Etapa 6. Diretrizes Estratégicas	Para alcançar os objetivos estratégicos propostos, a Unidade estabeleceu diretrizes estratégicas para: pesquisa, desenvolvimento e inovação; transferência de conhecimento e tecnologia; comunicação empresarial; gestão de pessoas; gestão organizacional; recursos financeiros; e infra-estrutura. As diretrizes estratégicas indicam os meios para a Unidade atender aos seus objetivos estratégicos e, conseqüentemente, a sua Missão.
Etapa 7. Formulação de metas	Após compor os objetivos estratégicos em objetivos específicos, definir suas diretrizes estratégicas e avaliar as condições de seu ambiente interno, a Unidade especificou as suas metas, as quais foram formuladas tanto para os objetivos estratégicos quanto para as diretrizes estratégicas. A formulação das metas tomou como referência as quatro dimensões do sistema estabelecido para acompanhamento e avaliação dos Planos Diretores, que são: público alvo, resultados finalísticos, processos técnicos e processos institucionais. As metas correspondem aos resultados finalísticos (metas técnicas) e aos resultados gerenciais (metas de gestão) a serem alcançados pela Unidade, durante o período de 2004-2007.
Etapa 8. Projetos Estruturantes	Os projetos estruturantes visam estruturar instrumentos para alavancar as mudanças estratégicas pretendidas pela Unidade para atendimento de sua missão e objetivos estabelecidos, frente aos desafios do ambiente externo. Os projetos estruturantes se constituem de medidas paralelas ou sobrepostas às atividades funcionais de rotina das Unidades.
Etapa 9. Redação do Plano Diretor da Unidade – Versão Preliminar	A versão preliminar do PDU foi elaborada, sob forma de um documento, buscando incorporar as sugestões e recomendações oriundas de todo o processo. A redação do documento do PDU foi planejada e executada pelos membros da Cave.
Etapa 10. Validação interna da versão preliminar do PDU	A validação interna visa a identificação de concordâncias e discordâncias em relação à proposta, buscando criar o consenso e o comprometimento necessários em relação à missão, visão, valores, foco de atuação, objetivos, resultados, diretrizes e projetos da Unidade. Para tanto, foi realizado um workshop interno para discussão de concordância e discordância em relação às idéias propostas e consulta de opinião pela intranet, apresentando as principais idéias e coletando informações para ajudar a formatar a versão final do documento do PDU.

Continua...

Tabela 19. Continuação.

Etapas de formulação do PDU	Descrição das etapas
Etapa 11. Validação da versão preliminar do PDU por missão externa de avaliação	Foi realizado um workshop com os membros do CAE para avaliar a adequação da proposta da versão preliminar do PDU.
Etapa 12. Revisão e aprovação do PDU	A revisão e aprovação do PDU tem o objetivo de oficializar o Plano Diretor como o documento de referência para orientar o rumo a ser seguido pela Unidade no cumprimento de sua missão e objetivos. Para tanto, o PDU foi encaminhado a Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), localizada na Embrapa Sede em Brasília, para análise preliminar e efetivação e reajustes quando pertinentes. Após este processo, a SGE encaminhou o PDU à Diretoria Executiva que fez a análise e aprovação do mesmo.
Etapa 13. Implementação do Plano Diretor da Unidade	São um conjunto de atividades, sistematicamente concebidas, planejadas, organizadas e executadas buscando transformar o Plano em ações apropriadas, de modo que o dia-a-dia de trabalho das equipes e dos indivíduos contribua para realizar a visão estabelecida para a Unidade.

Tabela 20. Objetivos Estratégicos da Embrapa Amazônia Oriental.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
Consolidar as bases científicas e tecnológicas, promover a inovação e os arranjos institucionais adequados à competitividade do agronegócio e do espaço rural na Amazônia Oriental.	<p>Viabilizar por meio de geração de tecnologias o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos agropecuários, florestais e agroindustriais considerados estratégicos para a Amazônia Oriental.</p> <p>Melhorar o desempenho das cadeias produtivas com ênfase ao uso adequado dos recursos e insumos.</p> <p>Gerar oportunidades para o agronegócio na Amazônia Oriental, por meio do desenvolvimento de novos produtos e da agregação de valores aos produtos tradicionais.</p> <p>Promover avanços na base técnica dos sistemas de gestão da qualidade, de segurança do consumidor e de gestão ambiental.</p>

Continua...

Tabela 20. Continuação.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
<p>A ampliar e fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados para desenvolver as capacidades produtivas dos produtores familiares e empreendedores, com sustentabilidade e competitividade.</p>	<p>Viabilizar soluções científicas, tecnológicas e institucionais, numa perspectiva territorial, que contribuam para a inclusão social e a redução dos processos de exclusão da agricultura familiar, assentados e comunidades tradicionais em situação de risco social.</p> <p>Desenvolver e viabilizar novas práticas e tecnologias para inovação e agregação de valor a produtos, assim como para os sistemas de produção da agricultura familiar e das populações tradicionais, visando ao atendimento de nichos de mercado de produtos da biodiversidade amazônica.</p> <p>Resgatar o saber local prevalentes nas comunidades tradicionais e aperfeiçoá-los com a incorporação de componentes tecnológicos.</p>
<p>Fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população.</p>	<p>Identificar o potencial de espécies para a diversificação da dieta da população e ampliação das oportunidades econômicas da sociedade.</p> <p>Contribuir para a geração de conhecimentos, processos e tecnologias de suporte à defesa sanitária, garantia de qualidade, normatização, certificação e rastreabilidade.</p> <p>Desenvolver e aprimorar estratégias de manejo integrado de pragas, doenças e invasoras, que comprometem a qualidade e o valor econômico de matérias-primas e alimentos.</p> <p>Desenvolver estratégias de melhoramento genético, produção e preservação de atributos de conveniência, propriedades funcionais e nutricionais de matérias-primas e alimentos.</p>

Continua...

Tabela 20. Continuação.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
<p>Expandir e fortalecer as bases científicas e promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem o uso sustentável dos recursos naturais da Amazônia Oriental.</p>	<p>Desenvolver conhecimento e tecnologias que contribuam para o acesso, a caracterização e a prospecção de usos inovadores, sustentáveis e competitivos de materiais genéticos vegetais, animais e microbiológicos.</p> <p>Desenvolver conhecimentos, novas práticas e tecnologias que promovam o desenvolvimento e a conservação dos recursos naturais, balanceando eficiência produtiva e qualidade ambiental, com ênfase em sistemas integrados.</p> <p>Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a implementação de ações de caracterização, zoneamento, monitoramento e ordenamento do uso dos recursos naturais.</p> <p>Desenvolver e adaptar instrumentos e conhecimentos, para monitorar e interpretar as respostas dos ecossistemas às alterações promovidas pelo homem.</p> <p>Identificar e utilizar indicadores de sustentabilidade de agroecossistemas.</p> <p>Valorar os serviços ambientais decorrentes do uso racional dos recursos naturais no setor de modo a subsidiar a remuneração de serviços ambientais.</p> <p>Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam e subsidiem políticas públicas para implementar o uso sustentável da terra e dos recursos naturais.</p>
<p>Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico com os devidos arranjos institucionais em temas estratégicos para a Embrapa Amazônia Oriental</p>	<p>Desenvolver atividades de pesquisa em temas como biologia avançada, em especial a biotecnologia.</p> <p>Identificar, caracterizar e avaliar produtos da biodiversidade de interesse econômico ao agronegócio na Amazônia Oriental.</p> <p>Sintetizar pesquisas em temas de impacto regional e global, como mudança climática, dinâmica de carbono, monitoramento do ciclo hidro-geoquímico (água e nutrientes) e do balanço energético, associada a produção agrícola.</p> <p>Contribuir para o avanço do conhecimento de forma a posicionar a Amazônia no campo de PD&I, para o agronegócio regional.</p>

Em 2005, foi designado um grupo, por Ordem de Serviço, para trabalhar com o acompanhamento das metas do PDU, pelo Side. As melhorias apresentadas na Fig. 6 foram implementadas em 2005, pelo Plano de Melhoria de Gestão, não havendo descontinuidade.

Tabela 21. Melhorias implementadas referente ao Critério Estratégias e Planos.

Oportunidade de melhoria	Ação realizada	Indicadores de desempenho
	Criação do grupo de trabalho por ordem de serviço para acompanhamento do PDU – 2005.	Criação do grupo de trabalho por ordem de serviço para acompanhamento do PDU.
Falta de prática de gestão para acompanhamento do PDU.	Treinamento no Sistema de Informação para Decisão Estratégica (Side) – 2005.	Participação no treinamento do Side.
	Alimentação de dados no Side – 2006.	Número de dados solicitados pelo sistema alimentado.

Avaliação do modelo de negócio em relação às perspectivas dos mercados de atuação da Unidade

A Unidade avalia o modelo de negócio em relação ao seu mercado de atuação por meio das seguintes ações: análise do ambiente externo na ocasião da elaboração do PDU, realizado a cada 4 anos; reuniões com o Comitê Assessor Externo (CAE), realizado anualmente, e reuniões com os chefes-gerais de todas as unidades descentralizadas da Embrapa, realizado quadrimestralmente.

Envolvimento das áreas da Unidade e das partes interessadas nos processos de formulação das estratégias

O envolvimento das diversas áreas da Unidade e das partes interessadas na formulação das estratégias se dá por:

- Consultas estruturadas por meio de questionários aplicados a representantes selecionados do ambiente externo e do ambiente interno a Unidade.
- Realização de reuniões para a discussão de temas críticos para a Unidade, realizado por atores selecionados do ambiente externo, na presença do corpo técnico e gerencial da Unidade.

- Realização de workshop com o público interno para a identificação e discussão dos impactos, ameaças e oportunidades do ambiente externo, em relação à Unidade e estudos de cadeias produtivas, dos sistemas naturais e das tendências e cenários futuros relevantes, por meio de bibliografia de referência.

Implementação das estratégias

Definição dos indicadores de desempenho, estabelecimento das metas de curto e longo prazos e definição dos respectivos planos de ação

A Unidade segue o sistema corporativo de indicadores de desempenho global definido anualmente pela Diretoria Executiva no SAU/Sapre. Os pesos de cada indicador de desempenho são variáveis em função das peculiaridades de cada Unidade e utilizados para o cálculo do Índice de Desempenho Institucional (IDI), que é a quantificação do desempenho global da Unidade.

Os principais indicadores de desempenho são os relacionados ao Plano Anual de Trabalho (PAT) e SAU, no nível estratégico, uma vez que estão integrados e diretamente correlacionados ao cumprimento de metas estratégicas definidas pelo PDE e pelo PDU. Em nível operacional e de rotina, os indicadores de desempenho são classificados de acordo com as metas do Saad-RH. Tanto as metas individuais como as de equipe possuem integração entre si e a correlação dos indicadores se dão pelo acompanhamento e análise setorial colocadas em práticas em reuniões de avaliação de projetos. Os indicadores de desempenho são agrupados nas categorias quantitativo e qualitativo, conforme ilustrados na Tabela 22. Na Tabela 23, constam a frequência de avaliação dos indicadores e seus responsáveis.

Tabela 22. Indicadores de desempenho utilizados no sistema de medição de desempenho da Unidade.

INDICADORES (QUANTITATIVO)	
Técnico	
1. Produção Técnico-Científica	Artigo em Anais de Congresso/Nota Técnica
	Artigo em Periódico Indexado – Tipo A
	Artigo em Periódico Indexado – Tipo B
	Capítulo em Livro Técnico-Científico
	Orientação de Tese de Pós-Graduação
	Resumo em Anais de Congresso
	Agência de Informação
2. Produção de Publicações Técnicas	Artigo de Divulgação na Mídia
	Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento
	Circular Técnica
	Comunicado Técnico/Rec. Técnica
	Organização/Edição de Livros
	Série Documentos
	Sistema de Produção
	Base de Dados
	Cultivar Gerada/Lançada e Evento Elite
	Cultivar Testada/Indicada
3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos	Metodologia Científica
	Monitoramento/Zoneamento
	Prática/Processo Agropecuário
	Software
	Insumo Agropecuário
	Processo Agroindustrial
	Máquina, Equipamento ou Instalação
	Curso Oferecido
	Dia de Campo
	Estágio de Graduação
	Estágio de Nível Médio
	Estágio de Pós-Graduação
	Fôlder Produzido
4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem	Matéria Jornalística - Peso 1
	Matéria jornalística
	Matéria Jornalística - Peso 2
	Matéria Jornalística - Peso 3
	Matéria Jornalística - Peso 4
	Organização de Eventos - Exposições e Feiras
	Palestra
	Unidade Demonstrativa e de Observação
	Vídeo Produzido

Tabela 22. Continuação.

INDICADORES (QUANTITATIVO)	
Técnico	
Financeiro	
1. Receita Direta	Alienação de bens e imóveis
	Alienação de outros bens móveis
	Outras receitas correntes
	Receita comercial (animais)
	Receita comercial (vegetais)
	Receita de serviços
	Receita Patrimonial
	Receita de serviços
	Receita patrimonial
	Transferência de capital
	Transferências correntes
	Bolsas (CNPq, CAPES, etc.)
	Ensaio e experimentos
	Eventos de transferência
2. Receita Indireta (Despesas pagas por terceiros)	Eventos técnicos
	Material de consumo
	Máquinas e equipamentos
	Outras despesas
	Projetos de P&D
	Publicações
INDICADORES (QUALITATIVO)	
1. Melhoria de processos	Processos de compras
	Processo de atendimento ao cliente
	Processo de gestão de laboratórios
2. Racionalização de custos	Despesas fixas
	Horas extras
3. Ações de parcerias	Centros de pesquisas (Centros da Embrapa)
	Parceiros institucionais (Agências Internacionais e outros)
	Cooperativas / Associações de produtores
	Fundações
4. Outros parceiros	Outras parcerias
	Órgãos de ATER
	Prefeituras
	Produtores rurais
	Secretaria da Agricultura
5. Relatório de gestão	Universidades
	Relatório da Unidade
6. Organização de banco de dados	Catálogos de teses dos pesquisadores da Unidade

Tabela 23. Frequência de avaliação dos indicadores de desempenho.

Item de Avaliação	Indicadores	Frequência de Avaliação	Responsável
Projetos	Execução física Atingimento das metas	Anualmente	Equipe multidisciplinar. CTI.
Metas Técnicas	Atingimento das metas	Anualmente	Chefia de P&D.
PDU	Alinhamento de projetos Atingimento das metas	Anualmente	Chefias, CAE. CTI.
PAT	Atingimento de metas	Semestralmente	Chefias.
Saad-RH	Atingimento de metas Individuais e de equipes	Trimestrais (acompanhamento)	Supervisores, coordenadores, gestores de NTs e chefias.
N ú c l e o s Temáticos	Atingimento de metas	Anualmente (avaliação)	Gestores de NT.
Comissões de AMP	Atingimento das metas	Semestralmente	Chefias, supervisores, coordenadores e comissões.

As metas de curto prazo são estabelecidas com base nas negociações do PAT com a Diretoria Executiva da Embrapa. As principais metas estabelecidas são relacionadas à produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, transferência de tecnologia e promoção da imagem, receita própria, redução/racionalização de custos, realização de parcerias, avaliação de impacto social, econômico e ambiental, melhoria de processos, entre outros. Essas metas são consolidadas durante a semana de planejamento realizada no final de cada ano.

As metas de longo prazo (objetivos estratégicos) são estabelecidas quando da formulação do Plano Diretor da Unidade, com vigência de 4 anos.

Os Planos de Ação da Embrapa estão distribuídos em seis Macroprogramas que participam do Sistema Embrapa de Gestão, cujos projetos visam atender às metas definidas no III PDU. No caso específico da Unidade, os Núcleos Temáticos discutem, em cada um de seus temas, quais as prioridades a serem atendidas para a elaboração dos projetos que serão submetidos aos editais dos Macroprogramas. Além disso, a Unidade elabora projetos para a captação de recursos de outras fontes de financiamento, como, por exemplo, Funtec e CNPq. Há também a formalização de parcerias e contratos de cooperação no desenvolvimento

de projetos estratégicos com entidades como: outras unidades descentralizadas da Embrapa, universidades, institutos de pesquisa, cooperativas/associações de produtores, produtores rurais, empresas privadas, prefeituras municipais e outros órgãos. Há também as articulações internacionais, que visam complementaridade de conhecimentos e de recursos. Há também as ações implantadas para captação de recursos com entidades e empresas por meio do fornecimento de produtos/serviços e tecnologias.

Desdobramento das metas estabelecidas

Na Fig. 7, encontra-se a metodologia adotada para o desdobramento e operacionalização das estratégias. A partir dos objetivos estratégicos e das diretrizes estratégicas, contidas no PDU, formulam-se as metas técnicas e gerenciais, respectivamente, programando a sua execução, mediante a previsão do Plano Anual de Trabalho (PAT), do que será realizado durante todo o ano e que é alimentado pelos projetos de P&D, de Transferência de Tecnologia e de Comunicação e dos Projetos Gerenciais. Para isso, a Unidade toma como referência um conjunto de indicadores de desempenho destinado ao acompanhamento e avaliação do PDU. Esses dados são registrados no Sispat. Os indicadores são selecionados de forma que os mesmos sejam pertinentes com a missão e os objetivos da Unidade. São, então, estabelecidos os planos de ação, visando ao alcance das metas. Tais planos de ação são executados em todos os setores da Unidade.

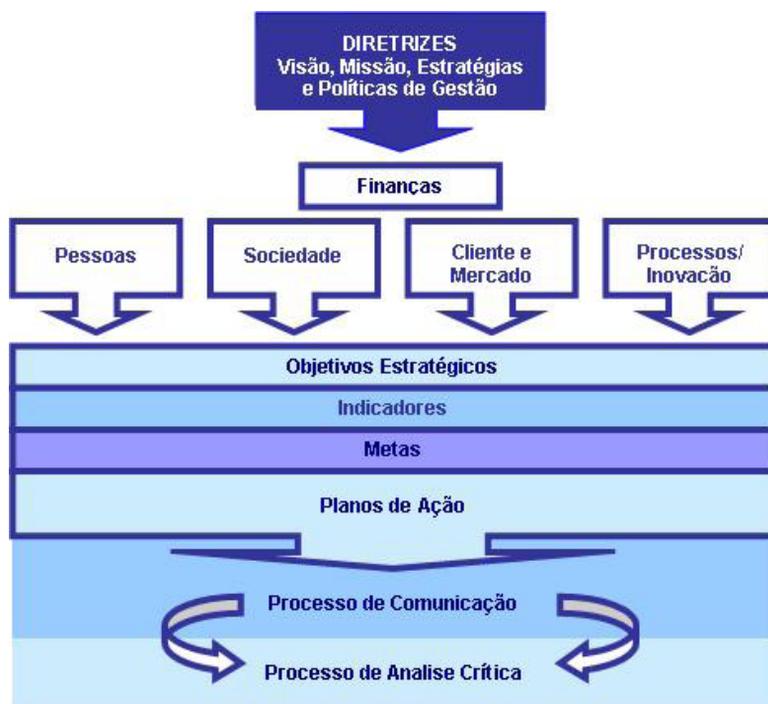


Fig. 7. Desdobramento das Estratégias em Planos de Ação.

Desdobramento dos planos de ação

Por meio dos Macroprogramas, a Embrapa desdobra seus planos de ação em temas estratégicos para as diversas áreas, visando ao alcance tanto das metas técnicas como das metas gerenciais, havendo um total de seis Macroprogramas, assim divididos:

- Macroprograma 1 (MP1) – Grandes Desafios Nacionais.
- Macroprograma 2 (MP2) – Competitividade e Sustentabilidade.
- Macroprograma 3 (MP3) – Desenvolvimento Tecnológico Incremental.
- Macroprograma 4 (MP4) – Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial.
- Macroprograma 5 (MP5) – Desenvolvimento Institucional.
- Macroprograma 6 (MP6) – Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e Sustentabilidade do Meio Rural.

No caso da Embrapa Amazônia Oriental, os Núcleos Temáticos discutem as demandas prioritárias, transformando-as em projetos, que são os planos de ação para o atingimento das metas.

Alocação de recursos

Os recursos da Unidade são provenientes do tesouro, arrecadação própria, convênios e agências de fomento. Os recursos alocados para a gerência da Unidade, investimentos, manutenção da Unidade e projetos de pesquisa dos Macroprogramas, são controlados pelo Programa de Administração e Desenvolvimento Institucional (Padi). Os demais projetos de pesquisas, cujos recursos são provenientes de agência de fomento (CNPq, Funtec, Finep, etc.) são controlados por fundações.

Comunicação das estratégias, metas e planos de ação

A comunicação das estratégias, metas e planos de ação ocorre durante a elaboração do PDU, conforme descrito anteriormente na Fig. 6, por meio de reuniões (chefias com os supervisores, chefias e empregados), pelo Comunicado Interno (canal de comunicação com os empregados via correio eletrônico) e pela intranet. Para as demais partes interessadas, as estratégias são comunicadas por reuniões, workshops e câmaras técnicas.

Monitoramento da implementação dos planos de ação

O monitoramento da implementação dos Planos de Ação é realizado por meio dos relatórios quadrimestrais dos Macroprogramas. Estes são elaborados pelos líderes de projetos e entregues ao Comitê Técnico Interno (CTI), que faz o encaminhamento para os gestores dos Macroprogramas. Já os relatórios de projetos, cujo financiamento é por agências de fomento, antes de serem encaminhados aos mesmos, são entregues ao CTI para o seu registro e acompanhamento.

O acompanhamento da implementação dos planos de ação também é realizado por meio do Saad-RH de cada empregado. As atividades que são preenchidas no formulário Parti de cada empregado devem cumprir com as metas estabelecidas no Plano Anual de Trabalho (PAT), realizado por um Sistema de Informação, o Sispat.

Acompanhamento dos ambientes interno e externo e revisão das estratégias, planos de ação e metas

É por meio do PDU que a Unidade realiza o acompanhamento dos ambientes interno e externo e revisa suas estratégias, planos de ação e metas, a cada quatro anos. Além disso, o acompanhamento do ambiente externo

é realizado também durante a participação de representantes da Unidade em eventos nacionais e internacionais.

A curto prazo, o acompanhamento dos ambientes interno e externo é realizado pela Diretoria da Embrapa, e no âmbito da Unidade, por meio do CAE. Os Núcleos Temáticos também realizam esse acompanhamento, analisando as prioridades do setor de atuação da Unidade.

Clientes

Imagem e Conhecimento de Mercado

Segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo

A segmentação de mercado da Embrapa Amazônia Oriental está orientada com base na natureza dos produtos e serviços produzidos e ofertados, assim como pela especificidade dos seus clientes.

Com base nessa segmentação do mercado, seus clientes-alvo são identificados em distintos níveis, compreendendo:

- Empresários e produtores rurais do agronegócio e da agricultura familiar.
- Dirigentes e profissionais do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária.
- Agentes de Transferência de Tecnologia, públicos ou privados.
- Dirigentes e profissionais do Poder Executivo, em âmbito federal, estadual e municipal.
- Dirigentes e profissionais do Poder Legislativo, em âmbito federal, estadual e municipal.
- Dirigentes e profissionais do Poder Judiciário, em âmbito federal, estadual e municipal.
- Representantes e profissionais da comunidade acadêmico-científica, incluídos os estudantes universitários.
- Representantes e profissionais de organismos nacionais e internacionais de fomento à pesquisa agropecuária e ao desenvolvimento regional.
- Representantes e profissionais dos organismos nacionais e internacionais ligados a C&T, de maneira geral.
- Organizações não governamentais e todo o conjunto de organizações/entidades que integram o chamado Terceiro Setor.

Os principais critérios utilizados para a segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo são a área de negócios, o espaço rural (localização geográfica) e a compatibilização entre as necessidades de cada cliente com os objetivos estratégicos da Unidade.

Necessidades e expectativa dos clientes atuais e potenciais

As necessidades dos clientes atuais e potenciais são identificadas por meio de demandas, prioridades do governo, participação de pesquisadores e técnicos em eventos (seminários, workshops, reuniões técnicas, feiras, etc.), a partir de informações veiculadas na mídia, com parcerias, colaboração e apoio de diversas instituições ligadas ao desenvolvimento da região, incluindo órgãos de financiamento, associações de municípios. Além disso, existem os Núcleos de Apoio à Pesquisa Tecnológica (NAPTs), núcleos descentralizados, posicionados próximos aos territórios, que têm como uma de suas principais atribuições realizar a prospecção de demandas, atuando, desse modo, de forma proativa.

As demandas dos clientes também são identificadas, analisadas e monitoradas pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) por meio do recebimento de e-mails, cartas, telefonemas e atendimento pessoal de clientes (Tabela 24), que procuram a Embrapa em busca de soluções para as suas demandas.

Com as ações de fortalecimento do SAC, em 2005, os funcionários da portaria da Unidade e empregados foram orientados a encaminhar ao SAC todos os clientes que vierem à Unidade em busca de serviços e tecnologias. Quando atendidos na recepção, os clientes preenchem uma ficha de atendimento e avaliação. Em 2006, essa ficha foi analisada e readequada às necessidades da Unidade, visando dar um salto qualitativo na prestação de serviços. As mudanças consistiram na reformulação dos dados cadastrais dos clientes, na implantação das pesquisas de identificação dos principais veículos de comunicação pelos quais a Embrapa atinge o público externo e na avaliação quanto ao grau de satisfação do atendimento da Unidade. As demandas encaminhadas aos setores/pesquisadores geram declarações de atendimentos mensais, que comprovam a atividade inserida no Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (Saad-RH) do empregado.

Todos os atendimentos possuem um registro para identificação de usuários e demandas, cujos dados são num Banco de Cadastro diariamente atualizado. Com base nas respostas encaminhadas por meio de e-mails, em 2005 foi elaborado um Banco de Conhecimento, para agilizar o atendimento ao público.

Tabela 24. Principais demandas de clientes identificadas pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão no ano de 2006.

Produto/Tecnologia	Demanda	E-mail	Carta	Telefone	Pessoal	Total
Abacaxi	Controle de doenças	-	-	-	4	4
	Mudas	7	1	-	-	8
	Publicações	4	22	-	-	26
Açaí BRS Pará	Sementes	86	7	-	57	150
	Sistema de cultivo	51	8	-	12	71
	Fornecedores de açaí em pó	-	-	1	-	1
	Consultoria	-	-	-	10	10
Apicultura	Criação de abelhas para produção de mel	-	-	-	8	8
Aves	Controle de doenças em patos	-	-	1	-	1
Biojóias	Fornecedores de sementes	4	-	-	-	4
	Serviços de identificação de plantas	-	-	-	31	31
Bubalinocultura no Amazonas	Vídeos sobre sistemas de criação	10	-	-	-	10
Camu-Camu	Sementes	4	-	-	-	4
	Sementes	6	-	-	-	6
Castanha-do-brasil	Sistema de cultivo	5	-	-	-	5
	Mudas	4	-	-	-	4
Clones de Cupuaçuzeiros	Sistema de cultivo	9	-	-	-	9
	Tecnologias agroindustriais e florestais	4	-	-	-	4
Dendê	Sistema de cultivo	4	-	-	8	12
	Sementes	8	-	1	-	9
Espécies frutíferas	Sistemas de cultivo	-	-	-	13	13
	Identificação de doenças de plantas	-	-	-	2	2
Fitopatologia	Identificação de doenças de plantas	-	-	-	2	2
Graviola	Sistema de cultivo	7	-	-	-	7
Ipeca	Sistema de cultivo	7	-	-	-	7
Jambu	Sementes	6	17	-	-	23
	Sistema de cultivo	-	5	-	-	5

Continua...

Tabela 24. Continuação.

Produto/Tecnologia	Demanda	E-mail	Carta	Telefone	Pessoal	Total
Leite	Tecnologias de derivados de leite	-	-	-	27	27
Madeira	Tecnologia de secagem acelerada	4	-	-	-	4
Mandioca	Sistemas de cultivo	-	-	-	21	21
Mangostão	Mudas	6	-	-	-	6
Meliponicultura	Criação de abelhas sem ferrão	31	4	-	2	37
	Modelo de caixas	6	-	-	-	6
	Publicações	80	5	-	-	85
Mogno Africano	Sementes	9	-	-	-	9
Óleo vegetal	Instalações para mini usinas	-	-	1	-	1
	Controle de pragas e doenças em brachiárias	4	-	-	-	4
Pastagem	Sistemas de produção	-	-	-	9	9
Pimenta Capsicum	Sistema de cultivo	-	3	-	-	3
Pimenta-do-reino	Sistema de cultivo	7	-	-	-	7
	Sistema de criação de tilápia	6	-	-	-	6
	Publicações sobre pirarucu	-	19	-	-	19
	Sistema de criação de pirarucu	9	29	-	-	38
Piscicultura	Publicações sobre tabaqui	-	4	-	-	4
	Tecnologias de criação	-	-	1	35	36
	Tecnologia de plantio direto	-	-	-	7	7
Plantio direto	Tecnologias agroindustriais e florestais	26	-	-	13	39
	Publicações	Informativos institucionais	-	-	1	-
Pupunha	Sementes	5	-	-	-	5
Suínos	Sistema de criação e manejo	-	-	1	-	1
Total		419	124	7	259	809

Divulgação dos produtos, serviços, marcas e ações de melhoria aos clientes e ao mercado

A Embrapa Amazônia Oriental divulga seus produtos, serviços, marcas e ações de melhoria aos seus clientes atuais e potenciais e ao mercado por meio de diferentes mecanismos. Entre eles, destacam-se: o contato com a mídia em geral, o endereço eletrônico da Unidade (site), os eventos técnico-científicos (congressos, seminários, workshops e reuniões técnicas) e agropecuários (feiras, exposições), dias de campo tradicionais e dias de campo na TV (DCTV), programas de rádio (Prosa Rural), em conjunto com a Embrapa Informação Tecnológica, produção de vídeos, informativos institucionais, publicações seriadas com conteúdo geralmente técnico destinadas a pesquisadores, professores, técnicos da assistência técnica e estudantes, além dos cursos e palestras como principais mecanismos de transferência de tecnologia. Os relatórios de atividades e de gestão também são importantes mecanismos de divulgação das ações e dos resultados da Unidade para os clientes e ao mercado.

O acompanhamento dessa atividade é exercido pela Área de Comunicação Empresarial (ACE) por meio da computação do número de inserções nos diferentes veículos de comunicação, gerando relatórios mensais.

Clareza, autenticidade e conteúdo das mensagens divulgadas

Como forma de assegurar a clareza, autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas, a Embrapa Amazônia Oriental utiliza canais, veículos, metodologia e estratégias compatíveis com as peculiaridades e interesses dos clientes-alvo. Por exemplo, se os clientes-alvo forem produtores rurais que vivem em localidades distantes dos centros estruturados, a mensagem é divulgada levando em consideração a realidade na qual esse cliente está inserido. De igual forma, se for uma mensagem destinada à comunidade acadêmico-científica, as estratégias de comunicação são específicas para esse público.

O controle e o acompanhamento desse processo vem sendo feito, ao longo dos anos, pela Área de Comunicação Empresarial (ACE), por meio de profissionais especializados (jornalistas, relações públicas, designer, entre outros) que, em conjunto com os diversos setores/áreas da Embrapa, traçam as estratégias adequadas para a divulgação das mensagens.

Um dos instrumentos utilizados para obter o feedback dos clientes são os questionários de avaliação, aplicados para verificar a clareza, autenticidade e adequabilidade dos conteúdos divulgados.

Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercados sobre a marca, produtos e serviços da Unidade

A avaliação quanto ao conhecimento dos clientes por usuários potenciais, da Unidade, da marca Embrapa e dos seus produtos/serviços e tecnologias se faz por meio de indicadores aferidos nas pesquisas de opinião e são monitoradas pelas Áreas de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial, em particular:

- A presença direta da Unidade na mídia, principalmente em programas de grande audiência tais como: É do Pará, Agroamazônia TV, TV Rural e Globo Rural.
- Matérias com referência à Embrapa Amazônia Oriental publicadas em veículos de comunicação do País, inclusive na internet.
- Visitas ao site da Unidade.
- Visitas presenciais à sede da Unidade, em Belém.

Os relatórios anuais de atividades, tanto da Área de Negócios Tecnológicos quanto em relação às inserções na mídia, são analisados pelas chefias da Unidade e são instrumentos para avaliação do grau de conhecimento dos produtos, serviços e tecnologias da Unidade. Na Tabela 25, são apresentados o total de inserção no ano de 2006 na Unidade.

Tabela 25. Total de inserções no ano de 2006.

2006	Peso 1 - veículos locais	Peso 2 - veículos nacionais	Total
Janeiro	20	-	20
Fevereiro	10	-	10
Março	15	-	15
Abril	29	2	31
Maiο	43	-	43
Junho	25	3	28
Julho	18	-	18
Agosto	28	1	29
Setembro	28	1	29
Outubro	14	-	14
Novembro	61	1	62
Dezembro	32	2	34
Total	323	10	333

O nível de conhecimento dos clientes também é identificado em relação aos cursos de aperfeiçoamento profissional por meio de questionários aplicados aos participantes no momento da inscrição, no término do evento e após um período de 6 a 12 meses da realização do curso, com o objetivo de medir a taxa de adoção das tecnologias.

Avaliação da imagem da Unidade

A avaliação da imagem da organização junto aos seus clientes é realizada, principalmente, por meio de aplicação de questionários de pesquisa de satisfação dos clientes na realização de cursos, seminários, workshops e dias de campo. Essas pesquisas fornecem indicadores relativos ao nível de satisfação dos clientes, atuação dos instrutores, conteúdos desenvolvidos e recursos didáticos utilizados, estrutura de logística e grau de importância desses elementos.

Relacionamento com Clientes

Definição e divulgação dos canais de relacionamento

A Unidade disponibiliza vários canais de comunicação com seus clientes-alvo, que facilitam o acesso às informações sobre tecnologias, produtos e serviços e inclusive oferece oportunidades para identificação de reclamações e/ou sugestões de clientes, conforme a Tabela 26.

Tabela 26. Principais canais e mecanismos de relacionamento com clientes da Embrapa Amazônia Oriental.

Canais de Relacionamento	Descrição
Telefone	Central PABX digital, discagem direta a ramal.
Correio	Endereço e caixa postal.
Fac-símile	Várias linhas independentes de PABX.
Videoconferências	Mecanismos de comunicação entre as Unidades para facilitar o processo de transferência de conhecimento.
Site	www.cpatu.embrapa.br
Feiras e eventos (workshops, congressos, palestras, etc...)	Contato direto com o corpo técnico.
Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC)	Relacionamento pessoal, via correio, telefone e internet (e-mail).
Catálogo de publicações	Disponibilização de endereço, telefone, e-mail e site.

Os clientes podem entrar em contato direto com os pesquisadores e técnicos por meio de correio eletrônico ou via telefone, em feiras, seminários, workshops, congressos, palestras, entre outros.

Os canais de relacionamento com os clientes são divulgados em todas as publicações e peças publicitárias do tipo fôlder, banner e jornais, além da disponibilização no site e nas correspondências de atendimento ao cliente.

Entre os mecanismos de interação com o cliente, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) é o principal canal de acesso, uma vez que trabalha com todas as formas de interação com o cliente, seja de forma eletrônica, impressa (cartas), auditiva (telefone) e pessoalmente.

Tratamento das Reclamações ou Sugestões

O SAC é o setor responsável pelo registro de sugestões e reclamações de clientes e tem por finalidade atender às demandas dos clientes, proporcionando melhoria no relacionamento institucional com a sociedade, melhoria na qualidade da prestação dos serviços, bem como, auxiliar nas diretrizes da empresa e oferecer subsídios para os relatórios das diversas áreas da Unidade. Atualmente, o SAC também registra os agradecimentos recebidos, como forma de incentivo ao grupo de trabalho na valorização da prestação de serviço com qualidade.

Um dos procedimentos-padrão consiste na aplicação de questionários de avaliação em todos os eventos realizados pela Unidade. Por exemplo, as sugestões e reclamações dos clientes que participam de cursos e treinamentos são repassadas à equipe técnica responsável pela organização do curso ofertado, para que sejam implantadas melhorias no processo. No final de cada ano, é elaborado um relatório e entregue à chefia da Unidade e disponibilizado na rede intranet para conhecimento de todos os empregados.

Repasse e informação das análises das reclamações e sugestões aos clientes e outras áreas da Unidade

Em pesquisa realizada pelo SAC em 2005, constatou-se que a maioria das reclamações estão relacionadas ao site da Embrapa Amazônia Oriental, focando-se a falta de clareza e objetividade das informações disponibilizadas.

O resultado dessa pesquisa foi repassado ao Setor de Informação (SIN), o qual tem reformulado constantemente o site da Unidade, visando atender às expectativas dos clientes.

Em geral, os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes são repassados às outras áreas por meio da intranet da Unidade, bem como por meio de relatórios. Estes são encaminhados aos setores envolvidos para que cada um interfira no sentido da melhoria do processo.

Acompanhamento das transações com os clientes

Visando manter um relacionamento mais estreito com os clientes, foi criado em 2005 os fluxos de atendimento em todos os processos identificados no SAC, além da criação de um cadastro de atendimento que permita identificar o perfil do cidadão, assim como as demandas da sociedade, tornando mais efetivas as ações da Unidade.

O acompanhamento das transações e execução dos projetos de pesquisa e/ou serviços laboratoriais é realizado por pesquisadores ou técnicos especializados. Grande parte dos projetos ou plano de trabalho que envolvem ações de pesquisa e/ou transferência de tecnologia são desenvolvidos em parceria com os clientes, inclusive com a participação direta de ambas as partes. No caso de serviços laboratoriais realizados pelos técnicos de laboratório, o acompanhamento das análises, bem como o laudo técnico, é realizado pelo pesquisador coordenador técnico do laboratório, que possui ampla experiência no ramo de atividade. A maior parte das análises laboratoriais são realizadas com contraprovas, que garantem a exatidão dos resultados, pois quando ocorre alguma anormalidade nos dados é possível corrigir e refazer a análise.

Acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos

O acompanhamento das transações com os novos clientes e a entrega de novos produtos é realizado, na maioria das vezes, com a Área de Negócios Tecnológicos (ANT). As necessidades dos clientes são repassadas aos pesquisadores competentes na área de interesse. Estes realizam um pequeno projeto, no qual constam todas as informações necessárias para o atendimento da nova demanda. A ANT repassa então ao cliente, que analisa a proposta.

Outra forma de contato com novos clientes é por meio de eventos, como feiras, exposições, seminários e congressos. Em muitos desses eventos, a Unidade apresenta seus novos produtos e serviços.

Avaliação e comparação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes

A avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação dos clientes é realizada por meio de pesquisa de satisfação junto aos clientes do SAC, SACBib e dos cursos.

O acompanhamento dos serviços prestados aos clientes pelos cursos é realizado por meio de pesquisas de monitoramento da taxa de adoção da tecnologia. A pesquisa de monitoramento permite identificar as formas como os clientes adotam as tecnologias ou transferem a terceiros, assim como identifica possíveis dificuldades, que, se forem atribuídas ao produto ou tecnologia em si, é possível reorientar os processos de pesquisa visando à adequação do produto às necessidades do cliente.

Por sua vez, as informações resultantes das pesquisas de satisfação do SAC e SACBib, como reclamações ou sugestões dos clientes, são utilizadas para aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes. As informações são passadas pelos supervisores das áreas técnicas em conjunto com as chefias da Unidade em reuniões mensais, que discutem sobre as principais soluções de melhorias para adequação dos produtos e serviços, conforme as especificações e atributos sugeridos pelos clientes. São exemplos de ações implementadas em 2006:

- Conduzir pesquisa sobre irrigação de açazeiros em área de terra firme.
- Reformulação do site da Unidade.
- Disponibilização de formulário de análises laboratoriais no site da Unidade.
- Ajustes na carga horária dos cursos.
- Aquisição de software para cadastro de clientes.
- Ampliação dos contratos de licenciamento para produção e comercialização de sementes de açaí (cultivar BRS Pará).
- Melhoria da sinalização interna com a fixação de placas de identificação de todos os prédios da Unidade.

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos ao relacionamento com os clientes é realizada de acordo com a metodologia geral de aprendizado.

As melhorias apresentadas na Tabela 27 foram implementadas em 2005, pelo Plano de Melhoria de Gestão, não havendo descontinuidade.

Existem situações pontuais em que poderiam ser identificados os concorrentes, seja em relação à pesquisa para geração de tecnologias como nos processos de transferência de tecnologias, seja na forma de cursos ou análises laboratoriais. No entanto, considerando o caráter público da Empresa com amplo apelo social, as ações adotadas seguem mais no sentido de formalização de parcerias com os diferentes seguimentos da sociedade. Nesse caso, a pertinência da avaliação comparativa em relação à concorrência fica limitada ou restrita.

Intensificação da satisfação e fidelização do cliente

A utilização das informações positivas de clientes que se manifestaram satisfeitos com determinado atendimento ainda deve ser trabalhada melhor na Empresa, muito embora, alguns casos sejam divulgados nos correios eletrônicos da intranet, servindo de estímulos de outros empregados ou para que ações sejam tomadas no sentido de aumentar a satisfação dos clientes.

Tabela 27. Melhorias implementadas referentes à avaliação das necessidades dos clientes externos.

Oportunidade de melhoria	Ação realizada	Indicadores de desempenho
	Implantação de questionário de avaliação de satisfação dos clientes atendidos nos setores da Unidade.	Número de questionário respondido pelo número de clientes atendidos na Unidade.
Ausência de avaliação de satisfação para todos os clientes externos.	Pesquisa de satisfação dos cidadãos atendidos por e-mail no SAC. Implantação de canal, vinculado ao SAC, para registro de sugestões e reclamações dos clientes.	Número de clientes satisfeitos pelo número formulários respondidos. Número de reclamações e sugestões registradas no sistema sobre o número de clientes atendidos.
Não foi demonstrado como as reclamações ou sugestões dos clientes, incluindo as obtidas por meio de contatos informais, são tratadas e como é assegurado que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.	Realização de reunião trimestral para análise crítica das sugestões e reclamações de clientes registradas.	Número de participantes da reunião / Número de participantes convocados para a reunião. Número de melhorias implantadas / Número de problemas identificados

Sociedade

Responsabilidade Socioambiental

Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais dos seus produtos, processos e instalações

Como procedimento padrão, a Embrapa Amazônia Oriental contempla em seus projetos de pesquisa indicadores de responsabilidade social e ambiental, bem como a avaliação dos impactos gerados pela transferência de suas tecnologias, produtos, serviços e conhecimento. Tais indicadores são ponderados por meio de atribuições de pesos, importantes para a aferição do Índice de Desenvolvimento Institucional de cada uma das 41 Unidades da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, espalhadas em todo o território nacional.

Nesse sentido, podem ser evidenciados projetos de manejo e plantio direto na capoeira (vegetação secundária) — Projetos Manejo de Capoeira e Tipitamba, que têm como principal impacto ambiental gerado a eliminação do uso do fogo na agricultura, garantindo assim que a prática agrícola na Amazônia diminua a pressão sobre o solo e água e seja segura para o agricultor. Merece destaque ainda neste item o Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE) da Área de Influência da BR-163 (Rodovia Santarém-Cuiabá), que vem sendo executado pela Unidade em uma área de 334.450 km², compreendendo 19 municípios do Pará. O ZEE é um instrumento de planejamento do uso e ocupação do território, que integra informações em bases geográficas, identificando as potencialidades e as limitações dos recursos naturais e da sociedade com base em um diagnóstico socioeconômico e ambiental.

Os Sistemas Agroflorestais, que aliam o plantio de árvores à agricultura, são práticas desenvolvidas ou adaptadas e preconizadas pela Unidade, integrando o rol das que diminuem o impacto sobre o uso da terra e permitem o reflorestamento de áreas já bastante utilizadas na região. Nesse sentido, destacam-se os Sistemas Silvipastoril, que integram ainda a criação de animais (bovinos e bubalinos, por exemplo) ao plantio de espécies arbóreas. Os impactos ambientais benéficos gerados por essa tecnologia — entre eles o Sistema de Pastejo Intensivo — são inúmeros, dada a história de degradação da Floresta Amazônica pela pecuária.

A gestão dos recursos naturais por parte do poder público nos municípios e comunidade organizada é um item amplamente trabalhado pela Unidade. A abordagem de Gestão Participativa de Recursos Naturais (Gespan)

serviu de base para a administração pública local na geração de diversos produtos, entre eles o Diagnóstico Participativo do Município de Moju, PA, que deu um novo ordenamento territorial ao município; a formulação e aplicação da Lei Ambiental do Município de Moju, entre outros.

A Embrapa Amazônia Oriental também contribui com a preservação e manutenção do acervo cultural e patrimonial do Pará e da cidade de Belém, por manter sempre em condições de visitação as ruínas do Murucutum, um sítio tombado como patrimônio histórico.

Vale ressaltar que as tecnologias, produtos, serviços e conhecimentos gerados pela Unidade, por meio do desenvolvimento de suas pesquisas e estabelecimento de parcerias, cumprem metas constantes do Plano Diretor da Unidade, respeitando sua missão focada no desenvolvimento sustentável do espaço rural em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

Comunicação dos impactos sociais e ambientais e outras informações relevantes à sociedade

Os impactos e respectivas informações relevantes associadas aos produtos, processos e instalações são comunicados à sociedade por meio de palestras, cursos, treinamentos, dias de campo, unidades de demonstração e unidades de observação, que juntamente com materiais impressos e eletrônicos (fôlderes, recomendações técnicas, publicações, vídeos, CD-ROMs, entre outros), são considerados importantes ferramentas de transferência de tecnologia.

Destaca-se aqui também o diálogo com a sociedade, pautado pela mídia (inserções jornalística em TV, rádio, impresso, internet), pela promoção de eventos de diversas naturezas (congressos, feiras, workshops, seminários, reuniões técnicas), participação em eventos que têm diversas fontes promotoras e pelo estímulo à visitação às instalações da instituição por públicos heterogêneos (acadêmicos, estudantes do ensino básico, fundamental e médio, produtores rurais e sociedade em geral). Essas ferramentas vêm sendo utilizadas todos os anos como forma de transparência das ações da Embrapa Amazônia Oriental à sociedade.

Outra ferramenta importante de comunicação é o Balanço Social da Embrapa, publicado anualmente, desde 1997, e no qual são reunidas todas as ações da empresa referentes à responsabilidade socioambiental

para seus diversos públicos. A Embrapa Amazônia Oriental está presente neste relatório com ações relativas a Apoio Comunitário; Meio Ambiente e Educação Ambiental; Educação e Formação Profissional Interna e Externa; Agricultura Familiar; Saúde, Segurança e Medicina do Trabalho; Segurança Alimentar; além de Ações de Filantropia.

Tratamento de pendências e sanções

Em função de sua natureza de Empresa Pública, a Embrapa Amazônia Oriental atua sob os princípios da legalidade. Nesse sentido, as pendências e eventuais sanções são tratadas obedecendo ao que determina os requisitos legais, regulamentares e contratuais. Dessa forma, a Unidade tem aderido às diversas normas que exigem uma adequação ou alteração de suas atividades, produtos, serviços e instalações. Como exemplo, pode-se citar os resíduos de laboratório, no qual a Unidade, desde 2004, aderiu a uma Agenda Ambiental, por meio da qual vem promovendo a melhoria de processo do Gerenciamento de Resíduos de Laboratório, assim como estabelecendo normas para tratamento, armazenamento e descarte dos resíduos sólidos das práticas laboratoriais.

Além disso, na esfera nacional, a Embrapa possui uma Ouvidoria, que preconiza o estabelecimento de uma relação de confiança com os usuários dos serviços oferecidos, cujo objetivo, dentre outros, é de ouvir denúncias, reclamações, sugestões, opiniões e elogios.

Por sua vez, as demandas internas são tratadas por meio de processos administrativos (comissões de sindicância, por exemplo), que são acompanhados pela assessoria jurídica, seguindo, dessa forma, um ritual definido na administração pública.

Seleção e promoção das ações de preservação dos ecossistemas

A Unidade promove a preservação dos ecossistemas, a conservação dos recursos não-renováveis e a minimização do uso de recursos renováveis por meio de diversas ações voltadas para os públicos interno e externo e do desenvolvimento dos projetos de pesquisa. Divulgação de resultados com manejo de solos, capoeira (vegetação secundária), florestal, entre outros, demonstram a preocupação da Unidade em promover na região Amazônica um desenvolvimento com sustentabilidade para o homem e para o meio ambiente.

Os projetos de pesquisa da Unidade são pautados pela preservação e conservação dos recursos naturais, com destaque para o que trabalha a conservação genética de florestas manejadas (Projeto Dendrogene), que busca garantir que a extração madeireira manejada — a praticada dentro das normas dos órgãos de fiscalização — conserve a biodiversidade genética da floresta. Nesse aspecto, já foram realizados cursos de identificação botânica para todos os atores envolvidos na cadeia do manejo florestal na região (empresários, trabalhadores de campo, pesquisadores, técnicos de órgãos fiscalizadores), para a identificação correta de espécies comerciais da região.

O Projeto Gestão Participativa de Recursos Naturais (Gespan), com uma abordagem inovadora em termos de desenvolvimento local, desenvolve e estimula a interlocução entre os atores locais e as instituições provedoras de serviço. Na prática, o Gespan busca, cria e incentiva caminhos que unam as ofertas e as demandas de inovação tecnológica dos recursos naturais, por meio da mobilização de líderes comunitários e do fortalecimento das organizações da sociedade civil e de instituições governamentais. Os resultados do projeto são muitos: diagnósticos participativos; formulação e aplicação de leis ambientais; fortalecimento de conselhos municipais de Desenvolvimento Rural e Meio Ambiente; Zoneamento Ecológico-Econômico Participativo, entre outros.

O Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Agropecuária (Pronapa) evidencia a preocupação da Unidade, como empresa pública, em atender às demandas dos produtores, em sintonia com os clamores e exigências da sociedade quanto às ameaças que podem estar contidas nas tecnologias geradas, quanto à integridade do meio ambiente. Desse modo, as pesquisas envolvidas na geração de tecnologias e produtos que atendam às demandas da agricultura familiar ocupam 49 % da programação da Unidade.

Assim, a preocupação com a diminuição das queimadas na agricultura pode ser constatada pelo Projeto Shift- Capoeira, uma parceria com o governo alemão, envolvendo a Universidade de Götting e Universidade de Bonn, cujas pesquisas, com mais de uma década, estão direcionadas à eliminação do fogo na pequena propriedade, por meio da utilização da biomassa da vegetação secundária.

A partir dessas ações, a Unidade busca ser referência no tratamento dos recursos não renováveis, na preservação dos ecossistemas e na minimização do uso de recursos renováveis.

Além disso, outras ações internas são desenvolvidas visando superar os requisitos legais, regulamentares e éticos, garantindo a segurança dos seus colaboradores por meio da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Cipa).

Conscientização da força de trabalho e responsabilidade socioambiental

Consta no Plano Diretor da Unidade, dentre um de seus Valores, a “Responsabilidade Social”, que diz que a Empresa interage permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribui com conhecimentos e tecnologias para o exercício da cidadania, a redução da pobreza e das desigualdades sociais e promoção da equidade. Portanto, é por meio de seu PDU que a força de trabalho da Unidade é conscientizada de sua responsabilidade social.

Ética e Desenvolvimento Social

Tratamento das questões éticas

O Código de Conduta Ética Profissional dos Empregados da Embrapa é a base para promoção da responsabilidade pública das pessoas, por se constituir em instrumento de consolidação de princípios, valores e crenças, tendo como premissa o respeito às leis, às instituições, à sociedade, à hierarquia e aos colegas de trabalho.

Também consta no Plano Diretor da Unidade, dentre um de seus Valores a “Ética e Transparência”, que diz que a Empresa está comprometida com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano e todos os grupos da sociedade.

O tratamento das questões éticas na Empresa é realizado por meio de uma comissão que trata das eventuais denúncias.

Comportamento ético da força de trabalho

A Embrapa Amazônia Oriental preconiza o comprometimento de todos os empregados com a conduta ética, assim como estende esse comprometimento às partes interessadas, aos seus concorrentes e à sociedade em geral, valorizando o ser humano e tratando todos os segmentos sociais com atenção, com base no Código de Ética, instituído em 2004, pela diretoria-executiva da Embrapa. Nesse sentido, o código se

constitui no documento que define o padrão de conduta dos empregados e o comportamento da empresa em relação à sociedade. Ressalta-se a participação efetiva do corpo de empregados da Unidade na elaboração desse documento, por meio da intranet mantida pela Empresa e de comissões formadas em todas as unidades no País.

O Código de Ética tem como princípios básicos:

1º) A obediência, enquanto empresa pública federal, aos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sem prejuízos dos demais princípios norteadores da Administração Pública.

2º) A definição de ética como a promoção dos costumes e atos considerados como sendo os melhores e mais justos, sem distinção ou discriminação de qualquer natureza.

3º) O livre-arbítrio, de modo esclarecido, de todos os empregados da Embrapa, sendo considerado capazes de internalizar em sua conduta os valores e comportamentos prescritos no Código de Ética.

4º) O estímulo ao desenvolvimento pessoal dos empregados, favorecendo a consciência e a consolidação de valores éticos.

5º) A exigência de conduta compatível com os preceitos da lei, do Código de Ética e das normas da Empresa, para o exercício de cargo ou função na Embrapa.

Os valores e comportamento éticos dos colaboradores são incentivados por meio de programas institucionais de capacitação dos empregados em todos os níveis.

Identificação da necessidades e expectativas das comunidades

O esforço da Embrapa Amazônia Oriental, no sentido de ofertar soluções tecnológicas, disponibilizando produtos e informações das mais variadas formas, visando contribuir com o progresso do agronegócio brasileiro, é precedido de uma busca junto aos setores envolvidos em diversas cadeias produtivas de suas demandas. Para tanto são realizadas reuniões, enviados questionários sempre envolvendo especialistas de cada produto, procurando identificar as reais necessidades da sociedade.

A partir dessa prospecção, são realizadas reuniões com a equipe técnica, via Núcleos Temáticos, buscando priorizar as demandas e definir as factíveis de serem atendidas com base nas condições de infra-estrutura, recursos humanos e financeiros disponíveis na Unidade ou mesmo junto a parceiros.

Envolvimento e incentivo da força de trabalho e parceiros na execução e apoio a projetos sociais

A Embrapa Amazônia Oriental desenvolve várias ações dirigidas à sua força de trabalho e à sociedade em geral. Tais ações contribuem para estimular e envolver as pessoas no exercício da cidadania, fazendo com que elas participem ou colaborem com seu trabalho para o desenvolvimento de suas próprias comunidades ou da sociedade. São exemplos dessas ações:

- Oferta de cursos de aperfeiçoamento profissional em agronegócio.
- Realização de dias de campo.
- Demonstração de tecnologias em feiras e exposições.
- Distribuição de material promocional das tecnologias, produtos e serviços da Unidade.
- Disponibilização de publicações e artigos técnicos para download gratuito no site da Unidade.
- Estímulo à participação em atividades sociais como coral da Unidade, distribuição de donativos para comunidades.
- Campanhas de doação de sangue em parceria com o Hemopa/PA.
- Participação no Comitê de Entidades no Combate a Fome e pela Vida (Coep), promovendo ações sobre: Dia da Comunidade Coep, Semana Nacional de Mobilização Pela vida; Festival de Música nas Escolas; Natal pela Vida, capacitação de multiplicadores urbanos em “manipulação e cultivo de plantas medicinais”, Mini-Horto Caseiro: cultivo de 5 espécies de plantas medicinais, utilizando garrafa pet, terra preta e adubo orgânico produzido a partir da compostagem caseira; cadastro de funcionários na Rede de Mobilizadores Coep e Cinema Coep.

Satisfação das comunidades

O grau de satisfação das comunidades em relação à Unidade é medido por meio de questionários na ocasião em que a mesma realiza algum evento para a sociedade.

Imagem junto à sociedade

Durante a realização de cursos e treinamentos, a Embrapa Amazônia Oriental mantém uma prática de pesquisa, junto aos usuários, para medir o grau de satisfação com o serviço oferecido e incorporar sugestões de melhorias. É por meio da aplicação de formulário próprio que os resultados

são analisados e tabulados, integrando o processo de avaliação do serviço oferecido.

Além disso, como citado anteriormente, em nível nacional, a Empresa tem uma Ouvidoria, que se constitui em um canal por meio do qual se estabelece uma relação de confiança com os usuários dos serviços oferecido, cujo papel é o de ouvir denúncias, reclamações, sugestões opiniões e elogios.

Todos os resultados da Unidade em relação às iniciativas técnico-administrativas, socioambientais, econômicas e financeiras são diretamente acompanhados pelos representantes da sociedade organizada, por meio do Comitê Assessor Externo (CAE).

O zelo e a promoção da imagem da Unidade estão presentes na manutenção do padrão de qualidade dos serviços que oferece e no rigor científico de suas pesquisas. A mídia (TV, rádio, impresso e internet) aparece também como um excelente canal de comunicação com a sociedade para a promoção da imagem.

Os principais resultados obtidos são expressos, desde 2004, por meio de vários e sucessivos prêmios recebidos pela Unidade (Prêmio Ford de Conservação Ambiental, Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, Prêmio Samuel Benchimol, Prêmio Chico Mendes de gestão ambiental, entre outros que demonstram a credibilidade da Unidade e a competitividade de suas tecnologias e produtos gerados.

Adoção e implementação de políticas não- discriminatórias

A Embrapa Amazônia Oriental, como uma instituição a serviço do desenvolvimento do País e da sociedade, não pratica qualquer discriminação de caráter étnico, sexual ou sexual. A sua força de trabalho é toda contratada mediante concurso público e as inscrições são abertas a todos, independentemente de etnia, sexo, idade, deficiência físico ou status social.

Desse modo, uma das formas de inserir as minorias na força de trabalho, especialmente os portadores de necessidades especiais, tem sido por meio dos editais dos concursos públicos realizados pela Embrapa, em que é reservado um percentual de 5 % das vagas a esse segmento.

Informações e Conhecimento

Informações da Unidade

Identificação das necessidades de informações

Considerando a finalidade e função da Empresa, o processo de gerenciamento da informação se dá, basicamente, em três níveis: Gestão de Informação como insumo aos processos de P&D; Gestão de Informação Tecnológica (produto resultante da atividade de P&D) e Gestão de Informação Gerencial e Administrativa.

A Informação como insumo aos processos de P&D são informações técnico-científicas, ou seja, o conhecimento resultante das pesquisas constituídas de entendimento universal referentes às áreas do conhecimento agropecuário e florestal e de outras naturezas, como: conjunturais, ambientais, econômicas, estatísticas e técnicas que se convertem em fundamentos para solução de problemas objetos de pesquisa e de soluções tecnológicas para a região de abrangência de atuação da Embrapa Amazônia Oriental.

A Informação Tecnológica como resultante das atividades de P&D são informações relacionadas com o modo operacional no setor produtivo agropecuário, florestal e ambiental, utilizada como matéria-prima para produção de produtos e serviços de informação, em diferentes mídias, como auxílio aos processos de transferência de tecnologias geradas pela Unidade.

As Informações gerenciais e administrativas são todos os tipos de informações contidas em normas, diretrizes, políticas, orientações, entre outras, que fundamentam tomadas de decisões e permitem o planejamento, acompanhamento e execução das atividades da Unidade.

A identificação das necessidades de informações, como insumo ao processo de P&D e de Informação Tecnológica, tem por base os objetivos estratégicos do Plano Diretor da Unidade, em vigência desde 2005, cuja seleção e obtenção se opera por meio dos serviços de Biblioteca; Serviço de Atendimento ao Cidadão (correspondências, correio eletrônico, atendimento telefônico); da participação presencial de pesquisadores, técnicos e gerentes, em eventos regionais, nacionais e internacionais inter-relacionados com a função e missão da Unidade na região, entre os quais:

- Reuniões técnicas com segmentos do setor produtivo.
- Workshops interinstitucionais, nacionais e regionais.
- Reuniões com organizações sociais governamentais e não governamentais.
- Congressos Técnicos-Científicos, nacionais e internacionais.
- Seminários, locais, regionais, nacionais e internacionais.
- Feiras de negócios agropecuários, municipais, estaduais e regionais.
- Relatórios e conversas informais com coordenadores dos Núcleos de Apoio à Pesquisa e Transferência de Tecnologia (NAPTs).
- Comunicação Científica Eletrônica que permite troca de informações entre pares por meio de correio eletrônico.

Em relação às necessidades de informações gerenciais e administrativas, as necessidades dos usuários se dão no plano de função executora e operacional, obtidas por meio de sistemas gerenciais, documentos, relatórios, entre outros.

Uma vez identificadas as necessidades de informação, estas são analisadas e priorizadas em conformidade com o PDU, por meio de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento. Cada projeto de pesquisa, enquadrado em um dos macroprogramas da Embrapa e suas organizações parceiras, é formulado e acompanhado no âmbito do SEG, por meio de mecanismos próprios num processo que dura entre 3 e 4 anos.

As informações são validadas e melhoradas na medida em que esses projetos são avaliados pela Comissão Técnica do Macroprograma, com o intuito de aferir atualidade e validade (mérito técnico-científico) das informações, bem como o cumprimento dos objetivos propostos. Em uma segunda instância, o Comitê Gestor da Programação (CGP), avalia os projetos e a programação quanto ao seu mérito estratégico (potencial de geração de impactos positivos).

Entre as estratégias de gestão de P&D, foram criados os Núcleos Temáticos, estruturas constituídas por um grupo de pesquisadores e técnicos multidisciplinares, com o objetivo específico de elaborar, conduzir, avaliar e transferir os resultados de uma proposta de pesquisa que visa solucionar os problemas oriundos de demandas dos clientes e parceiros no âmbito de atuação de cada unidade descentralizada. Esses núcleos constituem formas eficientes e abrangentes de soluções de problemas identificados entre os diferentes segmentos das cadeias produtivas, pela possibilidade

de viabilizar e promover a integração, o fortalecimento e a constituição de equipes interdisciplinares; viabilizar o enfoque sistêmico e a solução de problemas de forma integrada e reduzir custos pela utilização otimizada da infra-estrutura, dos recursos de investimento e custeio e do capital humano da organização.

As Tecnologias de Informação são consideradas ferramentas úteis para agilizar os processos de planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços de informação. As principais tecnologias empregadas são: a infra-estrutura de rede existente; sistema gerenciador de banco de dados e ferramentas opensource diversas.

O planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços de informação são realizados por meio de negociações entre pesquisadores e gestores da Unidade, convertendo-se no Plano Anual de Trabalho (PAT), assumido junto à diretoria-executiva, cujas atividades são comprometidas no Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (Saad-RH) dos empregados. A sistematização das informações é realizada por meio de ferramentas disponíveis no ambiente corporativo.

No âmbito da gestão de informações gerenciais e administrativas, o que determina as ações gerenciais e administrativas da Unidade, consta do Plano Diretor da Unidade 2004-2007. As informações são selecionadas e identificadas de acordo com o âmbito de atuação dos diferentes setores administrativos da Unidade. Os métodos de obtenção das informações utilizam consultas locais em documentos normativos disponibilizados na biblioteca e on-line por meio da intranet. Do ponto de vista normativo e operacional, os principais tipos de informações são as contidas em normas, procedimentos, métodos, diretrizes e políticas estabelecidas pela Empresa, tendo como fonte principal o Boletim de Comunicações Administrativas (BCA) disponibilizado on-line, com acesso via intranet. Do ponto de vista operacional, as informações utilizadas caracterizam-se por: preços, fornecedores e prestadores de serviços.

Considerando a informação gerencial como recurso estratégico, a Unidade, em consonância com as iniciativas da sede da Empresa, utiliza os sistemas de informações gerenciais corporativos automatizados para armazenamento, obtenção e gerenciamento de informação, com o objetivo de fornecer indicadores para análise e tomada de decisões em todos os níveis e áreas da Unidade.

Definição, desenvolvimento, implantação e melhoria dos principais sistemas de informação

O processo de gerenciamento da informação se dá, basicamente, em três níveis: Gestão de Informação como insumo aos processos de P&D; Gestão de Informação Tecnológica (produto resultante da atividade de P&D) e Gestão de Informação Gerencial e Administrativa. Na Tabela 28, encontram-se os principais sistemas de informação utilizados na Empresa, nos processos de gestão da Unidade e para o estabelecimento das metas quantitativas e qualitativas da Empresa.

Atualização tecnológica dos sistemas

Os sistemas são definidos de acordo com uma escala de prioridades, estabelecidas de acordo com o Plano Diretor da Embrapa (PDE) e o Plano Diretor da Unidade (PDU), utilizando-se da execução do processo "Atendimento de Demandas de Sistemas de Informação da Embrapa" e do conteúdo do Banco de Processos e Softwares da Embrapa, para que o desenvolvimento de produtos e serviços de informação atendam de forma global todas as Unidades da Embrapa. Esses são denominados sistemas de informação corporativos.

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

Todos os sistemas de informação visam ao atendimento das necessidades dos clientes externos e internos da Empresa. No caso dos sistemas de atendimento para Cliente, como os SacBIB e SigSac, os mesmos são utilizados para satisfazer as necessidades dos clientes externos da Unidade. Os Sistemas Corporativos visam ao atendimento das necessidades dos clientes internos e as metas organizacionais e os sistemas do Governo Federal visam ao atendimento dos clientes internos e do próprio governo.

Os sistemas de informação utilizados caracterizam-se em três categorias: sistemas do governo federal; sistemas corporativos e sistemas desenvolvidos na própria Unidade.

Disponibilidade das informações

As práticas adequadas e exemplares são amplamente disseminadas e utilizadas de maneira contínua e ininterrupta na Embrapa.

As informações disponibilizadas têm sua confiabilidade asseguradas, uma vez que são originadas de pesquisas experimentais, observações e outras formas de apreensão do conhecimento; são submetidas a um conjunto de especialistas, atualizadas e melhoradas a cada evolução tecnológica; e são informações inéditas que atendem ao princípio da inovação em cada conteúdo. A qualidade é padronizada pela centralização em órgão especializado no tratamento da informação.

Uma ferramenta disponível e que possibilita essa disseminação é o Banco de Boas Práticas, que proporciona uma oportunidade a todos os funcionários de tomarem conhecimento das iniciativas que seus colegas colocaram em prática para melhorar algum tipo de processo ou serviço dentro da empresa. Tem a oportunidade de participar do Banco de Boas Práticas qualquer funcionário, empregado, colaborador ou equipe que, tendo desenvolvido ou descoberto uma idéia e a colocado em prática em sua Unidade, comprove que a mesma esteja colaborando para o atendimento mais eficiente das necessidades dos clientes e/ou para a melhoria dos resultados da empresa.

Tabela 28. Principais sistemas de informações utilizados na Empresa.

CATEGORIAS	SISTEMA GERENCIAL	FUNÇÃO
GOVERNO FEDERAL	Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi).	Armazenar, controlar e disponibilizar informações relativas à execução orçamentária e financeira, por meio de sistema próprio de apropriação de custos onde, são contabilizadas as despesas realizadas por projetos e subprojetos e/ou planos de ação.
	Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape).	
	Ainfo – Aplicativo desenvolvido para o Sistema Embrapa de Informação.	Gerenciar o patrimônio bibliográfico da Empresa e permitir consultas por meio de palavras-chave e pelo programa <i>Reference Manager</i> , acessível por meio da intranet.
	Sispat, Sistema Embrapa de Gestão (SEG) e o Sistema de Informações Gerenciais dos Planos Anuais de Trabalho.	Gerenciar a programação de trabalho, que contempla mecanismos de atualização e registro das informações gerenciais, e de acompanhamento e avaliação, que são operacionalizados segundo normas definidas pela alta administração da Empresa e permanentemente avaliados em seus mecanismos e métodos por técnicos e especialistas internos e externos à Embrapa.
	Side.	Acompanhar, monitorar e aperfeiçoar o Sistema de Informação de Apoio à Decisão Estratégica
	Plano Anual de Trabalho (PAT).	Estabelecer metas quantitativas e qualitativas que a Unidade deve cumprir ao longo do exercício. Esse sistema, operado segundo norma própria e estabelecida pela diretoria-executiva, prevê que as informações sobre a realização das atividades e a geração dos resultados devem ser registradas, e permite a consulta por Unidade ou agregada para a Organização. A segurança e confiabilidade das informações sobre o cumprimento das metas é assegurada por procedimentos de auditoria previstos na norma que rege o sistema.
	Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação do Trabalho Individual (Saad/RH).	Gerenciar a formulação dos planos anuais e individuais de trabalho de cada empregado, a Unidade considera as metas que deve cumprir no exercício, distribuindo-as entre o seu quadro de pessoal. As informações são atualizadas mediante acompanhamento periódico e a avaliação final após o término de cada exercício. A confiabilidade do sistema é dada por auditorias feitas segundo as normas previamente estabelecidas. De forma centralizada, o Saad/RH permite uma análise agregada das atividades individuais da Empresa.
	Cadastro Geral de Publicações da Embrapa (CGPE).	Registrar as informações técnico-científicas originadas de pesquisas experimentais, de observações ou outras formas de apreensão do conhecimento. Essas informações são organizadas sob a forma de redação consoante as características mais adequadas de atendimento ao público-alvo. Obedecendo as características conceituais da Embrapa sobre linhas de produtos editoriais, definidas em manual próprio de editoração, os textos são submetidos ao Comitê de Publicações da Unidade que procede a avaliação técnica do conteúdo e a validação das informações, propondo ao editor técnico, no caso de obra coletiva, ou ao autor, as sugestões que julgar pertinente à melhoria da obra e a sua adequação à linha de produto editorial da Embrapa, e consulta ao Comitê de Propriedade Intelectual sobre eventual restrição na divulgação da obra. Após aprovação, é autorizada a publicação das informações e seu registro

Continua...

Tabela 28. Continuação.

CATEGORIAS	SISTEMA GERENCIAL	FUNÇÃO
	Sistema de Pessoas Jurídicas (SIPJ)	Cadastrar instituições parceiras da Embrapa, para que elas possam ser recuperadas no Siger. A base do SIPJ é centralizada na sede. Com o funcionamento da EmbrapaSat, todas as unidades da Embrapa podem utilizá-lo. Assim, os usuários (CTI, Comunicação Empresarial e biblioteca das UDs) tem uma conta na rede da sede e permissão de acesso ao banco para atualização dos dados. Os demais usuários da Unidade têm acesso para consulta na base local, que é replicada da sede para as Unidades.
CORPORATIVOS	SIPF	Sistemas de informação referentes às pessoas Física
	SST	Sistemas de informação referente Serviço de Terceiros
	Saic	Sistema de Informação de Contratos
	SIRH	Sistema de Informação de Recursos Humanos
	SSP	Sistema de Informação de Seleção para Pós-Graduação
	Sieve	Sistema de Informação de eventos promovidos pela Empresa
	Siged	Sistema de informação de controle e gestão de Documentos
	Sistema de Atendimento Pessoal ao Cliente da Biblioteca (SacBib).	Sistema de Atendimento Pessoal ao Cliente da Biblioteca, objetiva cadastrar e identificar o perfil dos clientes, bem como avaliar sua satisfação quanto ao atendimento pessoal na Unidade de Informação, concebido para atender um dos critérios do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP)
	Sistema de atendimento ao cliente (SigSac).	Sistema de Atendimento Pessoal ao Cliente aos demais setores da Unidade.
DA UNIDADE		Armazena informações organizadas pelo núcleo permanente de mobilização de competências e esforços para: prospecção, indução e viabilização de oportunidades de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia; formação de equipes de elaboração de projetos competitivos; construção de alianças técnicas institucionais para o desenvolvimento de projetos; e apoio à captação de recursos financeiros alternativos ao tesouro. O NAP visa Elevar o percentual de aprovação técnica de projetos submetidos pela Embrapa Amazônia Oriental, reduzir a dependência de recursos do Tesouro para custeio de pesquisa, aumentar o índice de participação de recursos de outras fontes alternativas ao Tesouro e Ampliar o número de projetos com financiamento de outras fontes que não diretas do Tesouro.
	Núcleo de Assessoria em Projetos (NAP).	

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

A Boa Prática pode ainda ser uma melhoria da qualidade do serviço ao cliente, como disponibilização de informações, por exemplo, na intranet e na internet, que venham a facilitar a vida dos clientes internos ou externos. E uma vez inserida a Boa Prática no banco, a mesma fica à disposição de todos os funcionários da Empresa.

Nessa relação com seus públicos, a Embrapa produz e disponibiliza informação técnico-científica utilizando para sua divulgação meios que incluem: televisão, mídia impressa, mídia eletrônica e mídia digital.

As informações são classificadas nas linhas editoriais:

- Técnico-científica.
- Transferência de Tecnologia.
- Ensino e Aprendizagem.

A produção de informação técnico-científica da Embrapa é obtida e organizada a partir de resultados de pesquisas capazes de viabilizar soluções para a sociedade e para o agronegócio brasileiro, identificando necessidades de informação dos ambientes de pesquisa e desenvolvimento, de formação escolar em todos os seus níveis, de produção agropecuária, agroindustrial e florestal. Assim, essas informações são da clientela e tratadas com o emprego de recursos de engenharia de informação, de modo que elas possam ser acessadas, entendidas e assimiladas pelo público a que se destinam.

A Embrapa vem disponibilizando continuamente informações técnicas e científicas em páginas eletrônicas.

No âmbito interno, as principais informações administrativas da Embrapa encontram-se disponibilizadas em sistemas automatizados. Sua utilização é particularmente importante para a confecção dos diferentes relatórios gerenciais da Empresa.

A Embrapa implantou e utiliza, desde 1998, uma rede de comunicação corporativa via satélite, a EmbrapaSat, que permite que a comunicação interna seja feita pela rede de computadores, via videoconferência ou telefonia, a um custo fixo mensal. Essa rede foi estruturada com topologia em estrela, com centro na sede da Empresa em Brasília.

Grande parte das informações de interesse corporativo é disponibilizada por meio da intranet corporativa e pela interação dos próprios sistemas. Já as informações de interesse da Unidade são disponibilizadas aos usuários internos por meio de um servidor de arquivos.

Gerenciamento da segurança das informações

A Embrapa atua em um ambiente de alta tecnologia, envolvendo informações sigilosas sobre pesquisas para o desenvolvimento tecnológico da agropecuária no País, tornando necessária a criação de um ambiente informatizado seguro, que possa garantir a integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações da Empresa.

Com base nesse cenário, as informações são disponibilizadas de acordo com critérios de uso de gestores de processos aos quais os sistemas estejam associados, mediante uso de senhas com definição de perfis de acesso.

As tecnologias e informações técnico-científicas geradas pela área de pesquisa são previamente avaliadas pelo presidente do Comitê de Propriedade Intelectual da Unidade, que identifica a necessidade de tratamento confidencial para as informações consideradas estratégicas.

Do ponto de vista tecnológico, as informações são asseguradas por meio da adoção de um sistema de gerenciamento de banco de dados (SGBD); de um processo de backup diário e da implementação de diretivas de segurança definidas no "Manual de Segurança da Informação", que consiste de diretrizes, normas, procedimentos e instruções voltadas para preservar os recursos de informação e fornecer orientações para seu uso adequado, relacionadas aos negócios da Embrapa.

Exemplos práticos das diretivas definidas no manual são:

- Utilização de antivírus – o antivírus está instalado em todos os computadores e a atualização é feita diariamente pelo próprio servidor
- Uso de senha para controle de acesso aos recursos da rede.
- Controle de anexos de correio eletrônico – quando os anexos às mensagens eletrônicas contêm arquivos que representam algum tipo de risco para os sistemas de informação, essas mensagens são recuperadas 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.
- Cópia de segurança – 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 da rede.
- Controle de acesso à internet.

Em relação à manutenção e à atualização de conteúdo, estas são realizadas por cada gestor do sistema.

Informações Comparativas

Identificação das necessidades e determinação das prioridades das informações comparativas

A implementação do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados (Sapre) proporcionou informações comparativas entre as 40 unidades da Embrapa. Seus princípios básicos são: integração de ações gerenciais; processo amplo de avaliação; integração institucional e individual; premiação seletiva mas não restritiva; melhoramento periódico do sistema e valorização das ações de parceria.

Os objetivos do Sapre são:

- Incentivar o cumprimento da missão e dos objetivos da Embrapa.
- Motivar equipes e empregados a aumentar produtividade e eficiência, mensurados pelo cumprimento das metas institucionais estabelecidas.
- Estimular projetos inovativos e competitivos de P&D.
- Estimular aprimoramento da qualidade técnica e as parcerias no desenvolvimento de projetos de P&D.
- Incrementar captação de recursos.
- Proporcionar melhorias de processos gerenciais.
- Promover o reconhecimento das parcerias e articulações.

As informações comparativas sobre o desempenho individual e de equipes são buscadas por meio do Saad-RH. Esse sistema é um instrumento importante para o gerenciamento das atividades individuais, com o objetivo de atender às demandas contidas no PAT, estabelecidas e negociadas com a diretoria-executiva. A área técnica pode ser medida por meio da relação planejado/executado, verificando-se o atendimento pleno dos principais índices de avaliação, entre eles produção científica, captação de recursos e tecnologias, produtos e serviços oferecidos.

No âmbito institucional, essas informações são obtidas pelo Sistema de Avaliação de Unidades (SAU), que inclui, além das publicações geradas e das ações de transferência de tecnologia, outros indicadores, como captação de recursos, parcerias, eficiência relativa, melhoria de processos,

avaliação de imagem, avaliação de impactos e eficiência relativa. Com isso, é possível exercitar uma ferramenta para auto-avaliação, avaliação comparativa com outras unidades, planejamento e tomada de decisões gerenciais, com base nos indicativos gerados pelo sistema.

Dessa forma, a mediana da Embrapa, que leva em consideração os resultados do conjunto de unidades, classificadas por categorias (produtos, serviços) e porte (pequena, média e grande) fornece os subsídios de comparabilidade para a Embrapa Amazônia Oriental.

As necessidades de informações comparativas também são identificadas a partir da avaliação anterior dos relatórios emitidos à SEG e à Abipti, com base nos indicadores do SAU e PAT, sempre em consonância com os objetivos do PDU.

As informações relativas à Embrapa Amazônia Oriental foram incorporadas ao banco de informações coordenado pela Abipti, permitindo assim uma comparação das informações da Embrapa com outros institutos de pesquisa tecnológica.

O sistema que mensura os resultados da Embrapa é constituído dos seguintes indicadores: eficiência relativa, satisfação do cliente, impacto socioeconômico e ambiental, metas técnicas, organização da informação para base de dados, qualidade do relatório de gestão, cumprimento de prazos, racionalização de custos, não-conformidade de auditoria, melhoria de processos, ações de parceria, receita própria e crescimento de produtividade.

A Unidade utiliza ainda o Sisavem — Software com dados históricos, para realizar avaliações e simulações de eficácia, produtividade e análise de eficiência relativa, conforme modelo adotado pelo Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa. O procedimento de análise de eficiência utilizado pelo sistema é baseado na teoria de *Data Envelopment Analysis*, apresentada por Souza et al.¹ e Seiford². O sistema Sisavem é constituído de diversas macros com objetivos específicos e alguns arquivos de dados básicos que podem ser atualizados pelo próprio usuário de maneira a simular situações ideais de desempenho para a Unidade.

1 SOUZA, G.S.; ALVES, E.; ÁVILA, A.F.D.; CRUZ, E.R. Produtividade e eficiência relativa de produção em sistemas de produção de pesquisa agropecuária. RBE, Brasília, v. 51, n. 3, p. 281-307, 1997.

2 SEIFORD, L.M. ; THRALL, R.M. Recent Developments in DEA. Journal of Econometrics, v.46, p.7-38, 1990.

A base de dados utilizada pelo sistema é composta de cinco arquivos básicos no formato SAS:

- CUSTREC - Tabela de insumos que serve de base de cálculo de indicadores de insumos (quantidade de pessoal; valores de receita; depreciação capital; valores de custeio; despesa de pessoal)
- PRODUCT - Tabela de produtos que serve de base de cálculo de indicadores de produção (produção técnico-científica; produção de publicações técnicas; desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos; transferência de tecnologia e promoção da imagem da Unidade).
- PESOS - Tabela de ponderações das atividades exercidas por cada unidade de pesquisa e ponderações para os quatro grandes grupos que essas atividades caracterizam.
- METAS - Tabela com metas anuais de produção.
- IGPM - Tabela com valores anuais do índice geral de preços, utilizado no cálculo do índice de produtividade.

Identificação das organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes

A Embrapa utiliza sempre como referenciais comparativos suas Unidades Descentralizadas. Entretanto, desde 2003 a mesma vem incentivando as Unidades a aderirem ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da Abipti para que sejam adotados como referenciais comparativos os institutos de pesquisas que estejam próximos do foco de atuação da Embrapa.

Identificação das fontes, obtenção e manutenção atualizadas das informações comparativas

As fontes das informações comparativas são selecionadas a partir do Sispat, onde estão consolidados os resultados dos principais indicadores estratégicos, incluindo todas as unidades centrais e descentralizadas da Embrapa. Com base nesse conjunto de informações, e segundo os critérios de peculiaridade da área de atuação da Unidade, priorizando as Unidades da mesma categoria, ou seja, ecorregionais CPAA; CPAC; CPACT; CPAF.AC; CPAF.AP; CPAF.RO; CPAF.RR; CPAMN; CPAO; CPAP; CPATC; CPATSA; tomam-se como informações comparativas aquelas de desempenho superior, assim como a mediana da Embrapa como um todo.

O Sapre com o SAU, o Saad-RH e a avaliação de equipes constituem os sistemas de indicadores que permitem a avaliação de desempenho da

Unidade, dos colaboradores e das equipes de projeto, respectivamente, estabelecendo as bases para o sistema de promoção e premiação em todos os níveis, ao mesmo tempo que gera informações comparativas entre as unidades da Embrapa.

Os critérios utilizados baseiam-se nos indicadores do Índice de Desempenho Institucional (IDI). Dentre os indicadores institucionais selecionados para avaliar as atividades das unidades, destacam-se os seguintes: publicações técnico-científicas, publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, transferência de tecnologia, promoção da imagem e captação de recursos. Além disso, as informações comparativas relativas ao sistema de avaliação de projetos em âmbito nacional nas categorias criatividade, qualidade técnica, captação de recursos e melhoria de processos são também usados pela Embrapa em seu processo de gestão.

No plano individual, as informações comparativas são fornecidas pelo Saad-RH e os seus valores, usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos colaboradores.

Referenciais externos que orientam práticas e impulsionam ações de melhoria técnica e gerencial também são obtidos pela participação da Embrapa Amazônia Oriental 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.

Outros 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.

Efativação do uso das informações comparativas

A Embrapa adota como referenciais comparativos suas Unidades Descentralizadas, e a Embrapa Amazônia Oriental, por dois anos consecutivos (Ciclos 2004 e 2005), adotou como referencial comparativo os institutos de pesquisa participantes do Projeto Excelência da Abipti.

Neste ano, a Unidade adotou como referenciais comparativos três unidades descentralizadas da Empresa ecorregionais, assim como ela, que foram: Embrapa Clima Temperado (CPACT), Embrapa Cerrados (CPAC) e Embrapa Amazônia Ocidental (CPAA).

Ativos Intangíveis

Identificação dos ativos intangíveis

O processo de identificação se dá por meio de diversos mecanismos, tais como: participação de grupos de trabalhos, com começo, meio e fim estabelecidos por meio de ordens de serviço; liberdade para que pesquisadores e técnicos proponham e formulem projetos de pesquisa e/ou de desenvolvimento de produtos e serviços em atendimento a editais internos e externos; projeto de P&D em rede interinstitucional e internamente entre as Unidades da Embrapa; apresentações de resultados de trabalhos em palestras; as tecnologias geradas e as patentes e marcas registradas.

Desenvolvimento dos principais ativos intangíveis

A Embrapa Amazônia Oriental entende que o seu capital intelectual (recursos humanos) é o seu maior ativo, e para mantê-lo sempre motivado, criativo e inovador, oferece a realização contínua de treinamento e capacitação focados no negócio e para a busca de resultados, dos pesquisadores, técnicos e demais empregados, por meio de plano anual de capacitação, acompanhado e controlado pelo SRH, principalmente cursos em nível de mestrado, doutorado, pós-doutorado e especializações. Ou ainda pela participação em treinamentos de curta duração, seja no País ou no exterior, e pela participação em eventos técnicos diversos, nacionais e internacionais, em áreas correlatas.

As capacitações estratégica e técnica destinam-se a todos os empregados, visando habilitá-los ao crescimento profissional necessário ao atendimento dos requisitos dos cargos ou funções e ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Empresa.

Além disso, 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.

A gestão do desempenho objetiva equacionar o planejamento organizacional, os objetivos e metas traçados e os resultados alcançados pelas equipes

de empregados e pelos indivíduos, visando à eficiência, à eficácia e à efetividade institucionais.

Os processos de reconhecimento e recompensa compreenderão ações de reavaliação salarial, promoção e progressão anual por mérito, progressão por antiguidade e premiação por resultados, com vistas a retribuir as contribuições prestadas por pessoas e equipes, voltadas para o alcance de metas e objetivos estratégicos da Empresa, de conformidade com os critérios e requisitos disciplinados em norma própria.

Com relação aos processos de compartilhamento e de criação de conhecimentos, podem ter sua eficiência e efetividade aumentadas por meio da formação de redes de pesquisadores e técnicos envolvidos na geração de inovações, na discussão de temas de interesse da Empresa e de ações de capacitação (desenvolvimento de novas competências). Já que a formação de redes vem sendo mencionada na literatura como fator importante na geração de inovações, a Embrapa está em busca da potencialização das ações dessas redes por meio da sua transformação em Comunidades de Aprendizagem, Trabalho e Inovação em Rede (Catir). As Catir, que já somam 42 implementadas com o apoio de tecnologias da informação baseadas na Web e em Software Livre, podem ampliar o escopo, eficiência e efetividade dos processos de compartilhamento e geração de novos conhecimentos que ocorrem entre os membros dessas redes.

A comunidade virtual oferece inúmeras vantagens, se comparada às listas de discussão, a ferramenta mais utilizada na Embrapa. Um grande diferencial oferecido pela comunidade em relação às listas é a possibilidade do arquivamento e recuperação do que foi discutido durante todo o tempo em que a comunidade existir. Além disso, as comunidades criadas no ambiente da Catir oferecem calendário de reuniões, pasta de arquivos com assuntos de interesse, espaço de levantamento (em que se pode, por exemplo, fazer uma enquete para colher opiniões sobre um assunto em particular), FAQs (perguntas e respostas freqüentes), mural de informação e, finalmente, o fórum de discussão, que é o local onde o debate acontece, onde o conhecimento é gerado e compartilhado.

Na Embrapa, as primeiras experiências com o uso de Comunidades Virtuais começaram no final de 2001 por meio do projeto "Comunidades de Projetos de Pesquisa da Embrapa (Cope)", criado para organizar comunidades de projetos de pesquisa.

A Embrapa Amazônia Oriental coordena e utiliza a comunidade Info-Amazônia, com o objetivo de exercitar o processo de gestão do Núcleo Temático de Informação para o Agronegócio.

Manutenção e proteção dos ativos intangíveis

No que se refere às questões relativas à proteção do capital intelectual e às patentes, todas as produções intelectuais que sejam concebidas ou elaboradas por colaborador da Embrapa, em decorrência ou em conexão com as atividades desenvolvidas dentro da Empresa, bem como por terceiros que tenham sido contratados para execução de tarefa que implique, direta ou indiretamente, na produção de obras, tais como escrito técnico ou científico ou de divulgação científica, fotografia, desenho, pintura, aquarela, audiovisual, programa de computador, compilação e base de dados são regulamentadas por norma, que trata das questões dos direitos de autor e daqueles que lhe são conexos, à luz da legislação vigente.

Para tal, a Unidade conta com o Comitê Local de Propriedade Intelectual (CPLI), que assessora diretamente todo colaborador nessa área.

Como estratégia ou método para atrair e reter especialistas, utiliza-se o Saad-RH e os seus valores, usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos empregados. Os pesquisadores concorrem também à premiação por equipes, por meio de avaliação de subprojetos feita pelos membros do Comitê Técnico Interno (CTI), utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

Outras iniciativas que incluem Programa de Qualidade de Vida; Plano de Assistência Médica; Seguro de Vida em Grupo e Acidentes Pessoais; Seguridade Social; Auxílio-Alimentação/Refeição; Auxílio Pré-Escola; Auxílio para Filho Portador de Deficiência Mental; Licença Especial; Adicional por Tempo de Serviço; Adicional de Titularidade, como incentivos à manutenção do capital intelectual da Unidade. Ressalte-se que a Embrapa, enquanto empresa pública, seleciona seu capital intelectual por meio de concurso público de provas (títulos e entrevista, para pesquisadores).

Além dos mecanismos de incentivo à capacitação e adicional de titularidade, a própria Marca Embrapa concorre para atrair e reter especialistas. Para armazenar conhecimento, especialmente o conhecimento explícito são utilizadas práticas de registro por meio de diferentes mídias, tais como

publicações impressas, vídeos, CDs, cujo tratamento dado aos direitos autorais e/ou patentes, obedecem à Lei 9.610/1998, em “Normas de Direitos Autorais na Embrapa”, em que os direitos patrimoniais de obras coletivas pertencem à Embrapa e os direitos morais pertencem ao autor.

Desenvolvimento e preservação do conhecimento

A preservação e compartilhamento desse conhecimento se concretizam por diversos meios, como a publicação de livros, circular técnica, comunicado técnico e pela internet. Além disso, são práticas bastante utilizadas na Unidade para o compartilhamento do conhecimento as reuniões técnicas, seminários e workshops.

Pessoas

Sistemas de Trabalho

Organização do trabalho e estrutura dos cargos

A estrutura de cargos e funções da Embrapa está definida no seu Plano de Cargos (PCE), implantado em 2006, em substituição ao Plano de Cargos e Salários (PCS). O PCE é um documento em que estão expressas, de forma clara e objetiva, as políticas e diretrizes das carreiras na Embrapa.

O PCE é um documento de caráter técnico, mas elaborado de forma participativa, incorporando críticas e sugestões dos empregados e do Sindicato.

A estrutura organizacional básica é definida no Regimento Interno, sendo formada por: Chefia-Geral (CGE); Chefia-Adjunta de Administração (CAA); Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD); Chefia-Adjunta de Comunicação e Negócios (CCN).

Ainda define os colegiados — Comitê Assessor Externo (CAE); Comitê Técnico Interno (CTI); Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI); Comitê Local de Editoração (CLE); cujas composições e atribuições são definidas por normas internas da Embrapa ou por legislação específica. Além dessas, a Unidade conta com um grupo na função de supervisão: supervisor I, II e III.

A seleção pública para o cargo de chefe-geral da Embrapa Amazônia Oriental é realizada atendendo ao que dispõe a Norma nº 037.05.02.01.5.001, “Recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de chefe-geral de unidade descentralizada”, da Embrapa, devendo o processo ser aberto pelo diretor-presidente da Embrapa, por meio de resolução normativa estabelecendo datas de início e fim do processo de seleção.

A seleção dos cargos em comissão e funções gratificadas é feita por indicação das chefias, sendo considerados a habilidade demonstrada do empregado para solucionar problemas, os resultados anteriormente apresentados, o nível de competência, a percepção de problemas e outros definidos pela chefia.

A chefia-geral, juntamente com as chefias-adjuntas e o CTI, observando as metas estratégicas do PDU, as necessidades de substituição de empregados em processo de desligamento (por aposentadoria ou adesão ao PDI) define as áreas que deverão ser priorizadas com a contratação de novos profissionais.

No Capítulo IV, Seção I do Plano de Carreiras da Embrapa é estabelecido que:

- A estrutura dos cargos de provimento efetivo da Embrapa será constituída por duas carreiras e três cargos.
- A carreira de pesquisa e desenvolvimento contará com o cargo de pesquisador e a carreira de suporte à pesquisa e desenvolvimento, com os cargos de analista e assistente.

O cargo de Pesquisador é destinado a profissionais com formação na área fim da Empresa e tem como atribuições elaborar, executar, coordenar e avaliar programas, projetos e subprojetos de pesquisa e desenvolvimento, relacionados ao objetivo da Empresa. Nesse cargo há duas classes (A e B), o que possibilita bons salários no início e no final da carreira. Essa foi a solução encontrada para atrair novos talentos e possibilitar um maior crescimento na carreira para os que já estão trabalhando. Com exigência de apenas duas classes, a chegada ao topo da carreira fica mais rápida. Para ocupar a classe A, é exigida a formação em nível de doutorado e, para classe B, em nível de mestrado.

O cargo de Analista substitui o Técnico de Nível Superior. É destinado à área de suporte à pesquisa e tem como atribuições executar, orientar, assessorar e desenvolver estudos estratégicos em processos, projetos e subprojetos nas áreas de atuação, bem como gerenciar, coordenar, avaliar e participar de projetos e subprojetos ligados à pesquisa e ao desenvolvimento. O cargo está estruturado em duas classes: A e B. Essa estrutura torna a carreira mais rápida.

O cargo de Assistente faz parte da carreira de suporte à pesquisa e tem como atribuições executar atividades de apoio e desenvolvimento em diferentes áreas de atuação. É resultado da fusão dos cargos de Auxiliar e Assistente de Operações. Foi desenhado com três classes, sendo as duas primeiras vinculadas ao nível fundamental de escolaridade e a terceira ao nível médio completo. Esse cargo estimula o empregado a investir em capacitação na carreira. A mudança da classe C para a classe B será possível a partir do desenvolvimento do empregado. Entretanto, a mudança da classe B para a classe A só poderá ocorrer por meio de concurso público, por força da legislação vigente.

Cooperação e comunicação eficaz

A Embrapa Amazônia Oriental estimula a realização de ações de cooperação entre os diversos setores visando harmonia entre eles, contribuindo para troca de informações e experiências. Como exemplo, dentre as diversas ações executadas, citamos a realização de oficinas de confecção de bijuterias e manipulação de plantas medicinais, desenvolvidas pelos Laboratórios de Sementes Florestais e Laboratório de Plantas Medicinais, respectivamente, no Programa de Preparação para Aposentadoria, coordenado pelo Setor de Recursos Humanos.

A comunicação é assegurada por diversos meios, como: comunicação escrita, telefone, fax e internet. Esta é utilizada por grande parte dos empregados, por meio de e-mail; Comunicado Interno (CI - Diário), etc. Também são utilizados outros meios como: avisos nos quadros localizados junto aos relógios ponto e SRH; reunião da chefia-geral e chefias-adjuntas com empregados, no auditório Conduru, reuniões periódicas da chefia com supervisores e destes com seus subordinados; videoconferências realizadas no Auditório da Biblioteca; Jornal Folha da Embrapa, enviado à residência do empregado.

Seleção e contratação

Os empregados são selecionados/admitidos sob o regime jurídico da Consolidação das Leis de Trabalho e respectiva legislação complementar, e a admissão em cargo de provimento efetivo é realizada mediante seleção pública de provas ou de provas e títulos, observando as normas específicas editadas pelo Conselho de Administração. O Plano de Cargos da Embrapa (PCE), com significativas inovações, mudanças de políticas, regras e adoção de novos paradigmas “contemplando, principalmente, aprimora-

mentos que visem à retenção de talentos, a valorização das pessoas e o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento”. No novo PCE, está prevista a melhoria salarial para os empregados que apresentarem escolaridade superior à exigida para o exercício do cargo, o que está estimulando os empregados a retomar os estudos, tanto no Ensino Fundamental como no Nível Médio.

Integração de novos membros da força de trabalho

A integração de novos integrantes da força de trabalho se dá por meio de treinamentos no local da atividade, videoconferências, palestras e participação em cursos internos e externos. Além disso, outra forma de integração dos novos membros se dá por meio de visita aos diferentes setores da Unidade, apresentados aos demais empregados, sempre acompanhados de um empregado do SRH. Esse é um procedimento padrão da Unidade, e que a cada ano tem se consolidado mais.

Em 2006, foi desenvolvido treinamento de integração para os novos pesquisadores, realizado na sede, em Brasília, e para os novos Analistas, na Unidade, por meio de videoconferência.

Avaliação do desempenho

O plano de desenvolvimento dos empregados da Embrapa está fundamentado no planejamento operacional da Empresa, tendo em vista as prioridades de trabalho de cada Unidade e o cumprimento da respectiva missão e objetivos institucionais.

O desempenho das pessoas da força de trabalho e das equipes é gerenciado por meio do Saad-RH, em suas diferentes etapas, o qual é um instrumento que permite apontar:

- Índice de Resultados Alcançados.
- Índice de Resultados Alcançados relativo.
- Índice de Resultados Alcançados máximo na Unidade, por categoria funcional.
- Índice de Impacto do Plano de Trabalho.
- Índice de Impacto do Plano de Trabalho relativo.
- Nível de Fornecimento de Meios.
- Nível de Obtenção de Resultados.
- Nível de Impacto por Atividade.
- Peso por Atividade.

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

O Saad-RH dos empregados é feito com base nas atividades e resultados descritos, atividades estas alinhadas com o PAT da Embrapa Amazônia Oriental.

Os estagiários e bolsistas são avaliados diretamente por seus responsáveis.

Remuneração e reconhecimento

A remuneração obedece a uma tabela salarial configurada de acordo com o Plano de Carreiras da Embrapa. Há ainda outros mecanismos de reconhecimento e melhoria salarial que permitem evolução salarial do empregado. Utilizando parâmetros do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (Saad), há um processo de premiação por resultados da seguinte forma:

- Bônus Individual por Resultados – valor anual, não integrante da remuneração, pago em pecúnia, em uma única parcela, calculado em função da contribuição do empregado no cumprimento das metas de sua unidade de lotação.
- Bônus por Resultado de Equipe – valor anual, não integrante da remuneração, pago em pecúnia, em uma única parcela, limitado a um salário-base do empregado, acrescido do Adicional por Tempo de Serviço e Adicional de Titularidade, quando for o caso, para cada projeto ou ação premiados.
- Promoção – “consiste na mudança do enquadramento funcional do empregado, de um nível para outro imediatamente superior, dentro do mesmo cargo” (PCS).
- Progressão salarial – “consiste na mudança do enquadramento salarial do empregado de uma referência salarial para outra superior, dentro do mesmo nível funcional do seu cargo, podendo ocorrer por mérito ou por antigüidade” (PCS) .

O Saad-RH tem o peso de 100 % no processo de premiação da Embrapa Amazônia Oriental. O Processo de Premiação segue as orientações contidas na Resolução Normativa 037.01.06.02.5.002. De dois em dois anos, fica estipulado o limite de 60 % do total de empregados lotados na Embrapa Amazônia Oriental, elegíveis para a premiação por meio da avaliação individual do Saad, bem como 60 % das equipes de suporte premiáveis. A premiação dos empregados participantes de equipes de suporte à pesquisa é realizada da seguinte forma: 60 % resultado da colocação do Saad individual e 40 % resultado da equipe selecionada para premiação, compondo então os 100 % do valor da premiação.

No processo de promoção, para todos os empregados, é aplicada, ainda, uma avaliação comportamental com peso de 40 %, sobre a média das notas atribuídas, restando o peso de 60 % do SaadRH individual, para a composição dos 100 %.

O Processo de Promoção segue as orientações contidas na Resolução Normativa 037.05.08.01.5.001. De dois em dois anos, no mês de julho, pode-se conceder promoção e progressão salarial por mérito, mediante análise do mérito, podendo ser concedidas, no máximo, duas referências salariais e progressão salarial por antiguidade, decorrente do tempo de serviço sem melhoria salarial, sendo considerado elegível o empregado que tiver, no mínimo, 24 meses sem receber promoção ou progressão salarial.

Conforme orientação contida na Resolução Normativa para a promoção e progressão salarial por mérito, deve-se formar o Comitê de Promoção, em que dois representantes são eleitos pelos empregados e dois representantes são indicados pela chefia-geral, sendo o presidente do Comitê o chefe-geral da Embrapa Amazônia Oriental, ou outra pessoa que a chefia indicar.

Desde o ano de 2001, os processos de premiação e promoção ocorrem de dois em dois anos, ou seja, um ano, premiação, e no outro, promoção, e assim sucessivamente.

É a partir desses mecanismos citados que se estimula o alcance das metas de alto desempenho e o fortalecimento da cultura de excelência na Unidade.

Capacitação e Desenvolvimento

Identificação das necessidades

As necessidades de capacitação são identificadas por meio de:

- Pesquisa de necessidades em que os supervisores e chefias analisam o desempenho do empregado na execução das atividades.
- Perspectivas de mudança de rotinas ou métodos de trabalho.
- Análise dos resultados do Saad individual.
- Propostas de utilização de novas tecnologias.

Todos empregados têm acesso ao seu formulário de Saad e discutem com o supervisor os resultados alcançados e a pontuação obtida.

As necessidades de treinamento são levantadas em diferentes situações:

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

Compatibilização das necessidades das pessoas com as necessidades operacionais e estratégicas

A compatibilização das necessidades ocorre por meio da comparação dos resultados provenientes da pesquisa de necessidade, da pesquisa de clima e outras, da necessidade da chefia, com as diretrizes estratégicas de capacitação de pessoas estabelecidas no PDU e as metas anualmente definidas no PAT. A partir disso, são definidos os programas de capacitação da Unidade.

A Empresa desenvolve programas de treinamento formais e não formais de capacitação e aperfeiçoamento do empregado, visando atender a demandas atuais e potenciais, como, por exemplo, os Programas de Pós-Graduação, com a proposta de aperfeiçoar o desempenho dos Pesquisadores e Técnicos.

Os cursos abrangem as modalidades de especialização, por meio do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu.

Em 2006, foram implementadas novas modalidades de atividades de capacitação e treinamento, como:

- Ciclo de Palestras com temas Gerenciais, pelo sistema de videoconferência, que possibilita a participação de um número maior de empregados.
- Cursos pelo sistema Web (Ensino a Distância). No Programa de Educação a Distância, os empregados podem inscrever-se de acordo com seu interesse.

Abordagem da cultura da excelência

A cultura de excelência é claramente abordada na Visão, definida no III Plano Diretor da Embrapa Amazônia Oriental, período de 2004 a 2007:

Ser reconhecida como referência pela sua contribuição técnico-científica para o avanço do conhecimento e gestão dos recursos naturais, redução das desigualdades sociais e pela sua capacidade de viabilizar soluções adequadas, competitivas, sustentáveis e oportunas para o agronegócio do espaço rural da Amazônia Oriental, pela disponibilização de tecnologias, produtos e serviços de qualidade.

A avaliação é realizada por meio das atividades previstas no Saad, acompanhadas pelo supervisor de cada empregado, e pelos conhecimentos adquiridos que se refletem na capacidade de execução das atividades.

Durante o acompanhamento, supervisor e supervisionado devem trocar informações, identificar problemas de execução ou falta de meios que estejam interferindo na obtenção do resultado esperado. Juntos, devem buscar as ações corretivas a serem adotadas.

Forma de realização da capacitação

A Unidade promove a capacitação de seus empregados, disponibilizando-os a realizarem cursos de especialização, pós-graduação (mestrado e doutorado), ou por cursos de curta duração para o aprimoramento específico de alguma área que possa contribuir na execução de atividades que visam ao cumprimento das metas da Empresa.

Avaliação da eficácia dos programas de capacitação

A Sede estabelece diretrizes para realização de workshops, capacitações, treinamentos, seminários, festivais, entre outros, de acordo com as

necessidades levantadas por meio de pesquisas junto aos seus usuários, para eventos a serem realizados na Sede, em Brasília, DF, e/ou nas unidades descentralizadas. Os diversos setores da Unidade também realizam ações de capacitação para seus usuários de acordo com a demanda apresentada.

Os indicadores de desempenho que norteiam a avaliação, em diferentes etapas e para diferentes grupos, são:

- Agilidade – na operacionalização dos trabalhos.
- Assiduidade – comparecimento à Empresa nos horários de trabalho.
- Comprometimento – atitudes que indiquem envolvimento, identificação com os objetivos e metas da Empresa e da Unidade, adesão a valores organizacionais e aceitabilidade quanto à estrutura da organização e os seus processos operativos.
- Comunicação – clareza com que apresenta e expõe suas idéias.
- Participação – ações que indiquem disponibilidade para o trabalho e interesse pelos assuntos da Empresa e Unidade.
- Cumprimento de Prazo – atividade realizada no prazo estabelecido.
- Perfeição/Qualidade – atividade realizada com qualidade, sem erros.
- Pertinência – vinculação do assunto à missão da Unidade.
- Quantidade – volume, unidades produzidas.

Desenvolvimento pessoal e profissional da força de trabalho

O desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados é efetivado por meio de diversas atividades promovidas pela Unidade.

Pelo enfoque do desenvolvimento pessoal, pode-se citar atividades como: palestras, seminários, videoconferências de temáticas variadas, como qualidade de vida, cuidados com a saúde, no qual os empregados são incentivados a participar.

Pelo enfoque do desenvolvimento profissional, é possibilitada a participação dos empregados em programas de capacitação, que podem ocorrer da seguinte forma:

- Programa de Pós-graduação em que o empregado é selecionado em processo específico e pode ser desenvolvido no País ou no exterior, atendendo às orientações da Deliberação 9/2005.
- Treinamento de Curta Duração no exterior, conforme Resolução Normativa nº 18/2001.

- Cursos a distância, ofertados pela Embrapa, em parceria com o MEC.
- Cursos organizados na Unidade.
- Cursos oferecidos por outras organizações.

Qualidade de Vida

Identificação e tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia

Os perigos e riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia são identificados e tratados por meio de programas específicos, conforme legislação vigente no País.

O diagnóstico das doenças ocupacionais e controle da saúde do empregado é realizado por meio do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), periodicamente, de acordo com as legislações de Segurança e Saúde do Trabalhador, por meio de exames médicos admissionais, periódicos, retorno ao trabalho, mudança de função e demissionais. Além da triagem convencional, com exames laboratoriais complementares, de acordo com a atividade laborativa, como pede a norma, o PCMSO da Unidade contempla ainda cuidados especiais com a saúde feminina, com a realização de mamografia por meio de ultra-som mamário e exames preventivos ginecológicos. Cuidados com a saúde cardíaca dos empregados também são contemplados, por meio da realização de eletrocardiogramas por clínicas especializadas e convênios com clínica de reabilitação cardíaca. As atividades perigosas e insalubres são definidas por médico do trabalho devidamente habilitado e registrado, que as caracteriza por Laudo Pericial.

São realizadas, todos os anos, desde 2002, campanhas de vacinação dos empregados, contemplando prevenção de difteria, tétano, coqueluche, febre amarela, cachumba, rubéola e sarampo, além da campanha de vacinação preventiva da gripe.

Os riscos e perigos do ambiente de trabalho, bem como os aspectos em desacordo com os princípios da ergonomia, são levantados por meio de inspeções nos postos de trabalho realizados pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), em conjunto com o Serviço Especializado em Engenharia e Segurança do Trabalho (Sesmt). O tratamento dos riscos é realizado pelo Sesmt e são apresentadas sugestões de melhoria às chefias para minimização e/ou extinção dos riscos relacionados à saúde, segurança e ergonomia.

Destacam-se as atividades realizadas junto aos laboratórios de Agroindústria, Botânica e Solos, onde foram proferidas palestras de sensibilização para a importância da prevenção dos riscos ambientais que possam gerar doenças e acidentes de trabalho. Foram proferidas palestras de “Noções Básicas de Segurança e Boas Práticas Laboratoriais”, pelo Setor de Recursos Humanos, e “Gerenciamento de Resíduos no Laboratório de Agroindústria”, promovida pela atual Cipa.

São realizadas continuamente visitas e inspeções promovidas pelo Setor de Recursos Humanos, por meio do Sesmt em conjunto com a Cipa, verificando-se os riscos ocupacionais existentes e a necessidade de medidas preventivas. Com base nas inspeções, a Cipa e o Sesmt elaboraram pedido de compra de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).

Fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação

Os fatores são identificados por meio de pesquisas junto aos empregados da Unidade.

Em 2006, um Projeto de Qualidade de Vida desenvolvido em parceria com a Universidade Federal do Pará, por meio de estágio orientado, apontou os percentuais de atestados médicos apresentados à Embrapa, constatando que 29,55 % dos afastamentos do tipo Benefício e Aposentadoria por invalidez podem estar relacionados a doenças do Sistema Osteomuscular e 25 % dos referidos afastamentos estão associados a doenças do aparelho circulatório (Fig. 8).

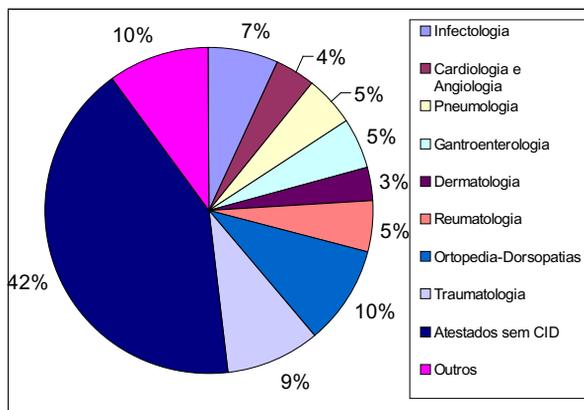


Fig. 8. Atestado Médico, conforme a motivação do afastamento.

Fonte: Relatório das atividades desenvolvidas pelas estagiárias de Psicologia na Área de Bem-Estar/SRH, em 2006.

Manutenção do clima organizacional

A partir das pesquisas já citadas, juntamente com informações da área médica e de reuniões da Cipa com o Sesmt, são promovidas anualmente campanhas visando melhorar o Clima Organizacional e prevenir acidentes e doenças ocupacionais, bem como o bem-estar e a qualidade de vida do empregado.

Anualmente, desde 1991, é realizada a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat). Em 2006, a XV Sipat destacou-se das demais anteriores por tratar os assuntos voltados à prevenção de acidentes e doenças profissionais, bem-estar e Segurança do Trabalhador de forma setorizada, abordando-os de acordo com o tipo de risco existente em cada segmento, dividindo os temas de modo que o maior número possível de colaboradores pudessem participar do evento. No decorrer da Sipat, foram abordados e discutidos temas como “Assédio Moral nas Relações de Trabalho”, “Critérios para Credenciamento, Monitoração e Atualização de Escopos para Laboratório”, “Noções Básicas de Segurança em Laboratórios”, “Toxicologia e Saúde Ocupacional”, “Segurança no Uso de Agrotóxicos”, “Uso Correto de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)”, “Processos de Trabalho e Ergonomia”. Com isso, as ações da Sipat puderam atingir empregados da administração, empregados de laboratórios e empregados de campo e empregados de serviços gerais.

A Semana da Qualidade de Vida ocorreu paralelamente à Sipat. A abertura do evento contou com muito bom humor e descontração, associados à disseminação de informações relevantes à saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores, com apresentação de um espetáculo teatral. Em Belém, os empregados puderam desfrutar de diversas oficinas e atividades voltadas à qualidade de vida e bem-estar, tendo oportunidade ainda de aprender atividades prazerosas que podem trazer renda extra com as oficinas de “Biojóias”, de “Sabonetes Artesanais”, além das oficinas de criatividade. Os empregados realizaram atividades físicas e de relaxamento no Bosque Rodrigues Alves, onde fizeram atividades de alongamento, danças de roda e de integração. Após as atividades, na sede da Unidade, foi realizado um almoço de integração entre os empregados. As atividades se encerraram com um torneio de futebol em que todos puderam se divertir e realizar um pouco mais de atividades físicas.

No interior do estado, no NAPT da Transamazônica, também foi promovida a SQV, paralela à Sipat. As atividades de Qualidade de Vida ocorreram no dia 25 de

novembro, quando os empregados puderam prestigiar palestras sobre cuidados com o corpo, alimentação e saúde: “Bioenergética”, “Debate sobre a Qualidade de Vida Familiar e o Bem-estar no Trabalho” e sobre “Aposentadoria”.

Melhoria da qualidade de vida

A Embrapa Amazônia Oriental, comprometida com a questão da qualidade de vida e o bem-estar dos seus colaboradores, ciente da necessidade da realização de melhorias constantes nesse segmento dentro da possibilidade orçamentária e financeira, realizou importantes ampliações nas instalações físicas da Área de Bem-estar. A construção de um bloco para realização de atividades da Cipa, ampliação de atendimento médico, atendimentos referente a assuntos de Segurança e Saúde do Trabalhador e uma sala específica para capacitação e treinamento de pessoal abriu novas oportunidades para desenvolvimento de atividades de qualidade de vida, bem-estar, saúde e segurança profissional. Foi criado ainda um Espaço de Convivência anexo aos blocos, para realização de atividades de integração entre os empregados.

A empresa implementou um programa de demissão incentivada para empregados (PDI), que teve grande adesão com o quantitativo de 160 empregados. A partir da identificação desse quantitativo, a Embrapa preocupou-se em preparar esse contingente para o momento da aposentadoria. Foi criado o Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA), com o objetivo de trabalhar aspectos de valorização, autoconfiança e trazer informações sobre os aspectos financeiros e alternativas de novas atividades. O projeto contou com adesão de 44 empregados que aderiram ao PDI e puderam participar de atividades diversificadas, visando ao desligamento de forma mais consciente e menos traumática possível.

Outra ação para melhoria da Qualidade de Vida foi a Implantação do Projeto 40 Mãos: Uma ação coletiva que reúne todas as 40 Unidades da Embrapa, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do empregado dependente químico nos aspectos sociais, emocional e profissional. O projeto, uma iniciativa do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), foi implantado, como Piloto, em outubro de 2005 em algumas Unidades. O foco neste primeiro momento é a Região Centro-Oeste, além de participarem também a Embrapa Milho e Sorgo (Sete Lagoas, MG), Embrapa Amazônia Oriental (Belém, PA), Embrapa Meio-Norte (Teresina, PI) e Embrapa Suínos e Aves (Concórdia, SC), escolhidas por apresentarem maior índice

de dependência química por região. A proposta é que, até o primeiro semestre de 2007, esse projeto esteja implantado em todas as Unidades da Embrapa. Em 5 de setembro de 2006, foi realizada pela equipe técnica da Embrapa Amazônia Oriental uma apresentação das ações do projeto para as chefias da Unidade e repassadas as informações obtidas durante a capacitação realizada na sede, em Brasília, DF.

Além de todas as atividades já desenvolvidas, no ano de 2006 foi realizado evento denominado Semana Saúde. O evento surgiu a partir de uma pesquisa realizada nos ambientes considerados de maior risco ergonômico, químico e biológico, com o objetivo de fazer um levantamento dos principais fatores ocasionantes de acidentes/doenças de trabalho e visando a uma maior conscientização por parte dos empregados para os fatores de riscos, principalmente aqueles que são mais propensos a esses tipos de doenças. Foi montado um calendário de palestras com temas como: "Alimentação Saudável, Hipertensão e Diabetes", "Alcoolismo, Drogas e Tabagismo" e "Exercício Físico e o Mundo do Trabalho", realizadas durante a "Semana da Saúde", entre os dias 24 e 26 de maio de 2006, ocorrendo paralelamente dentro desse evento coleta de exames periódicos, vacina contra a gripe e exames oftalmológicos.

Avaliação da satisfação, bem-estar e motivação

As avaliações da satisfação, bem-estar e motivação são realizadas por meio de questionários pré-elaborados, a partir de discussões ao final dos eventos e entrevistas, em que os participantes das ações podem expressar sua satisfação, críticas e expor suas sugestões.

Processos

Processos principais do negócio e processos de apoio

Identificação dos processos de agregação de valor

A identificação dos processos de agregação de valor se dá por meio da tradução das necessidades da sociedade e/ou clientes em requisitos, realizada durante o planejamento estratégico da Unidade, constando no PDU.

Os processos principais e os produtos gerados pela Embrapa Amazônia Oriental são aqueles focados para o cumprimento das metas institucionais, desenvolvidos a partir de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Transferência de Tecnologia (TT) e de Comunicação Empresarial, financiados pela Embrapa, gerenciados pelo Sistema Embrapa de

Gestão (SEG) e/ou por agentes financiadores externos, como, por exemplo: CNPq, Banco da Amazônia, Sudam, Funtec, Finep, MDA, Fundação Banco do Brasil, etc. Na Tabela 29, encontram-se os processos principais da Unidade, correspondendo a P&D, TT e Comunicação Empresarial.

Os processos de apoio são determinados com base nas necessidades e requisitos dos processos principais da Unidade, visando dar suporte logístico, estratégico, de infra-estrutura e administração de pessoal, levando-se em consideração as determinações da Embrapa Sede, as necessidades de melhorias de processos discutidas nas reuniões gerenciais, as demandas da sociedade e/ou clientes, e o atendimento de legislações, entre outros. Os processos de apoio da Unidade estão listados na Tabela 30.

Tabela 29. Processos principais da Unidade.

Processos	Objetivos
Prospecção de demandas tecnológicas	Identificar os problemas tecnológicos das cadeias produtivas e sistemas naturais relacionados à missão e aos objetivos da Unidade, e projetar o futuro; identificar as necessidades de pesquisa e priorizá-las de modo a permitir a elaboração da programação de pesquisa e desenvolvimento da Unidade, considerando o estabelecido em seu PDU.
Planejamento e avaliação de projetos de P&D	Ter o projeto elaborado e aprovado, de modo a atender demandas prioritárias de programas de pesquisa da Embrapa.
Captação de recursos via projetos competitivos	Elaborar e realizar projetos de P&D direcionados ao negócio tecnológico da Unidade, buscando a formação de parcerias ou fontes externas de financiamento, visando à captação de recursos como fonte alternativa de sustentação da Unidade.
Execução de projetos de P&D	Gerar inovações tecnológicas, na forma de produtos ou serviços, ou de novos conhecimentos, conforme a missão e as finalidades da Unidade.
Desenvolvimento e teste de protótipo	Desenvolver protótipos para testar inovações geradas (variedade, semente básica, produto, processo, metodologia, etc.) geradas pela Unidade, verificando a sua viabilidade e possibilidade de transferência, produção em larga escala e comercialização.
Produção e controle de informações técnico-científicas	Planejar, coordenar, acompanhar e controlar a produção de publicações e outros mecanismos de divulgação gerados pela Unidade.
Gestão da informação	Planejar, coordenar, acompanhar e controlar a identificação, produção, coleta, organização, processamento, armazenamento, recuperação e disseminação de informações de interesse da Unidade.

Continua...

Tabela 29. Continuação.

Processos	Objetivos
Comercialização e transferência de tecnologia	Permitir a adoção, pelo setor produtivo e sociedade em geral, dos conhecimentos e das inovações geradas pela Unidade, visando à sustentabilidade dos sistemas naturais, à melhoria dos níveis de eficiência e de eficácia das cadeias produtivas dos setores agropecuários, agroindustrial e florestal e ao aumento do nível de satisfação dos consumidores.
Comunicação empresarial	Difundir e permitir a internalização, pelos clientes e usuários, dos conhecimentos, inovações e tecnologias geradas ou adaptadas pela Unidade, em particular e pela Embrapa em geral, e informar à sociedade sobre suas atividades; promover a internalização, pelos empregados, das políticas e práticas de gestão da Embrapa.
Gestão da propriedade intelectual	Programar, preparar documentação, registrar, acompanhar e controlar os direitos e obrigações decorrentes da propriedade intelectual de inovações tecnológicas e novas cultivares de plantas e publicações geradas pela Unidade, visando garantir os direitos de exploração comercial dos resultados de pesquisa da Embrapa e a decorrente captação de recursos.
Acompanhamento e controle de P&D	Acompanhar o andamento das pesquisas coordenadas ou realizadas diretamente pela Unidade, de modo a obter informações que permitam maximizar o atendimento das metas estabelecidas.
Avaliação dos resultados de projetos de P&D	Obter informações para medir o retorno socioeconômico dos investimentos realizados em P&D, pela Unidade.

Tabela 30. Processos de apoio da Unidade.

Processos	Descrição Sumária
Apoio Técnico	
Gestão de Laboratório	Planejar, executar e controlar as análises laboratoriais, visando atender a programação de pesquisa da Unidade, demandas de outras Unidades da Embrapa e de clientes externos.
Gestão de Campos Experimentais	Programar, executar e controlar as atividades dos campos experimentais (produção animal e vegetal), de modo a atender em tempo hábil com menor custo possível, a programação de trabalho prevista nos cronogramas dos projetos de pesquisa da Unidade.
Gestão de Resíduos de Laboratório	Minimizar a geração de resíduos, assim como promover o correto manejo, tratamento, armazenamento, transporte e disposição final de resíduos químicos e biológicos, segundo os princípios de preservação ambiental e em conformidade com as disposições legais.

Continua...

Tabela 30. Continuação.

Processos	Descrição Sumária
Logística e Serviço	
Gestão de Patrimônio e Material	Planejamento, orientação e supervisão da execução das atividades de material, patrimônio e apoio administrativo; execução das atividades pertinentes à administração e aquisição de materiais, equipamentos e serviços; acompanhamento físico e financeiro de contratos de prestação de serviços. Formulação, proposta e execução do gerenciamento, informação sobre o andamento, condução e supervisão dos procedimentos licitatórios e disseminação das orientações pertinentes.
Gestão de Veículos e Transporte	Disponibilizar, em perfeita condições de uso, veículos para atender a programação de pesquisa. Manter, preservar e melhorar as bases físicas da Unidade, visando a sua funcionalidade operacional e estética, preservando o patrimônio da Empresa. Manter máquinas, móveis e equipamentos em condições adequadas de uso.
Gestão de Serviços Auxiliares	Planejar, acompanhar, definir e fiscalizar as rotinas de segurança preventiva, visando à preservação da integridade física de empregados e visitantes e do patrimônio da Unidade.
Concessão e Controle de Viagens a Serviço	Providenciar e emitir a documentação necessária às viagens a serviço de empregados da Unidade e de convidados.
Comunicação Administrativa	Planejar, acompanhar e controlar as correspondências recebidas e expedidas pela Unidade, bem como a movimentação interna das mesmas.
Administração Orçamentária e Financeira	
Gestão Orçamentária e Financeira	Supervisionar, orientar, controlar e avaliar os procedimentos orçamentários, financeiros, contábeis, fiscais, de convênios e empréstimos e de custos da Unidade, objetivando a correta e uniforme aplicação das normas adotadas pela Empresa e da legislação pertinente.
Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos	
Administração de Recursos Humanos	Planejar, acompanhar e controlar as informações funcionais e financeiras dos empregados da Unidade, de modo a subsidiar decisões sobre a administração de recursos humanos. Suprir as necessidades de mão-de-obra da Unidade, ou um conjunto delas, com pessoal qualificado, segundo as competências demandadas. Aumentar o nível de qualidade de vida, da saúde e, consequentemente, do desempenho do empregado no trabalho, por intermédio da disponibilização e administração de um conjunto de benefícios.
Bem Estar de Recursos Humanos	Gestão do Plano de Assistência Médica (PAM), Atendimento ao cliente, Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), Semana de Qualidade de Vida, PPRA, Levantamento de Riscos, CAT, Laudos Periciais, Cipa/Sipat, Cursos/Treinamentos e Prevenção de Acidentes.

Continua...

Tabela 30. Continuação.

Processos	Descrição Sumária
Avaliação de Recursos Humanos	Planejar, acompanhar e avaliar o trabalho de cada empregado, tendo em vista o cumprimento dos objetivos da Unidade, os planos de trabalho e os projetos da mesma, visando identificar o desempenho do empregado, as ações de desenvolvimento necessárias a melhorar o referido desempenho e fornecer subsídios à Empresa para um melhor gerenciamento de seus recursos humanos.
Estágio de complementação educacional	Proporcionar a estudantes de nível técnico e superior experiência prática necessária a complementar a formação acadêmica.

Determinação dos requisitos aplicáveis aos processos principais e de apoio

Os requisitos aplicáveis aos processos principais e de apoio da Unidade são determinados por meio das necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, por meio do levantamento de demandas, traduzidas em problemas sociotécnicos de pesquisa a serem priorizadas e internalizadas no âmbito da Unidade. A partir da definição de prioridades, são desenvolvidas pesquisas, objetivando a obtenção de produtos/tecnologias/serviços que possam atender às necessidades dos demandantes.

Dentre os requisitos aplicáveis aos processos de apoio, tem-se: impacto para o cliente, impacto estratégico, abrangência, benefícios financeiros, disponibilidade de recursos, grau de dificuldade, fatores de risco, necessidades de recursos e necessidades de tempo. No caso dos processos de apoio técnico, tem-se como requisito Gestão dos Laboratórios, Campos Experimentais e NAPT's que possuem como requisito o suporte à implantação, execução e acompanhamento dos projetos de P&D e TT.

Na definição, são discutidas premissas relevantes para o correto atendimento às demandas dos usuários internos, sendo as principais: transparência da gestão; descentralização; aplicação regular dos recursos públicos disponibilizados; oferta de serviços de qualidade aos usuários internos; qualidade na prestação de contas aos órgãos de controle externo e pleno e rigoroso atendimento à legislação vigente (inclusive aspectos aplicáveis, relativos à segurança e meio ambiente).

Quando é detectada a necessidade de melhorias em um processo, ou mesmo a necessidade de fusão ou criação de novos processos de apoio, a dinâmica adotada baseia-se na metodologia de Análise e Melhoria de Processo (AMP).

Os projetos da Unidade buscam atender, pelo menos, aos seguintes requisitos básicos: baixo impacto ambiental, alto impacto social e retorno econômico. A questão ambiental é um dos requisitos mais relevantes para os produtos e processos da Embrapa. Tais requisitos ambientais são atendidos em todas as ações desenvolvidas pela Embrapa Amazônia Oriental por meio da inclusão, nos projetos de pesquisa executados, de ações de avaliações das tecnologias que serão geradas. São, portanto, realizadas comparações dos seus impactos *ex-ante* e *ex-post* da utilização dessas tecnologias.

Pelo papel que vem desempenhando ao longo das últimas décadas, a Embrapa Amazônia Oriental conseguiu se firmar como instituição de referência regional (Amazônia) em pesquisa agrossilvopastoril tropical, viabilizando tecnologias, produtos e serviços cada vez mais adaptados às múltiplas realidades amazônicas e que tendem a ser, também, demandados por outros estados da região.

Para atingir esse patamar, a Embrapa Amazônia Oriental vem reagindo com eficiência às mudanças de paradigma da agropecuária amazônica, não só às ligadas ao uso da terra, mas também considerando aspectos de ordem social e exigências do mercado consumidor. Particularmente, evidencia-se a necessidade cada vez maior de se considerar a conservação dos recursos naturais e o bem-estar das populações locais como aspectos fundamentais. Tal característica, portanto, vem exigindo que a Empresa garanta o seu protagonismo em abordagens que incluam vários elementos, buscando mecanismos de atuação, via criação ou adequação de tecnologias, por meio da atuação em temas de pesquisa e desenvolvimento inovadores.

Os respectivos indicadores de desempenho dos requisitos a serem atendidos nos processos principais da Unidade constam em seus projetos de P&D e TT. No caso dos processos de apoio, os mesmos são gerados nas metodologias da AMP.

Projeção dos processos principais do negócio e de apoio

No caso do Macroprocesso de Pesquisa & Desenvolvimento, a sistemática de elaboração de projetos está contemplada no planejamento estratégico da Unidade, cujos objetivos estratégicos e metas servem para nortear as linhas principais da programação de pesquisa. A responsabilidade técnica desse processo fica a cargo da chefia de P&D, que se inicia por

meio de discussões internas periódicas no âmbito dos Núcleos Temáticos (NT), objetivando direcionar o foco dos projetos, conforme as demandas estabelecidas no Plano Diretor da Unidade (PDU) ou em demandas eventuais.

Os NTs atuam como um fórum técnico de discussão, que busca identificar as melhores estratégias técnicas, dentro das linhas de pesquisa de interesse, para o desenvolvimento de pesquisas que visem solucionar os problemas vislumbrados no agronegócio regional, constantes no planejamento estratégico da Unidade.

As estratégias e decisões tomadas no âmbito dos NTs são repassadas ao corpo técnico da Unidade, pelos gestores dos Núcleos, em reuniões técnicas e por intermédio do CTI. Essa estratégia, atualmente em uso na Embrapa Amazônia Oriental, indica a preocupação da sua alta direção com o aperfeiçoamento da gestão dos processos de Pesquisa & Desenvolvimento.

O corpo técnico (pesquisadores e analistas) é agrupado por aderência temática às linhas de pesquisas demandadas para discussão de temas prioritários e posterior elaboração de propostas de pesquisa. Para auxiliar nessa fase, a Unidade utiliza a força de trabalho do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP), cuja principal finalidade é assessorar os grupos de pesquisa na elaboração de propostas mais competitivas. Nessa fase, são elaboradas apenas as propostas com a indicação das principais ações/atividades a serem, posteriormente, detalhadas durante a fase de elaboração dos projetos. Após essa etapa, os projetos passam a ser formatados conforme as exigências dos editais, previamente identificados pelo NAP, como possíveis agentes financiadores ou a partir do estabelecimento de parcerias com instituições privadas.

Os projetos elaborados na etapa anterior são então submetidos para análise do CTI, que julga a qualidade e o mérito técnico, decidindo sobre aprovação, para posterior envio ao agente financiador. A análise técnica dos projetos é realizada por meio de discussões, tomando como base os pareceres de consultores internos da Unidade e *ad hocs*, especialistas nas áreas de pesquisa contidas no projeto.

A incorporação de conhecimento dos requisitos estabelecidos para os processos é feita por meio de ações de TT e de Comunicação Empresarial, a partir da organização de eventos (dias de campo, palestras, cursos, feiras, seminários, etc.) e publicações (comunicados eletrônicos, livros, jornais, boletins, etc.).

Na Tabela 31, encontram-se as etapas de elaboração de projeto de novos serviços e processos principais e de apoio da Unidade.

Gerenciamento dos processos principais e de apoio

A estrutura de gestão dos projetos que fazem parte da programação da Embrapa Amazônia Oriental envolve o seu compartilhamento em “Planos de Ação”, que são instrumentos de operacionalização do projeto, estando inter-relacionados e contribuindo para alcançar os objetivos finalísticos. Todo projeto possui um Plano de Ação de Gestão e tantos Planos de Ação para sua execução quanto forem necessários. Cada um é constituído de várias atividades, que são unidade de planejamento e de descrição das operações do projeto para atingir suas metas e, conseqüentemente, seus objetivos.

O Plano de Ação de Gestão é coordenado pelo líder do projeto, que tem como atribuições fazer a condução das ações de gerenciamento do mesmo, buscando a inter-relação com os demais planos de ação e com suas respectivas atividades de pesquisa. Dentre as ações, estão incluídas a realização de *workshops*, reuniões técnicas da equipe do projeto, ao longo do período de duração, para facilitar a execução do projeto, além do trabalho de acompanhamento, concorrendo para a motivação e compromisso da equipe com as tarefas a serem realizadas. Cada Plano de Ação possui um responsável técnico, que tem a incumbência de coordenar as atividades que constituem o mesmo. O líder também é responsável pela elaboração dos relatórios quadrimestrais de acompanhamento do projeto, que são encaminhados à chefia de Pesquisa e Desenvolvimento da Unidade, em que o CTI executa o acompanhamento do atingimento das metas técnicas, conforme o cronograma de execução, por meio da análise dos relatórios.

Todos os projetos da Unidade são registrados no Sistema de Informação para Decisão Estratégica (Side), um software corporativo específico para o acompanhamento e avaliação dos PDUs das Unidades, em que as metas dos projetos devem estar vinculadas às metas do PDU. Há também o registro de dados no Sispat para o acompanhamento do cumprimento das metas do PAT. O Side está em fase de implementação e este substituirá o Sispat. A partir do resultado das reuniões e dos dados registrados nos sistemas, há possibilidade da intervenção e realinhamento das ações, para o cumprimento das metas. Na Tabela 32, encontra-se a avaliação de desenvolvimento de produtos/processos e tecnologias da Unidade.

Tabela 31. Projeto de novos serviços e processos principais e de apoio da Unidade.

Etapas	Objetivos	Responsabilidade	Método / Ferramenta	Parte interessada
1. Identificação das Necessidades e Requisitos dos Clientes e Sociedade	Analisar as orientações corporativas, as oportunidades e demandas do mercado, cliente e sociedade e o desdobramento das estratégias.	Alta Direção, Setores e Áreas de Apoio.	Desdobramento das estratégias, Sistema de Gestão de Clientes, congressos, workshops, proposta de serviço, participação em entidades de classe, convênios com universidades e outras instituições.	Cidadãos / Usuários, Pessoas e Sociedade
2. Tradução das Necessidades em Requisitos dos Serviços e Processos Principais	Converter as necessidades dos clientes em especificações dos serviços / processos finalísticos.	Alta Direção, Setores e Áreas de Apoio	Normas e especificações técnicas, legislação ambiental e trabalhista, ações de cidadania, mapeamento de processos.	Cidadãos / Usuários e Sociedade
3. Identificação das Oportunidades de Inovação	Identificar as oportunidades para cada desenvolvimento alinhadas aos objetivos estratégicos do PDU, de modo aderente às necessidades atuais e futuras dos clientes.	Alta Direção, Setores e Áreas de Apoio	Contatos interinstitucionais; reuniões temáticas internas e externas	Todos os segmentos
4. Identificação de Requisitos Legais de Segurança, Saúde, Ergonomia e Ambientais com Incorporação ao Projeto	Identificar as necessidades e requisitos legais e da sociedade procurando garantir seu atendimento.	Gerentes de projeto	Critério e requisitos incorporados no procedimento de gestão e controle de projetos de P&D, com metodologias de análise e priorização gerencial de projetos.	Cidadãos / Usuários e Sociedade

Continua...

Tabela 31. Continuação.

Etapas	Objetivos	Respon- sabilidade	Método / Ferramenta	Parte interessada
5. Análise de Viabilidade	Avaliar a viabilidade técnica, econômica e social do novo serviço / processos finalísticos.	Alta Direção, Setores, Grupo de Gerenciamento de Projetos	Capacitação tecnológica, capacitação das pessoas, orçamento e definição dos possíveis fornecedores, análise técnica de projetos segundo procedimento específico e análise de risco.	Acionistas, Pessoas e Fornecedores
6. Análise Técnica de Segurança do Trabalho, Saúde e Ergonomia, e riscos ambientais	Avaliar aspectos e incorporar requisitos voltados à saúde, segurança do trabalho e ergonomia e riscos ambientais.	Gerentes de projeto e setor de segurança do trabalho e riscos ambientais	Estudo técnico especializado da área de segurança do trabalho e saúde ocupacional.	Pessoas
7. Incorporação dos Requisitos nos Serviços e Processos Finalísticos	Definir, a partir da análise de viabilidade, se há a necessidade de elaborar novos padrões de trabalho ou adaptar um já existente.	Setores / Áreas de Apoio	Análise de relatórios anteriores, procedimentos, normas técnicas, <i>benchmarking</i> entre as Unidades da Embrapa e capacitação das pessoas.	Cidadãos / Usuários e Sociedade e Pessoas
8. Verificação e Validação dos Serviços / Processos Finalísticos	Qualificar e certificar o novo serviço / processo comparando-o com padrões consagrados.	Alta Direção, Setores	Auditorias	Cidadãos / Usuários e Sociedade
9. Análise Crítica Final dos Serviços / Processos Finalísticos	Avaliar todas as etapas, corrigindo desvios, gerando aprendizado.	Alta Direção, Setores	Sistema de Gestão de Clientes, auditorias,	Cidadãos / Usuários e Sociedade, Acionistas, Pessoas
10. Validação do Projeto e Implementação.	Validação do projeto junto ao cliente interno ou externo. Divulgação do novo serviço / processo finalísticos. Implementação do Projeto	Alta Direção, Setores, Áreas de Apoio	Relatório Técnico, Congressos, Seminários, visitas de clientes ao Departamento e internet. Programa de capacitação da equipe.	Cidadãos / Usuários e Sociedade e Pessoas.

Considerando a especificidade dos problemas sociotécnicos, identificados no levantamento de demandas, constantes no PDU, as ações de pesquisa que serão desenvolvidas para sua consecução poderão exigir maior ou menor disponibilidade de tempo para a entrega do novo produto aos cidadãos-usuários e à sociedade. Dessa forma, a duração dos projetos corresponderá ao tempo de ciclo necessário ao desenvolvimento de ações suficientes para a resolução do problema sociotécnico e disponibilização aos clientes. Importante ressaltar que os prazos para atingimento das metas indicativas da resolução do problema e disponibilização do produto/serviço /tecnologia são estipulados no bojo dos respectivos projetos de pesquisa ou transferência de tecnologia.

A partir do momento em que os novos produtos/serviços/tecnologias encontram-se aptos para serem disponibilizados aos cidadãos-usuários, a Embrapa Amazônia Oriental se utiliza de estruturas programáticas de transferência de tecnologias (TT), como unidades de demonstração e de observação, nas quais as tecnologias geradas são confrontadas com os sistemas atualmente em uso, de modo a serem visualizadas as vantagens competitivas dos novos produtos/serviços/tecnologias. Com a instalação dessas unidades de TT, processos de difusão e transferência são implementados, tais como Dias de Campo, Visitas Técnicas, Cursos, Palestras e, atualmente, processo de Treinamento e Visita, para formação de agentes multiplicadores dos novos produtos/serviços/tecnologias.

Os processos de apoio são gerenciados com o auxílio de métodos, instrumentos e informações para monitoramento exemplificados na Tabela 33.

Tabela 32. Avaliação de desenvolvimento de produtos/processos e tecnologias da Unidade.

Prática/Processo	Indicadores	Responsável	Freqüência da avaliação
Prospecção de demandas.	No de ações propostas.	Chefia-geral, Cave.	A cada 4 anos.
Análise dos projetos de P&D e relatório de acompanhamento.	No de propostas e relatórios de acompanhamento avaliados.	Núcleos Temáticos e CTI.	Anual.
Validação dos produtos / processos.	No de tecnologias validadas/avaliadas.	Equipe técnica e CTI.	Anual.
Reuniões	Objetivos / Implementação	Frequência	Comunicação
Chefia-geral e chefias-adjuntas	Avaliar a execução dos processos de gestão da Unidade na escala estratégica e operacional. As decisões tomadas são imediatamente implementadas por cada chefia-adjunta em seu respectivo âmbito de atuação ou em conjunto. A comunicação é feita de forma verbal direta aos atores envolvidos ou, quando de interesse geral, utiliza-se do veículo de comunicação interna da Unidade. Também assuntos gerais de interesse da gestão são discutidos na reunião mensal com os supervisores. A reunião é registrada em um documento "Memória da Reunião", cujo progresso das ações em andamento é revisado a cada reunião seguinte.	Semanal	Verbal e direta aos atores envolvidos e Comunicado Interno.
Chefias e supervisores	Avaliar a execução dos processos de gestão da Unidade. É nessas reuniões em que as principais decisões relacionadas à gestão são tomadas, a implementação é realizada pelos supervisores responsáveis por determinado setor e, quando necessário, são formados grupos, designados por Ordem de Serviço. Os responsáveis pela implementação das decisões tomadas definem os padrões de trabalho necessários. O andamento da implementação das decisões são acompanhadas nas reuniões, onde são registradas no documento "Memória da Reunião".	Mensal	Comunicado Interno, intranet local.

Continua...

Tabela 32. Continuação.

	Objetivos / Implementação	Frequência	Comunicação
CTI	<p>O Comitê Técnico Interno (CTI) é uma das estruturas de gestão para operacionalização das estratégias de P&D. O CTI delibera em regime de informações reservadas, sobre projetos, processos ou planos de ação que se caracterizam como informação técnico-comercial reservada, em razão das possibilidades de obtenção de conhecimentos, tecnologias, produtos ou serviços passíveis de proteção da propriedade intelectual. As principais atribuições do CTI são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar técnica, operacional e orçamentariamente as pré-propostas e propostas de projetos e processos de sua Unidade e planos de ação de outras Unidades/Instituições componentes de seus projetos, bem como os respectivos relatórios. • Analisar técnica, operacional e orçamentariamente, e emitir parecer no âmbito da Unidade, sobre todo e qualquer compromisso técnico que envolva seu quadro de pessoal e infra-estrutura. • Assessorar a chefia da Unidade, zelando pela qualidade técnica dos projetos e processos e emitir parecer, sempre que solicitado. • Assessorar a chefia da Unidade na elaboração e análise técnica do Plano de Gestão da Unidade. • Analisar tecnicamente o Plano de Gestão da Unidade (PGU), garantindo a inserção das metas técnicas definidas a partir da Agenda Institucional e dos Modelos de Gestão Estratégica Corporativo e da Unidade. • Acompanhar e avaliar a execução dos projetos e planos de ação aprovados, bem como as recomendações das auditorias da qualidade, visando garantir resultados com contribuições relevantes. • Assessorar a chefia da Unidade na elaboração e análise técnica do PDU. • Sugerir e estimular a apresentação de projetos visando atender demandas ainda não contempladas. 	Semanal	<p>As reuniões são documentadas na forma de "Memória da Reunião". E a comunicação se dá de diferentes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os pareceres da elaboração de projetos são encaminhados aos líderes dos projetos. - Os relatórios dos projetos são encaminhados aos Gestores dos Macroprogramas. - As questões voltadas à assessoria da chefia-geral são encaminhadas na forma de pareceres diretamente ao chefe-geral da Unidade. - Os pareceres de cursos de pós-graduação e treinamentos são informados diretamente aos interessados. - As demais informações são feitas por meio do Comunicado Interno e intranet local.

Continua...

Tabela 32. Continuação.

Reuniões	Objetivos / Implementação	Frequência	Comunicação
Núcleos Temáticos	<p>Constituir formas eficientes e abrangentes de soluções de problemas identificados entre os diferentes segmentos das cadeias produtivas, pela possibilidade de viabilizar e promover a integração, o fortalecimento e a constituição de equipes interdisciplinares; de viabilizar o enfoque sistêmico e a solução de problemas de forma integrada e de reduzir custos pela utilização otimizada da infra-estrutura, dos recursos de investimento e custeio e do capital humano da organização.</p> <p>Outra estrutura de operacionalização das estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento é o Núcleo de Assessoria em Projetos (NAP), que visa melhorar o nível técnico de projetos da Unidade, pelo assessoramento na elaboração e formulação das propostas de pesquisa. É um núcleo permanente de mobilização de competências e esforços para: prospecção, indução e viabilização de oportunidades de financiamento de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia; construção de alianças técnicas institucionais para o desenvolvimento de projetos; apoio à captação de recursos financeiros alternativos ao tesouro; além de dar apoio na organização da documentação institucional, necessária à elaboração das propostas.</p>	Semanal	Comunicado Interno e intranet.
NAP	<p>Outra estrutura de operacionalização das estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento é o Núcleo de Assessoria em Projetos (NAP), que visa melhorar o nível técnico de projetos da Unidade, pelo assessoramento na elaboração e formulação das propostas de pesquisa. É um núcleo permanente de mobilização de competências e esforços para: prospecção, indução e viabilização de oportunidades de financiamento de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia; construção de alianças técnicas institucionais para o desenvolvimento de projetos; apoio à captação de recursos financeiros alternativos ao tesouro; além de dar apoio na organização da documentação institucional, necessária à elaboração das propostas.</p>	Conforme a necessidade	Comunicado Interno e intranet.
CLPI	<p>O Comitê Local de Propriedade Intelectual foi implantado para atender a demandas estratégicas da empresa. O CLPI encontra-se atuante e analisa o conteúdo das publicações, prospecta potencial de proteção em projetos de pesquisa, atende demandas e consultas específicas dos pesquisadores e interage com o Comitê Técnico Interno nas questões relacionadas a pesquisas e prospecção de conhecimento tradicional e prevenção à biopirataria entre outras atividades.</p>	Quinzenal	São feitas memórias encaminhadas à Gerência de Propriedade Intelectual em Brasília e às chefias geral, de P&D e de Negócios Tecnológicos. Os relatórios e reuniões possuem caráter confidencial. Membros do Comitê organizam treinamentos relacionados ao tema para os pesquisadores da empresa.

Continua...

Tabela 32. Continuação.

Reuniões	Objetivos / Implementação	Frequência	Comunicação
CLE	O objetivo do CLE é implementar o processo editorial das publicações da Unidade, com o propósito de manter o padrão de qualidade das publicações. As reuniões semanais servem para acompanhar, avaliar, aprovar e processar as publicações que tramitam pelo Comitê. As decisões são comunicadas por carta diretamente aos autores dos trabalhos ou revisores e consultores <i>ad hoc</i> . As reuniões são registradas em atas	Semanal	São feitas por carta diretamente aos autores envolvidos. Os trabalhos publicados são colocados na home page da Unidade.

Análise e melhoria dos processos principais e de apoio

A metodologia constituída para promover a identificação, análise e melhoria dos processos na Embrapa prevê três etapas: planejamento e organização; acompanhamento e controle e avaliação. É com base nos resultados da avaliação que novos avanços são possibilitados, visando à melhoria contínua. A implementação do modelo organizacional com base nos processos principais se iniciou com a identificação dos macroprocessos na Unidade, quais sejam: processos de Desenvolvimento Institucional, Pesquisa & Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia e Comunicação.

A gestão dos processos finalísticos (conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços) é conduzida pela chefia de Comunicação e Negócios, por meio da Área de Negócios Tecnológicos, que busca desenvolver os meios necessários para avaliar o nível de adoção dos mesmos, pela análise do impacto social, econômico e ambiental, conforme metodologia apropriada para tal fim.

Os aspectos metodológicos aplicados na Avaliação dos Impactos das Tecnologias Geradas pela Unidade seguem as recomendações da Secretaria de Gestão e Estratégia da Embrapa, envolvendo as seguintes dimensões de avaliação: econômica, social, ambiental e de avanço do conhecimento, capacitação e político-institucional. O enfoque multidimensional adotado pela Embrapa Amazônia Oriental faz correspondência com a multiplicidade de produtos gerados pelos projetos de pesquisa, consoante com os seus diferentes objetivos.

Na avaliação econômica, são respeitadas as bases conceituais e metodológicas propostas para avaliar os impactos econômicos das tecnologias. Para tanto, utiliza-se o método do “excedente econômico”,

além de aspectos operacionais de avaliação econômica e algumas estratégias de ação. A metodologia do excedente econômico atende, basicamente, à avaliação dos impactos que podem ser medidos por meio de incrementos de renda nos vários segmentos da cadeia, decorrentes de aumento de produtividade, redução de custo, expansão de área e agregação de valor. Esse enfoque possibilita que se estime o benefício econômico gerado pela adoção de inovações tecnológicas comparativamente a uma situação anterior em que a oferta do produto era dependente da tecnologia tradicional.

Para a avaliação dos impactos sociais, adota-se a metodologia preconizada pelo Sistema de Avaliação de Impacto Social de Inovações Tecnológicas Agropecuárias (Ambitec Social), que consiste em um conjunto de planilhas eletrônicas integrando 14 indicadores da contribuição de uma dada inovação tecnológica agropecuária para o bem-estar social, no âmbito de um estabelecimento rural. Tal metodologia considera quatro aspectos essenciais: Emprego, Renda, Saúde e Gestão e Administração. Os indicadores são construídos em matrizes de ponderação, nas quais os dados obtidos em campo, de acordo com o conhecimento do produtor/administrador do estabelecimento, são automaticamente transformados em índices de impacto expressos graficamente, permitindo, dessa forma, a elaboração de análises. Com a obtenção dos resultados da avaliação, alguns benefícios podem ser facilmente identificados, tais como: a) o produtor/administrador conseguirá averiguar quais impactos da tecnologia podem estar em desacordo ou não, conforme os objetivos de bem-estar social; b) orientará o gestor (tomador de decisões) a indicar medidas de fomento ou controle da adoção da tecnologia, segundo planos de desenvolvimento local sustentável e, finalmente, c) proporciona uma unidade de medida objetiva de impacto, auxiliando na qualificação, seleção e transferência de tecnologias.

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

O processo de gestão referente às parcerias institucionais é baseado nas técnicas e metodologias constantes da Tabela 34.

Tabela 34. Processo de gestão das parcerias.

Etapas	Métodos e Instrumentos
Estudo e Definição	Definição de política de parceria, com padronização correspondente, no âmbito do planejamento estratégico.
	Estabelecimento de procedimento documentado com orientações para a prática de parceria tecnológica (gestão e controle de P&D).
	Estabelecimento pela corporação de parâmetros jurídicos e administrativos para celebração de convênios.
	Para parcerias tecnológicas: análise de oportunidade de parcerias com verificação pelo grupo de gerenciamento de projetos visando retenção de capital intelectual.
Execução das Práticas de Parceria	Busca e análise de parcerias institucionais como forma de alavancar recursos e otimizar resultados dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e sociais.
	Análise pertinente pela área jurídica da empresa das parcerias e seus instrumentos.
	Celebração de convênios para se firmar parcerias.
	Celebração de termo de compromisso dos parceiros para com os valores éticos, ambientais e sociais.
Implementação dos projetos de parceria.	

Processo de Relacionamento com os Fornecedores

Identificação dos potenciais fornecedores

Os processos de aquisição da Embrapa Amazônia Oriental são elaborados observando-se as Normas Internas da Embrapa, as determinações dos Órgãos Convenientes e a legislação específica do Governo Federal, Lei nº 8.666/93 e suas alterações. O cumprimento dessas determinações é confirmado com a realização anual de auditorias internas e, periodicamente, auditorias da Secretaria Federal de Controle.

Um dos critérios adotados para a identificação de seus fornecedores se dá por meio do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (Sicaf), no qual são comprovadas por consultas on-line as situações de habilitação (documentos) indispensáveis para a contratação com órgãos do governo.

Para garantir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, a Unidade orienta seus empregados a especificar adequadamente os produtos desejados, destacando as características que são imprescindíveis ao mesmo. Essa descrição detalhada dos produtos visa identificar fornecedores com produtos de melhor qualidade.

Qualificação e seleção dos fornecedores

A Unidade mantém registros cadastrais de fornecedores por meio de um controle de fichas individuais por fornecedor, agrupados pelas especificidades dos materiais e/ou serviços oferecidos.

Todas as aquisições da Unidade são efetuadas por meio de processo licitatório (Dispensa, Convite e Tomada de Preços, Pregão Eletrônico). Para tanto, a seleção de fornecedores ocorre em duas etapas: inicialmente, escolhendo no cadastro de fornecedores aqueles que atendam ao tipo de aquisição/serviço solicitados e, em seguida, sendo verificada a idoneidade fiscal, econômica e financeira dos mesmos.

Os fornecedores são selecionados seguindo as orientações governamentais que exigem o revezamento, de acordo com alguns requisitos como idoneidade, preço, qualidade, garantia, condições de pagamento, validade da proposta e cumprimento de prazo, que são mantidos no cadastro dos mesmos. Um outro critério adotado para qualificar e selecionar seus fornecedores é baseado em uma análise do retrospecto dos produtos já fornecidos pelo mesmo, levando em consideração os requisitos já citados (qualidade, prazo de entrega e preço).

Atendimento aos requisitos da Unidade por parte dos fornecedores

Os procedimentos de compras têm sua origem nas demandas dos clientes (setores, áreas e outros segmentos da Unidade) que formulam seus pedidos por meio dos formulários: Pedido de Abastecimento (PA), para compras de materiais de consumo; Solicitação de Compras (SC), para aquisição de bens; e Memorando Interno (MI), para contratação de serviços. Os itens de compras e/ou contratações estabelecem a necessidade de especificações adequadas, incluindo, quando for o caso, amostras, catálogos, desenhos e outras informações.

As etapas do processo de aquisição de bens e contratação de serviços estão descritas a seguir: o interessado faz a solicitação de compras e a encaminha para a chefia-adjunta de Administração. Após a análise e autorização da chefia, o SPM inicia o processo licitatório, verificando a idoneidade dos fornecedores e a situação dos mesmos junto ao INSS e FGTS. A depender da modalidade de licitação, a verificação é feita através do Sicaf. 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/serviço, a aquisição não é feita

pelo menor preço, pois segue as especificações exigidas pelo solicitante, mediante justificativa técnica. O processo é então submetido à apreciação, aprovação e assinatura das chefias de Administração e Geral, após o que a OCS é encaminhada ao fornecedor, para liberação e entrega do material/serviço solicitado, e o empenho correspondente é efetuado.

Os requisitos geralmente adotados pela Unidade para seus fornecedores são: qualidade do produto, prazo de entrega e preço. Esses requisitos são avaliados quando do recebimento dos produtos pelo almoxarifado e pelo solicitante. Em caso do produto não conferir com o solicitado ou apresentar algum problema como o acondicionamento incorreto, os mesmos são imediatamente trocados. É levada em consideração também a assistência pós-venda dos materiais, equipamentos e/ou serviços fornecidos. No caso dos reagentes e produtos químicos, exige-se a sua ficha de informação de segurança (FISPO).

Conforme determinado por lei, existem prazos previamente definidos para as etapas de licitação de valores significativos. Visando à redução dos mesmos, a Unidade está conduzindo licitações na modalidade pregão.

A qualidade dos materiais é garantida pela devida especificação do produto ou, quando aplicável, por projetos básicos elaborados pelos técnicos das áreas usuárias. No caso de instrumentos e aparelhos, são pesquisados aqueles fornecedores com efetiva tradição e de reconhecida capacidade. A qualidade também tem um outro nível de garantia, que é o parecer técnico, elaborado por técnicos do próprio órgão usuário.

Os requisitos verificados na aquisição de bens e serviços, bem como principais produtos/serviços fornecidos, estão caracterizados na Tabela 35.

O relacionamento com os fornecedores é feito por meio de todos os canais convencionais disponíveis no mercado, tais como: telefone, fax, e-mail, cartas, contatos diretos e pela homepage da Unidade.

Tabela 35. Requisitos verificados na aquisição de produtos, bens e serviços na Unidade.

Classe	Produtos	Verificação
Combustíveis e Lubrificantes	Óleo Diesel, Gasolina Comum, Álcool Comum, Querosene, Graxa, Óleo Lubrificante.	Violação de embalagem e prazo de validade.
Defensivos	Diluyente Mineral p/ Termonebulização, Inseticida, Herbicida.	Violação de embalagem e prazo de validade.
Expedientes	Papel A4, Papel A3, Caneta Esferográfica, Caneta de Retroprojektor, Caneta Marca Texto, Lápis, Elástico, Borracha Plástica, Corretivo, Cola em Bastão, Cola Branca, Papel p/ Embrulho, Caixa de Arquivo Morto.	Fornecimento conforme especificação.
Informática	Toner e Cartucho	Fornecimento conforme especificação.
Limpeza e Produtos de Higienização	Papel Toalha, Papel Higiénico, Detergente Neutro, Desinfetante, Cloro, Esponja, Papel Alumínio, Flanela, Pasta p/ Limpeza, Sabonete Líquido.	Fornecimento conforme especificação.
Manutenção de Bens Móveis	Pneu, Câmara de Ar	Fornecimento conforme especificação.
Produtos Químicos	Acetato P.A, Acetontrila P.A, Ácido Acético Glacial P.A, Acido Clorídrico P.A, Acido Sulfúrico P.A, Acido Nítrico P.A, Álcool Etilico 95% P.A, Álcool Etilico Absoluto P.A, Benzeno P.A, Benzina de Petróleo 60 % a 80 °C, Cloreto de Sódio P.A, Clorofórmio P.A, Clorofórmio P.A, Éter de Petróleo P.A, Sulfato de Sódio Anidro, Tolueno P.A, etc..	Violação da embalagem, prazo de validade, registro junto ao Mapa de Controle de Produtos Controlados da Polícia Federal.
Serviços Terceirizados	Manutenção Preventiva e Corretiva de Microcomputadores, Serviço de Locação e Manutenção de Fotocopiadoras, Serviço de Vigilância Armada, Serviço de Limpeza e Conservação.	Controle efetuado por gestores, por meio de controle de qualidade da prestação do serviço efetuado conforme o contrato.

Avaliação dos fornecedores

De um modo geral, a Embrapa Amazônia Oriental faz a avaliação dos seus fornecedores, com base na experiência do comprador. Essa avaliação dos fornecedores ocorre, principalmente, no ato da entrega dos produtos, quando é verificado se os mesmos atenderam a todos os requisitos exigidos. Caso ocorra algum problema durante ou após a aquisição do produto, os fornecedores são avisados sobre a ocorrência para resolverem os itens que estão em desacordo com as exigências demandadas pelos solicitantes.

Minimização de custos associados à gestão do fornecimento

O Setor de Patrimônio e Material realiza pesquisas de mercado, anteriormente a cada processo de compra, com o objetivo de estabelecer margens de flutuação admissíveis para os preços e subsidiar a escolha do fornecedor.

Qualquer aquisição é precedida de pesquisa de mercado ou estimativa conforme planilhas de custos, específicas para cada serviço e constantes do processo. No caso de renovações contratuais, são analisadas as evoluções de mercado e solicitadas ao fornecedor as devidas comprovações, no caso de proposta de reajuste de preços. Durante a fase de licitação, por meio de ampla divulgação, busca-se manter a devida competitividade, com um mínimo de participantes, cujas propostas são comparadas com as estimativas. Em 2001, iniciaram-se também as compras por meio de pregão, o que proporciona a obtenção de melhores preços na contratação de serviços e compra de bens.

Envolvimento dos fornecedores com os valores e princípios da Unidade

Em decorrência de o processo de aquisição de materiais ser realizado por licitação, há pouco envolvimento da Unidade com seus fornecedores com relação aos valores e princípios da Empresa. Mas o bom relacionamento com os fornecedores é garantido por meio da transparência nos processos de aquisição, procurando-se respeitar as leis e as condições estabelecidas nos editais de licitação.

Processos Econômico-Financeiros

Gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica da Unidade

A programação, execução e o acompanhamento do orçamento da Unidade são realizados pelo Setor Financeiro da Unidade, por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi), por ser a Embrapa uma empresa pública da Administração Indireta.

Os recursos provenientes dos Macroprogramas são um dos grandes responsáveis pela sustentabilidade econômica da Unidade, pois é por meio desses recursos que se executam os projetos de pesquisa que visam ao alcance das metas da Unidade. Esses recursos são gerenciados pela Unidade por meio do Siafi. Há, entretanto, recursos externos que também participam desse processo, ou seja, na execução dos projetos de pesquisa, mas que não são gerenciados pela Unidade.

Recursos financeiros que asseguram o atendimento das necessidades operacionais

A proposta orçamentária da Unidade é composta pela soma das ações de pesquisa aprovadas nos Macroprogramas, que são figuras programáticas de nível tático, orientadas à gestão de carteira de projetos e processos e que orientam para a obtenção de resultados de impacto e levam ao cumprimento das metas da Empresa.

Essa carteira de projetos é financiada com recursos orçamentários próprios da Unidade e com a captação de recursos por meio de convênios, contratos e prestação de serviços. A programação das ações é elaborada por meio da memória de cálculo que evidencia no âmbito de experimento a quantidade de recursos necessária para sua execução e permite ao gestor conhecer a qualquer tempo a demanda de recursos e infra-estrutura necessária à execução das atividades de pesquisa de forma que possa haver captação externa de recursos sempre que o orçamento do Tesouro sofrer restrições.

Quando da aprovação de projetos de pesquisa, já estão definidas as necessidades orçamentárias quadrimestrais para todo o período de execução dele. Dessa forma, quando ocorrem cortes ou descontingenciamentos, os planos de ação são refeitos de forma que se possa dar continuidade às ações de pesquisa. Em alguns casos, são realizados contratos de parceria para a garantia dos resultados esperados.

Os recursos do “Tesouro” são captados via orçamento anual, discutido e aprovado no âmbito da sede da Embrapa, junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Os recursos da “Receita Própria” (arrecadação) são provenientes da comercialização de produtos, serviços e alienação de ativo. Diversas ações no âmbito da Unidade foram desenvolvidas, tais como: treinamentos de empregados e melhoria da infra-estrutura da Área de Negócios Tecnológicos, visando ao aumento da “Receita Própria”. Como resultante da implementação dessas ações, a Unidade melhorou seu desempenho, abrindo espaço no mercado para um número maior de parcerias.

Com relação aos “recursos externos”, a Unidade vem buscando a captação de outras fontes alternativas de recursos necessárias para o desenvolvimento dos seus projetos de Pesquisas. Uma dessas fontes são os acordos e convênios nacionais e internacionais firmados pela Unidade.

A Unidade, anualmente, apresenta planos ou são alocadas as necessidades de investimentos em obras, equipamentos, máquinas agrícolas, veículos e outros bens, visando à melhoria da infra-estrutura da Unidade. Esse plano é submetido à apreciação da diretoria-executiva da Embrapa para aprovação do orçamento anual.

Definição dos recursos financeiros para suportar as estratégias e planos de ação

A Embrapa Amazônia Oriental, por ser uma empresa Pública da Administração Indireta, está sujeita a uma série de controles exercidos pelo governo federal e ao trâmite orçamentário. Para tanto, seu orçamento é definido e consolidado por meio das fontes de recursos: Tesouro Nacional; Receita Própria, apropriada nas rubricas Pessoal; Outros Custeios e Capital.

Os recursos da rubrica “Pessoal” são centralizados na sede da Embrapa e financiados na sua totalidade pela fonte do Tesouro Nacional.

Na rubrica “Outros Custeios”, os recursos orçamentários são descentralizados para as Unidades, cuja programação orçamentária é elaborada por meio das projeções necessárias às demandas com despesas fixas da Unidade e recursos para execução da programação de pesquisa inseridas nos Macroprogramas.

Na rubrica “Capital”, são alocados recursos para atender às necessidades com aquisição de equipamentos de laboratórios, equipamentos de

informática, móveis de escritório, veículos, máquinas e implementos agrícolas, além de outros, bem como para as obras de reformas e de construções, cuja aprovação da proposta é feita atendendo a prioridades estabelecidas.

A Unidade realiza a captação de recursos via editais competitivos, que executam, assim como os Macroprogramas, os projetos de pesquisa da Unidade para o atingimento de suas metas. Mas, nesse caso específico, o recurso não é gerenciado pela Unidade.

Há também a captação de recursos por meio de prestação de serviços, sendo estes gerenciados pela Unidade.

Quantificação e monitoramento dos riscos financeiros da Unidade

Praticamente não há riscos financeiros, uma vez que os recursos aplicados nos diversos projetos ficam sujeitos ao acompanhamento e à prestação de contas, em que se comprovam os gastos efetuados nas diversas etapas dos projetos. Entretanto, os riscos só poderão ocorrer nos casos de não aprovação da prestação de contas, ficando a Unidade sujeita à devolução dos recursos não executados.

Por se tratar de uma empresa que está sujeita às políticas e diretrizes do Governo Federal, há situações de cortes e contingenciamentos de recursos orçamentários. Entretanto, é por meio da captação de recursos externos que esses possíveis riscos são minimizados.

Elaboração e gerenciamento do orçamento

A elaboração e o gerenciamento orçamentário e financeiro na Unidade segue os padrões de controle públicos. A organização e o acompanhamento dos recursos são feitos por meio das rubricas de despesas Pessoal, Outros Custeios e Capital, detalhadas por naturezas de despesas (Salários, Encargos Sociais, Diárias, Material de Consumo, Viagens, Serviços de Terceiros Pessoa Física e Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica, Tributos, Obras, Investimentos (aquisição de bens), entre outros.

Na Unidade, foi implantado o Sistema de Custos (SIC), a partir de janeiro de 2006, com o intuito de uniformizar e concentrar as informações relativas aos custos incorridos em todos os setores da Unidade e assim ser utilizado como um instrumento de tomada de decisão, no que concerne ao gerenciamento desses custos. Com essa medida, atualmente é possível

quantificar os valores dos custos por setores, tais como: custo de pessoal, energia elétrica, vigilância, material de laboratório, de expediente, etc.

A partir dessas informações, a administração da Unidade passa a contar com mais um instrumento de gestão, que lhes permite adotar procedimentos corretivos, no sentido de administrar esses custos.

Resultados

Resultados Econômico-Financeiros

Em relação à evolução dos recursos financeiros apontados à Unidade, verifica-se que houve um crescimento real no período de 2003 a 2006, em torno de 15 %, apresentando uma tendência favorável (Fig. 9).

Ao verificar a fonte desses recursos, constata-se que parte significativa é proveniente do tesouro nacional, em média de 96 %, no período de 2004 a 2006. Vale ressaltar que, apesar de os recursos provenientes de receita própria serem pequenos, observa-se um leve crescimento, passando de um 1,5 % em 2004 para 2,3 % em 2006, comparativamente ao total de recursos, demonstrando com isso o esforço despendido pela Unidade em elevar a sua arrecadação própria. Os recursos externos mantiveram-se no mesmo patamar no período considerado (Tabela 36 e Fig. 1).

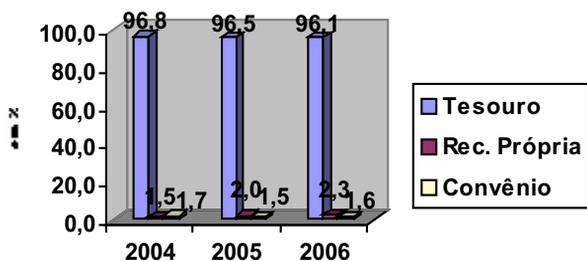


Fig. 9. Aporte de Recursos – Embrapa Amazônia Oriental – 2003-2006.
Fonte: Siafi

Tabela 36. Recursos Aplicados por Fonte de Financiamento – 2004-2006.

Ano	Tesouro	Rec. Própria	Rec. Externos	Total
2004	42.074.336	682.488	719.767	43.476.591
2005	45.895.343	971.455	720.493	47.587.291
2006	47.699.273	1.120.672	789.172	49.609.117

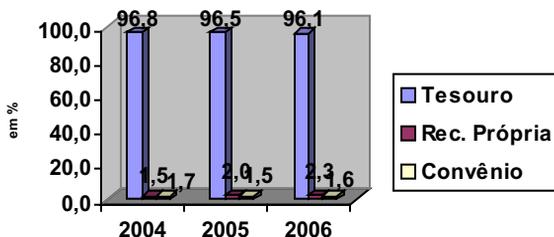


Fig. 10. Recursos Aplicados por Fonte de Financiamento (%) – 2004-2006.
Fonte: Siafi

Quanto à aplicação dos recursos da Unidade, constata-se que parte significativa (acima de 85 %) foi destinada à execução de despesa com pessoal, no período de 2004 a 2006 (Tabela 37). A rubrica “Pessoal” é, na sua totalidade, financiada pela receita do tesouro nacional e tem relação direta com o quadro de empregados da Unidade. Em relação à participação da rubrica “Outros Custeios” no total de despesa, nesse mesmo período, houve uma pequena variação, em termos relativos, de 10,4 % em 2004 para 11 % em 2006. Por sua vez, para a rubrica “Capital”, destinou-se uma parte ínfima de recursos (2,7 % em 2004 e 1,5 % em 2006), o que representa uma baixa capacidade de investimentos na Unidade, precisando assim de melhoria nesse processo.

Ao verificar a relação das cinco maiores despesas fixas da Unidade com os recursos aplicados na rubrica “Outros Custeios”, conforme demonstrado na Tabela 38, constata-se uma diminuição, em termos relativos, no período 2004 a 2006, passando de 51,83 % em 2004 para 45,69 % em 2006, demonstrando desse modo os esforços empregados visando à racionalização dos custos na Unidade.

Tabela 37. Recursos aplicados por rubrica de despesa da Unidade – 2004-2006

Ano	2004	%	2005	%	2006	%
Pessoal	37.764.344	86,9	41.958.536	88,2	43.416.248	87,5
Custeios	4.530.001	10,4	4.547.484	9,6	5.461.329	11,0
Capital	1.182.246	2,7	1.081.271	2,3	731.812	1,5
Total	43.476.591	100	47.587.291	100	49.609.389	100

Fonte: Siafi

Tabela 38. Despesas Fixas/Outros Custeios da Unidade – 2004-2006.

Ano	2004	2005	2006
Energia Elétrica	612.691	590.714	603.951
Limpeza e Conserv.	291.611	425.208	392.198
Locação Máq. Equip.	77.248	80.692	80.191
Telecomunicação	277.436	259.196	266.193
Vigilância Armada	1.088.980	916.348	1.152.729
Total	2.347.966	2.272.158	2.495.262
Outros Custeios	4.530.001	4.547.484	5.461.329
Relação	51,83%	49,97%	45,69%

Fonte: SIAFI

Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado

Quanto ao número de pessoas treinadas em cursos de aperfeiçoamento em agronegócio e eventos técnicos, constata-se que houve um crescimento expressivo e tendencial no período de 2003 a 2006, passando de 223 pessoas treinadas em 2003 para 2.170 pessoas capacitadas em 2006 (Tabela 39). Em termos relativos, a taxa de crescimento foi de cerca de 154,7 % no biênio 2003/2004, 12,5 % nos anos 2004/2005 e, aproximadamente, 240 % no período 2005/2006.

Tabela 39. Número de Pessoas Treinadas em Cursos Promovidos pela Embrapa Amazônia Oriental – 2003-2006.

Período	Nº de Pessoas Treinadas
2003	223
2004	568
2005	639
2006	2170

Em 2006, do total das 2.170 pessoas capacitadas, 912, ou seja, 42 %, eram líderes rurais, produtores ou profissionais da área de ciências agrárias; o restante (1.258), cerca de 58 %, era composto por técnicos, professores e estudantes de graduação. Do total dos participantes, mais de 80 % avaliaram o curso como ótimo (Fig. 11).

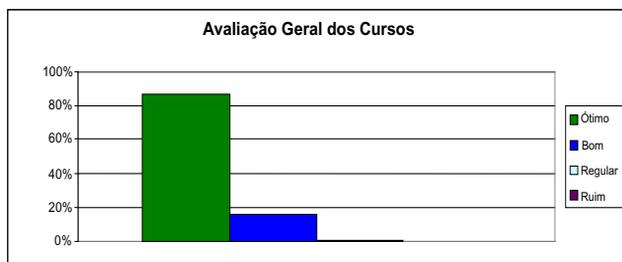


Fig. 11. Avaliação geral dos cursos.

Quanto ao número de atendimento via SAC – Embrapa Amazônia Oriental, observa-se também um crescimento de, aproximadamente, 216 % no ano de 2006, comparativamente a 2004, passando de 685 atendimentos em 2004 para 1984 em 2006, mas no biênio 2005-2006 essa taxa manteve-se em patamar praticamente inalterado (Tabela 40).

Tabela 40. Atendimento ao Cliente via SAC – Embrapa Amazônia Oriental – 2004-2006.

Tipo/Ano	2004	2005	2006
Pessoal	59	1104	695
Carta	301	169	214
E-mail	325	697	1068
Telefone	0	28	7
Total	685	1998	1984

Fonte: SAC – Embrapa Amazônia Oriental.

Esses números retratam a prática da Embrapa Amazônia Oriental em procurar atender não apenas um maior número de clientes, mas, sobretudo, diversificar o seu atendimento aos vários grupos de clientes e segmentos de mercado.

Em referência aos resultados da pesquisa relativa à monitoração da taxa de adoção de tecnologia com os clientes que participaram de cursos, observa-se que:

- Pouco mais de 22 % conhecia a tecnologia abordada no curso, cerca de 33 % conhecia parcialmente e, aproximadamente, 45 % não conhecia.
- Metade dos clientes entrevistados informou que não adotaram a tecnologia. Por outro lado, entre os que adotaram, a maioria informou que foi para a melhoria de processos na empresa ou propriedade em

que trabalha.

- Das pessoas capacitadas que adotaram a tecnologia, 38 % dos entrevistados afirmam ter adotado a tecnologia de 1 a 3 vezes, enquanto 27 % adotaram mais de 10 vezes.
- Cerca de 19 % dos clientes transmitiram para outras pessoas os conhecimentos adquiridos, por meio de cursos e palestras, cumprindo assim com um dos objetivos dos cursos, a formação de multiplicadores.
- Com relação ao número de pessoas beneficiadas com o repasse da tecnologia pelos multiplicadores, 39 % dos entrevistados beneficiaram de 10 a 30 pessoas, 30 % beneficiaram mais de 30 pessoas. Se considerar que desses 69 % cada multiplicador tenha treinado uma média de 20 pessoas, chegar-se-á à soma de 990 pessoas beneficiadas a cada 100 multiplicadores treinados, ou seja, 9,9 pessoas beneficiadas/multiplicador.
- 23 % dos clientes afirmou não ter encontrado nenhuma dificuldade na adoção da tecnologia.
- O principal desânimo, apontado por 25 % dos participantes dos cursos, foi a redução da carga horária dos cursos. Essa informação vem ao encontro do fato de que cerca de 45 % dos clientes ainda não conheciam a tecnologia que foi abordada no curso.

Esses dados foram analisados e discutidos em reuniões entre os instrutores dos cursos com os coordenadores do projeto e a direção da Unidade, ficando decidido sobre a realização em 2007 de um treinamento visando à capacitação de pesquisadores sobre técnicas de didática e comunicação oral para apresentação em público, com objetivo de melhorar o grau de absorção dos conhecimentos transmitidos pelos pesquisadores aos participantes dos cursos.

Resultados relativos à sociedade

Quanto aos resultados relativos, foi utilizada uma série histórica de 2004 a 2006, assim como referenciais comparativos de três Unidades Descentralizadas da Embrapa, classificadas como ecorregionais, assim como a Embrapa Amazônia Oriental, as quais foram: Embrapa Clima Temperado (CPACT), Embrapa Cerrados (CPAC) e Embrapa Amazônia Ocidental (CPAA). Os Indicadores são apresentados a seguir.

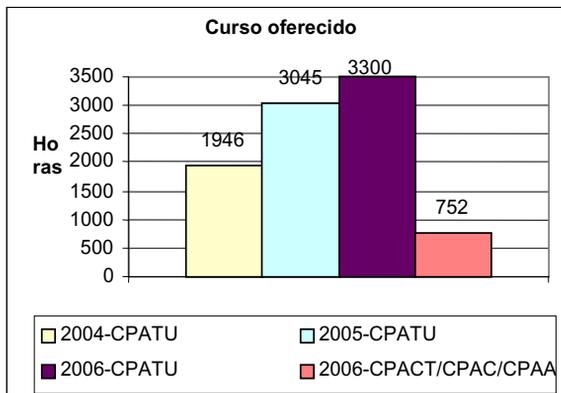


Fig. 12. Cursos oferecidos.

A Unidade apresentou crescimento no número de horas de cursos técnicos oferecidos à sociedade de 2004 para 2006, posicionando-se acima de seus referenciais comparativos (Fig. 12).

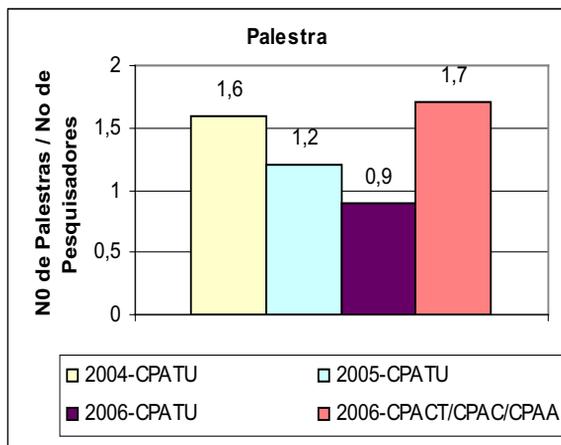


Fig. 13. Palestras.

A Unidade apresentou tendência desfavorável com relação ao número de palestras por pesquisador, estando abaixo de seus referenciais comparativos (Fig. 13).

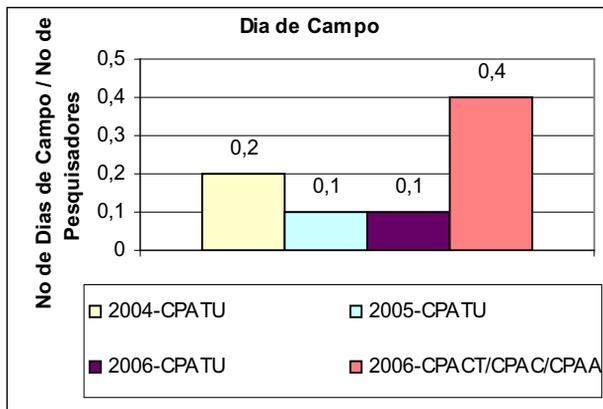


Fig. 14. Dias de Campo.

O número de Dias de Campo por pesquisador manteve-se estacionário nos últimos 2 anos, estando abaixo de seu referencial comparativo (Fig. 14). Nos Dias de Campo, os produtores rurais verificam in loco o desempenho da tecnologia ou o produto oferecido pela Unidade.

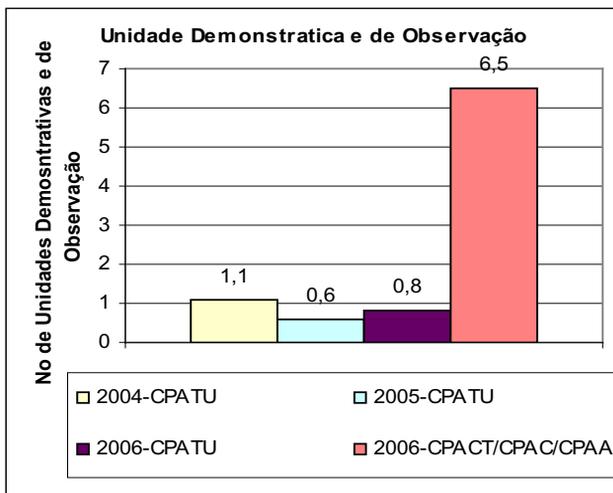


Fig. 15. Unidade demonstrativa e de observação.

Embora a Unidade tenha apresentado crescimento de 2005 para 2006 no número de unidades demonstrativas e de observação, a mesma encontra-se abaixo de seus referenciais comparativos (Fig. 15).

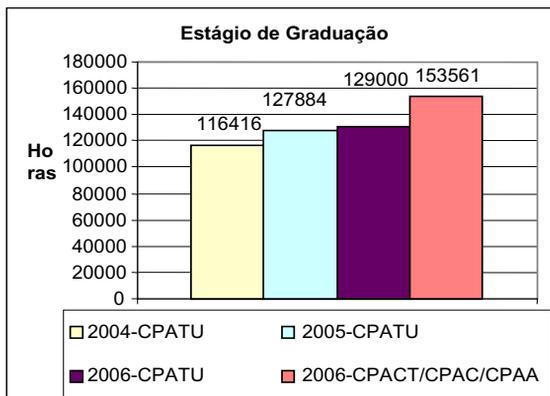


Fig. 16. Estágio de graduação.

Houve crescimento no número de horas de estágio de graduação da Unidade de 2004 para 2006, mas apresenta resultados abaixo de seus referenciais comparativos (Fig. 16).

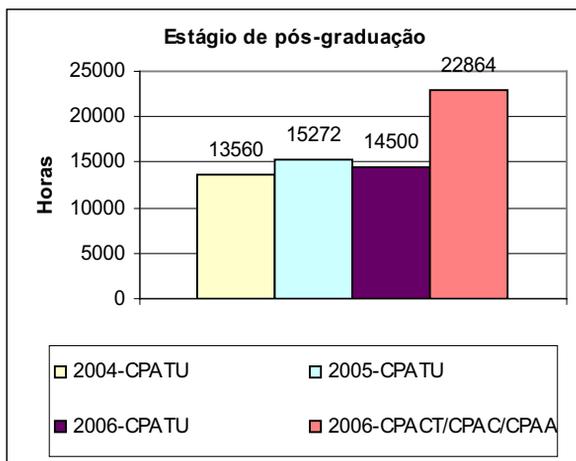


Fig. 17. Estágio de pós-graduação.

Para o estágio de pós-graduação, a Unidade apresentou redução no número de horas de 2005 para 2006, estando a mesma abaixo de seus referenciais comparativos (Fig. 17).

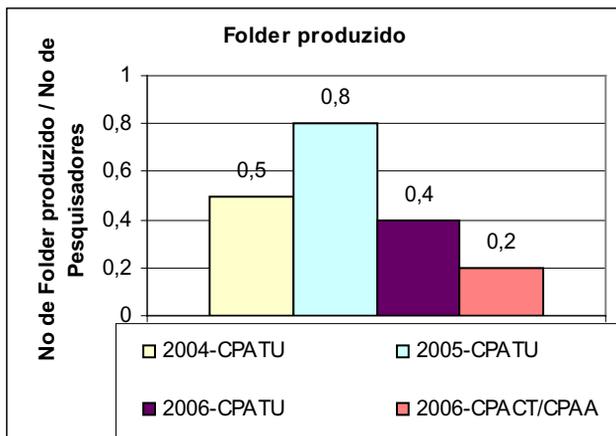


Fig. 18. Fôlder produzido.

A Unidade obteve redução no número de fôlder produzido de 2005 para 2006, mas apresentou-se acima de seu referencial comparativo (Fig. 18).

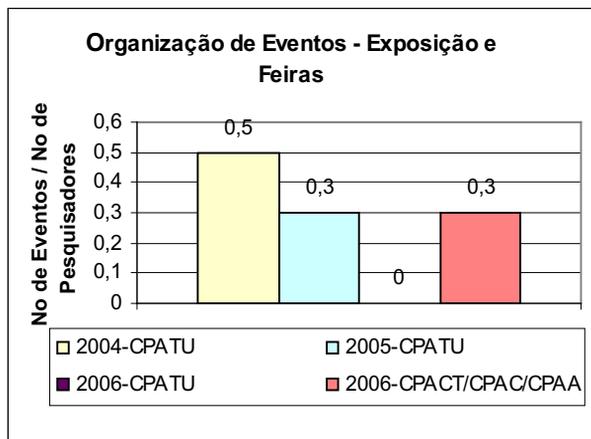


Fig. 19. Organização de eventos/exposições e feiras.

A Unidade apresentou tendência desfavorável com relação ao número de participação em eventos (exposições e feiras), estando abaixo de seu referenciais comparativos (Fig. 19).

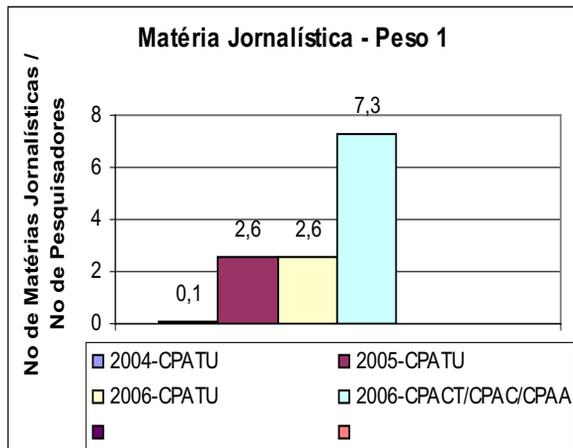


Fig. 20. Matéria jornalística – Peso 1.

De 2004 para 2005, a Unidade obteve crescimento significativo no número de matérias jornalísticas por pesquisador, mantendo-se constante no ano posterior (2006), mas apresentou-se abaixo de seus referenciais comparativos (Fig. 20).

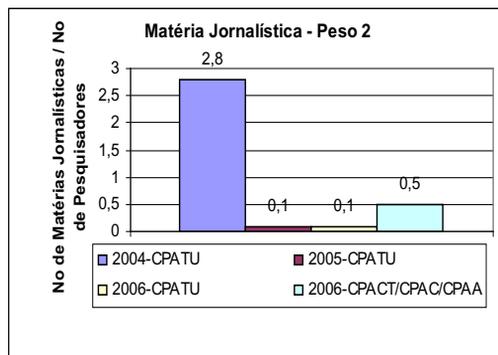


Fig. 21. Matéria jornalística – Peso 2.

Com relação a matérias jornalísticas de peso 2, a Unidade decresceu de 2004 para 2005, mantendo-se estável no ano posterior e abaixo de seu referencial comparativo (Fig. 21).

Resultados relativos às pessoas

Quanto à evolução do quadro de pessoal, observa-se que houve um pequeno decréscimo, passando de 502 empregados em 2004 para 490 em 2006. Isso decorre em razão dos desligamentos de empregados por aposentadorias e pelo Programa de Desligamento Incentivado (PDI). Deve-se ressaltar, porém, que houve acréscimo no número de pesquisadores no período de 2004-2006, com tendência favorável (Tabela 41). Isso expressa, igualmente, crescimento do número de pessoas da força de trabalho dedicadas à atividade-fim da Unidade.

Um aspecto a observar refere-se à evolução do número de empregados por gênero. No período de 2004 a 2006, tem crescido o número de empregados do sexo feminino, passando de 74 mulheres em 2004 para 91 em 2006, representando um crescimento de 23 % no total da força de trabalho da Unidade.

Tabela 1. Evolução do Quadro de Pessoal – 2005-2006.

Cargo/Ano	2004		2005		2006	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pesquisador	119	24	126	25	123	26
Analista	24	5	28	6	31	6
Assistente	359	71	346	69	336	68
Total	502	100	500	100	490	100

Fonte: SIRH.

Em relação ao número de empregados participantes em eventos de capacitação e treinamento, verificou-se a ocorrência de movimentos cíclicos nos últimos 3 anos, posto que no biênio 2004-2005 houve um crescimento no índice de empregados capacitados e treinados, mas no ano de 2006 ocorreu uma retração nesse índice, comparativamente a 2005, necessitando, dessa forma, melhorar esse processo (Tabela 42).

Tabela 42. Empregados participantes em eventos de capacitação e treinamento.

Ano	Participantes	Total de Empregados	%
2004	01	502	0,2
2005	200	500	40
2006	84	490	17

Fonte: SIEVE

No que se refere à qualidade de vida do trabalhador, constatou-se que, em 2006, houve um percentual significativo de colaboradores e dependentes vacinados, solidificando as campanhas de vacinação realizadas pela Unidade (Fig. 22).

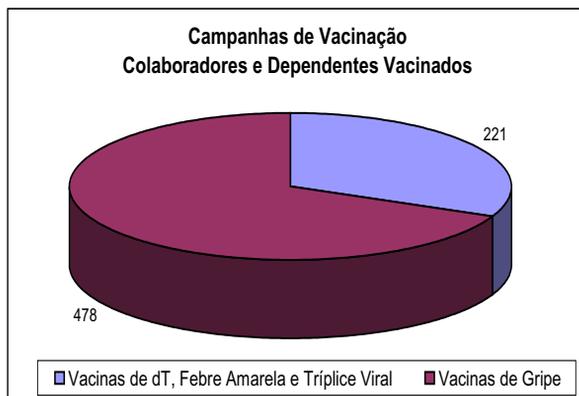


Fig. 22. Campanha de Vacinação – Colaboradores e Dependentes Vacinados (2006).

Quanto aos acidentes de trabalho ocorridos, constatou-se que no período entre 2004 e 2006, os índices foram bastante reduzidos frente ao número total de empregados da Unidade, apresentando igualmente índices de gravidade baixo (Tabela 43). A pequena elevação do número de acidentes em 2006 é decorrente do fato da intensificação das campanhas de conscientização sobre a segurança do trabalho, que resultou em mais notificações de acidentes leves.

Tabela 43. Número de Acidentes de Trabalho.

Ano	Nº de Acidentes	Índice de Gravidade
2004	03	18,3
2005	03	18,3
2006	05	35,6

Resultados dos processos principais da Unidade e dos processos de apoio

Foram utilizados como referenciais comparativos três unidades descentralizadas da Embrapa, classificadas como ecorregionais, assim como a Embrapa Amazônia Oriental, as quais foram: Embrapa Clima

Temperado (CPACT), Embrapa Cerrados (CPAC) e Embrapa Amazônia Ocidental (CPAA). Foram consideradas as médias das metas alcançadas das três Unidades.

Metas Quantitativas

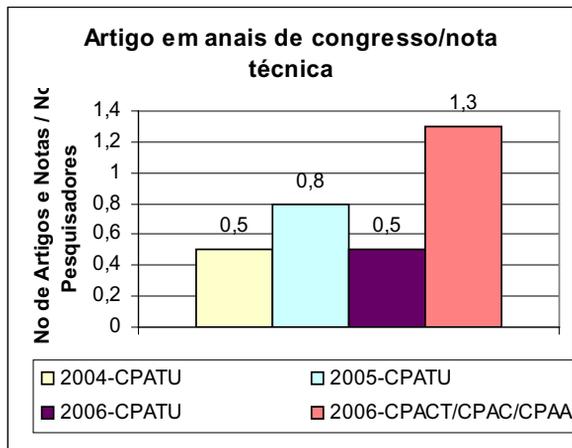


Fig. 23. Artigo em anais de congresso / nota técnica.

Houve um movimento cíclico com relação ao índice de artigos em anais de congresso e notas técnicas da Unidade no período 2004 a 2006, estando a mesma abaixo de seus referenciais comparativos (Fig. 23).

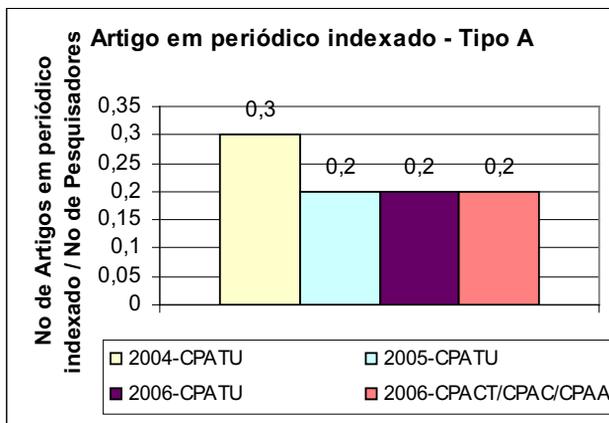


Fig. 24. Artigo em periódico indexado – Tipo A.

A Unidade apresentou um índice de artigos em periódicos estacionário nos 2 últimos anos, estando com o mesmo valor de seus referenciais comparativos (Fig. 24).

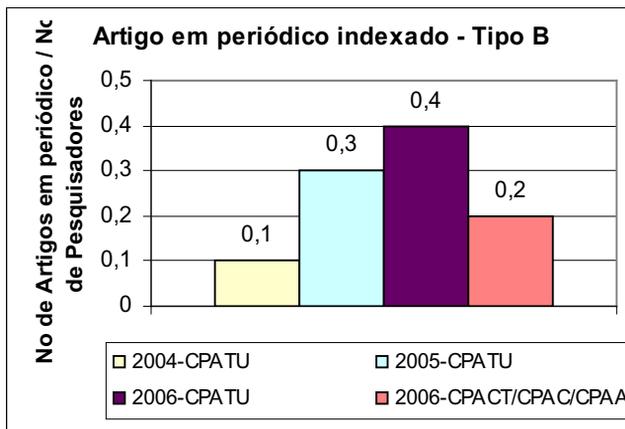


Fig. 25. Artigo em periódico indexado – Tipo B.

A Unidade apresentou tendência favorável com relação ao índice de artigos em periódicos indexados tipo B e acima de seus referenciais comparativos (Fig. 25).

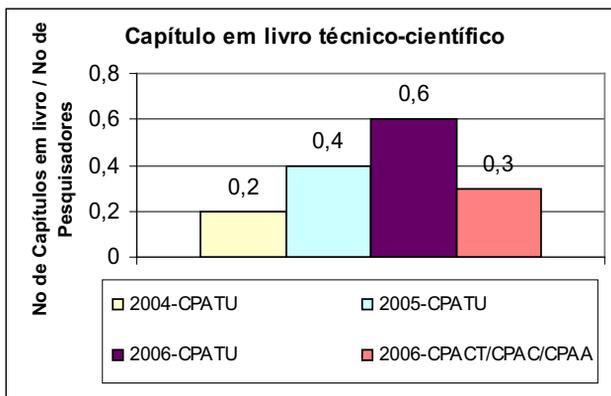


Fig. 26. Capítulo em livro técnico-científico.

Com relação ao número de capítulos de livros por pesquisador, a Unidade obteve tendência favorável nos últimos 3 anos, apresentando o dobro do valor obtido pelos seus referenciais comparativos (Fig. 26).

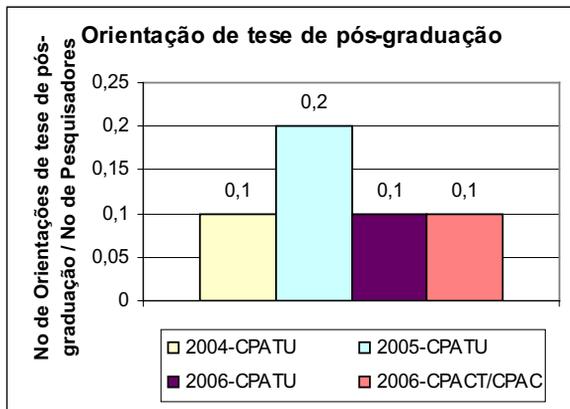


Fig. 27. Orientação de tese de pós-graduação.

O índice de orientação de teses de pós-graduação da Unidade encontra-se baixo, com o mesmo valor de seus referenciais comparativos. A orientação em teses na Embrapa apresenta um índice baixo por este não ser o foco principal do negócio da Empresa (Fig. 27).

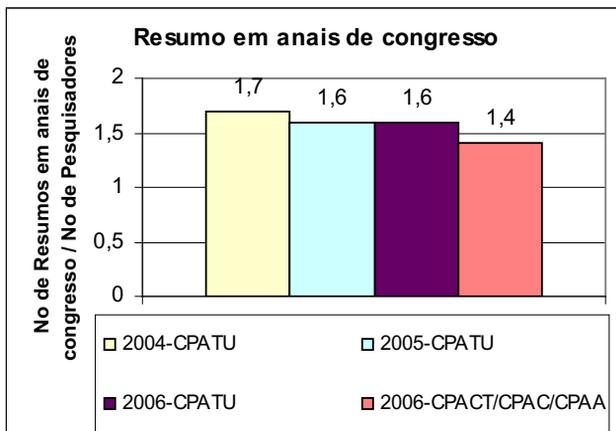


Fig. 28. Resumo em anais de congresso.

O índice de resumo em anais de congresso apresentou-se estacionário nos 2 últimos anos, mas acima de seu referencial comparativo (Fig. 28).

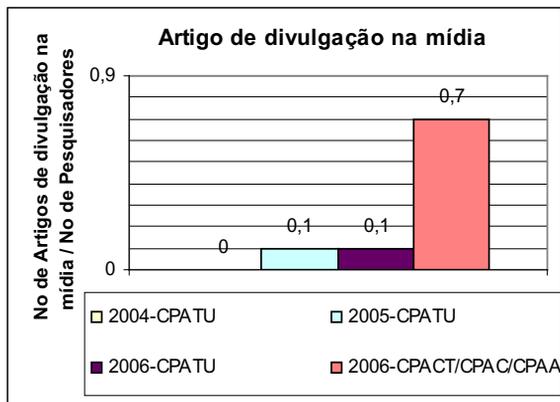


Fig. 29. Artigo de divulgação na mídia.

A Unidade apresentou nos 3 últimos anos baixo índice de artigo de divulgação na mídia, estando abaixo de seu referencial comparativo (Fig. 29).

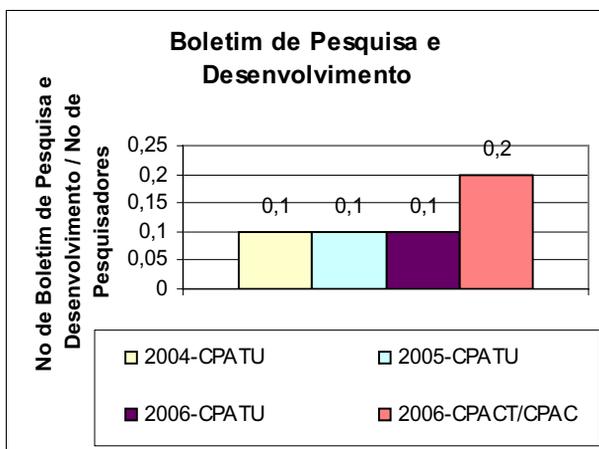


Fig. 30. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento.

O número de Boletins de Pesquisa por pesquisador na Unidade apresentou-se estacionário nos últimos 3 anos e abaixo de seu referencial comparativo (Fig. 30).

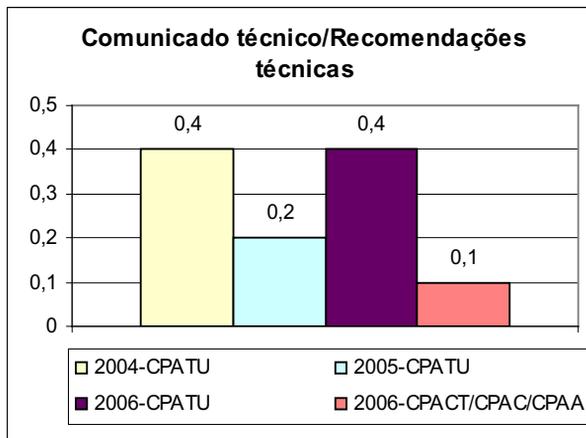


Fig. 31. Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas.

A Unidade apresentou o número de Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas por pesquisador acima de seus referenciais comparativos (Fig. 31).

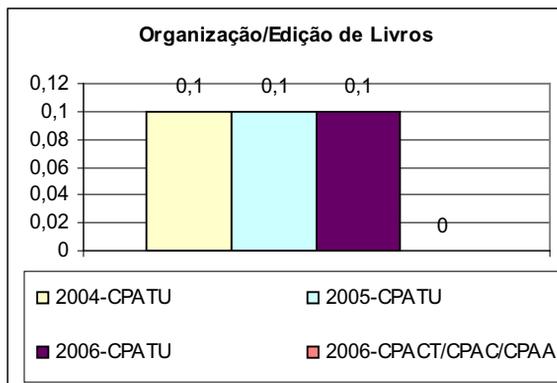


Fig. 32. Organização/Edição de livros.

Com relação à organização/edição de livros, a Unidade manteve-se estacionária nos últimos 3 anos e seus referenciais comparativos não apresentaram valores (Fig. 32).

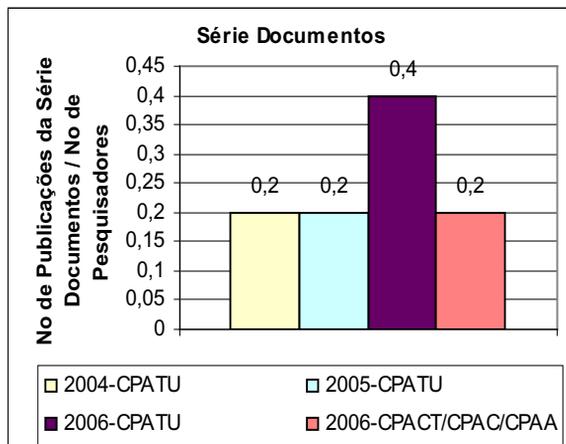


Fig. 33. Série Documentos.

A Unidade apresentou crescimento com relação ao número de publicações da Série Documentos por pesquisador, estando acima de seu referencial comparativo (Fig. 33).

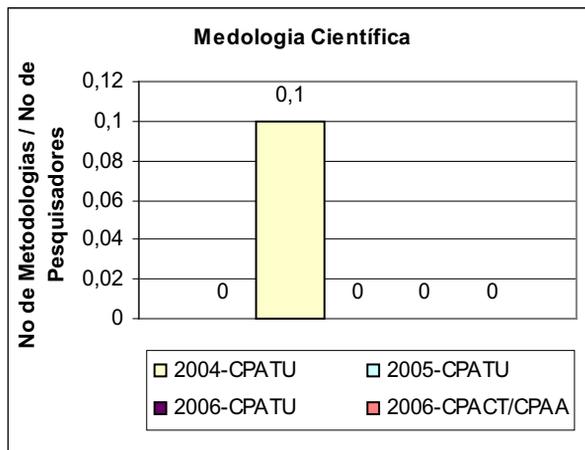


Fig. 34. Metodologia científica.

Os resultados com relação à metodologia científica não foram satisfatórios (Fig. 34).

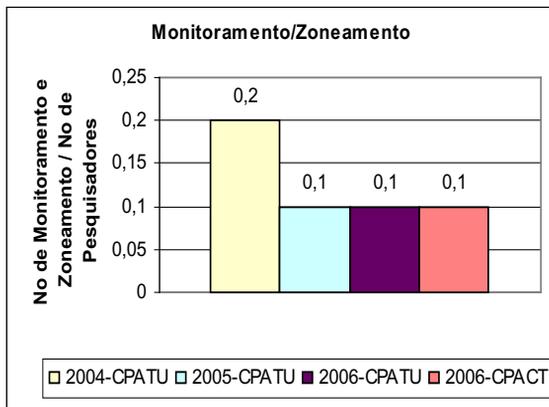


Fig. 35. Monitoramento/Zoneamento.

De 2004 para 2006, a Unidade reduziu o número de monitoramento/zoneamento por número de pesquisador, estando com valores iguais aos seus referenciais comparativos (Fig. 35).

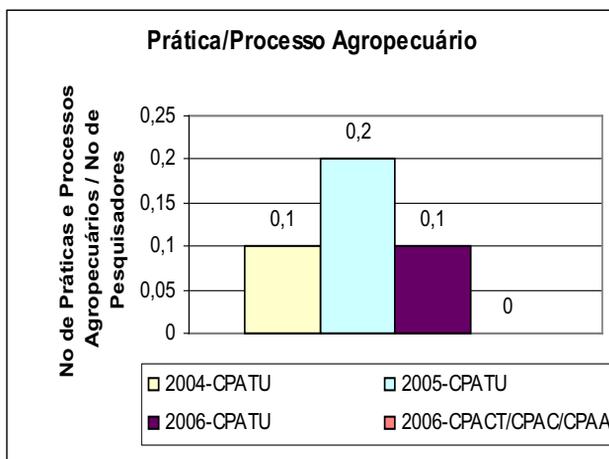


Fig. 36. Prática/Processo Agropecuário.

O número de prática/processos agropecuários por pesquisador da Unidade apresentou valores estáveis, embora tenha ficado acima de seus referenciais comparativos (Fig. 36).

Aprovação de Projetos

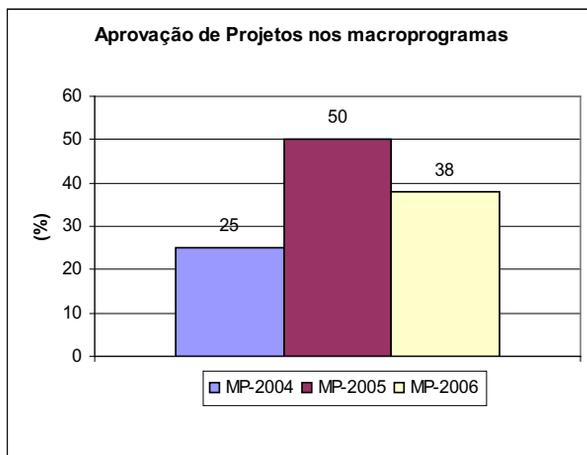


Fig. 37. Aprovação de Projetos nos Macroprogramas.

Quanto ao número de projetos aprovados, vem ocorrendo movimentos cíclicos no período de 2004 a 2006 para o MP5 (Fig. 37).

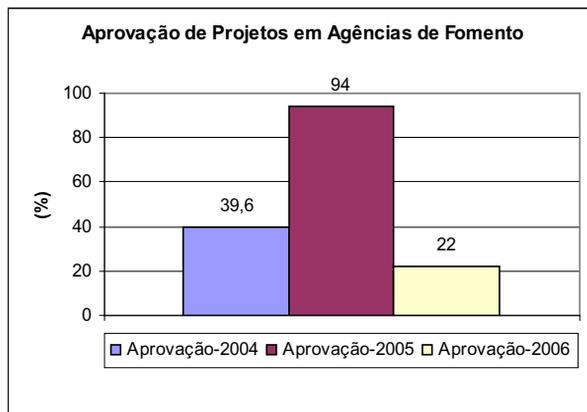


Fig. 38. Aprovação de Projetos em Agências de Fomento.

Em 2006, houve um decréscimo na porcentagem de aprovação de projetos em agências de fomento em relação a 2005 (Fig. 38).

Tabela 44. Prêmios recebidos pela Unidade.

Prêmios	Anos e Categorias
Prêmio Finep de Inovação	2003 – Regional e Menç. Honr. Nac. (Processo)
	2004 – Regional (Processo e Instituição – EAOr)
	2005 – Regional (Produto e Instituição – NBA)
	2006 – Regional (Produto e Instituição – NMFN)
Prêmio Ford Motors	2004 – Dendrogene
Prêmio ORM/ACP	2005 – Inovação
Prêmio Samuel Benchimol	2005 – Manejo Bacuri
Prêmio Chico Mendes	2003 – Tipitamba
	2005 – Gespan
Prêmio Proteção Brasil	2006 – Destaque de Boas Práticas em Saúde e Segurança do Trabalho

Com a premiação pioneira entre as Unidades da Embrapa em Segurança e Saúde do Trabalhador, por meio do case do projeto Missão Integração Amazônica, a Embrapa Amazônia Oriental conquistou o Selo Proteção Brasil 2006 (Fig. 39) de empresas que praticam boas práticas em Segurança e Saúde do Trabalho. A Embrapa Amazônia Oriental poderá utilizar o selo em seus documentos internos e materiais promocionais, demonstrando que vem desenvolvendo práticas de responsabilidade social e de preservação da vida.

**Fig. 39.** Selo Proteção Brasil 2006.

Resultados relativos aos fornecedores

A Embrapa Amazônia Oriental tem cadastrado, em seu acervo, cerca de 186 fornecedores que atuam no mercado local e nacional com ofertas de materiais de expedientes, suprimentos de informática, drogas e reagentes, materiais de laboratório, materiais de construção civil, combustíveis e lubrificantes, peças e acessórios, insumos agropecuários, equipamentos de processamento de dados, implementos e máquinas agrícolas, veículos, equipamentos para laboratório, móveis e utensílios, serviços de limpeza e conservação, vigilância armada, manutenção de hardware e outros.

Nos últimos 3 anos tem havido um crescimento expressivo do número de processos de compra/contratação de serviços efetuados pela Unidade, envolvendo dispensa de licitação e nas modalidades de Convite, Tomada de Preços e Pregão. No ano 2004, foram 194 e, em 2006, 277 processos (Tabela 45).

Tabela 45. Número de Processos de Compras/Contratação de Serviços 2004-2006.

Ano	Nº de Processos de Compras/ Contratação de Serviços
2004	194
2005	262
2006	277

Glossário

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

CTI	Comitê Técnico Interno
CTMP	Comitê Técnico de Macroprograma
CTS	Comitês Técnicos da Sede
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DAF	Departamento de Administração Financeira da Embrapa
DAP	Departamento de Administração de Pessoal da Embrapa
DBO	Demanda bioquímica de oxigênio
DE	Diretoria Executiva da Embrapa
DFA-PA	Delegacia Federal de Agricultura do Pará
DFID	Department for International Development
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DIN	Departamento de Informática da Embrapa
DOD	Departamento de Organização e Desenvolvimento da Embrapa
EAO	Embrapa Amazônia Oriental
EBDA	Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Emater	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Pará
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
Esalq	Escola de Agricultura Luís de Queiroz
Fadesp	Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa
Faepa	Federação da Agricultura do Estado do Pará
FCAP	Faculdade de Ciências Agrárias do Pará
Fetagri	Federação dos Industriais do Estado do Pará
Fiepa	Federação dos Industriais do Estado do Pará
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
Funagri	Fundação de Amparo à Agricultura
Funarbe	Fundação de Apoio à Universidade Federal de Viçosa
Funpapa	Fundação Papa João XXIII
Funpea	Fundação de Apoio a Pesquisa, Extensão e Ensino em Ciências Agrárias
Funtec	Fundo de Tecnologia
Funverde	Fundação de Parques e Áreas Verdes de Belém
g	grama
Gespan	Gestão Participativa de Recursos Naturais
ha	hectare
hab.	habitante
IAN	Instituto Agronômico do Norte
IDI	Índice de Desenvolvimento Institucional da Embrapa
IEF	Índice de Eficiência Relativa
Iepa	Instituto de Economistas do Pará

Imazon	Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia
In natura	Ao natural
Incra	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
Inmet	Instituto Nacional de Meteorologia
Inpa	Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia
Inpe	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
Ipam	Instituto de Pesquisa da Amazônia
Ipean	Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuária do Norte
ITTO	Organização Internacional do Comércio de Madeiras
Jica	Japan International Corporation Agriculture
K	potássio
Kg	quilo
LBA	The Large Scale Biosphere-Atmosphere Experiment in Amazônia
LPIP	Laudo Pericial de Insalubridade e Periculosidade
m ³	metro cúbico
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
Mg	Magnésio
mg	milígrama
MGE	Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa
N	Nitrogênio
NAP	Núcleo de Assessoria em Projetos
NAPT	Núcleos de Apoio a Pesquisa e Transferência de Tecnologias
NIA	Nível de Impacto da Atividade
NT	Núcleo Temático
OE	Objetivo Estratégico
ONG	Organização Não Governamental
P	Fósforo
PAS	Programa Amazônia Sustentável
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PAM	Plano de Assistência Médica
PAT	Plano Anual de Trabalho
PCE	Plano de Cargos da Embrapa
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDE	Plano Diretor da Embrapa
PDU	Plano Diretor da Unidade
PMG	Plano de Melhoria de Gestão
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade

PPA	Plano Plurianual
PPOB2	Programa de Prevenção de Exposição Ocupacional ao Benzeno
PPRA	Programa de Riscos Ambientais
PQSP	Prêmio da Qualidade do Serviço Público
Pronapa	Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Agropecuária
Poema	Centro de Estudos da Pobreza e Meio Ambiente
R\$	Unidade monetária em reais
S	Enxofre
SAC	Sistema de Atendimento ao Cidadão
SAC-Bib	Sistema de Atendimento ao Cidadão da Biblioteca
Saad	Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual dos Empregados da Embrapa.
Sagri	Secretaria de Estado de Agricultura do Pará
Sapre	Sistema de Avaliação e Premiação por Resultado
SAU	Sistema de Avaliação de Unidades
SEA	Secretaria de administração Estratégica da Embrapa
Seap	Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
Sectam	Secretaria de Ciência e Tecnologia do Pará
Sedex	Serviço de Distribuição Expressa
SEG	Sistema Embrapa de Gestão
SEP	Sistema Embrapa de Planejamento
SESMT	Saúde e Medicina do Trabalho
SGBD	Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados
Siafi	Sistema Integrado de Administração Financeira
Siape	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
Side	Sistema de Informação para Decisão Estratégica
Siger	Sistema de Gerenciamento de Projetos
SIN	setor de Informação
Sinpaf	Sindicato dos Trabalhadores na Pesquisa da Agricultura Federal
Sipat	Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho
Sintec	Sistema de Informações Tecnológicas
Sispat	Sococo - Sococo S.A. Agroindústria da Amazônia
SOF	Setor de Orçamento e Finanças
SPM	Setor de Patrimônio e Material
SRH	Setor de Recursos Humanos
SSA	Setor de Serviços Auxiliares
SUDAM	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
SVT	Setor de Veículos e Transportes
t	tonelada
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
TQM	Total Quality Management
TSP	Tecnologia, Serviço e Produto da Embrapa
TT	Transferência de Tecnologia

U\$	unidade monetária em dólar
U.A	Unidade Animal
UC	Unidades Centrais
Uema	Universidade Estadual do Maranhão
Uepa	Universidade Estadual do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
Ufra	Universidade Federal Rural da Amazônia
Unama	Universidade da Amazônia
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai
Usda	United States Department of Agriculture
ZEE	Zoneamento Econômico-Ecológico



Amazônia Oriental