

EMBRAPA UVA E VINHO

RELATÓRIO DE GESTÃO

2006



Bento Gonçalves

2006





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

ISSN 1808-4648
Dezembro, 2007

Documentos 67

Relatório de Gestão 2006

Lucas da Ressurreição Garrido
Alexandre Hoffmann

Bento Gonçalves, RS
2007

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Uva e Vinho

Rua Livramento, 515
95700-000 Bento Gonçalves, RS, Brasil
Caixa Postal 130
Fone: (0xx)54 3455-8000
Fax: (0xx)54 3451-2792
<http://www.cnpuv.embrapa.br>
sac@cnpuv.embrapa.br

Comitê de Publicações

Presidente: *Lucas da Ressurreição Garrido*
Secretária-Executiva: *Sandra de Souza Sebben*
Membros: *Luiz Antenor Rizzon, Osmar Nickel, Kátia Midori Hiwatashi e Viviane Maria Zanella Bello Fialho*

Foto da capa: *Acervo da Embrapa Uva e Vinho*

1ª edição

1ª impressão (2007): On-line

Todos os direitos reservados.

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Uva e Vinho

Embrapa Uva e Vinho.

Relatório de gestão 2006 [recurso eletrônico] / Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa Uva e Vinho, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; organizado por Lucas da Ressurreição Garrido e Alexandre Hoffmann. – Dados eletrônicos -- Bento Gonçalves : Embrapa Uva e Vinho, 2007.
124 p. - (Documentos/ Embrapa Uva e Vinho, ISSN 1808-4648 ; 67).

Não impresso, só disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/documentos/doc067.pdf>>.

1. Embrapa Uva e Vinho. 2. Gestão. 3. Pesquisa científica. I. Título. II. Garrido, Lucas da Ressurreição, *org.*
III. Hoffmann, Alexandre, *org.* VIII. Série.

CDD 630.72 (21. ed.)

©Embrapa Uva e Vinho 2007

APRESENTAÇÃO

O Relatório de Gestão é uma importante estratégia de sistematizar informações que caracterizam a Instituição e expõem a forma como se dá a gestão nos seus mais distintos segmentos, setores, processos e projetos. É, também, um mecanismo objetivo de apresentação à sociedade de como se dá a aplicação dos recursos públicos e privados geridos pela Instituição, bem como de que modo estes recursos são mobilizados de forma a proporcionar as respostas demandadas pela sociedade, no cumprimento de sua Missão Institucional. Outrossim, a elaboração dos Relatórios de Gestão, ao seguir a orientação da Embrapa, bem como do Ministério do Planejamento através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), cujo Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2006 foi a base para a constituição do Documento ora apresentado, traz como resultado a convergência, entre Instituições Públicas Federais, de formatos de apresentação de resultados, possibilitando efetuar-se a gestão das informações comparativas e a melhoria futura da gestão de cada Instituição.

O presente Relatório de Gestão – Ano Base 2006 do Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho é a quinta edição deste documento. Trata-se de um detalhado panorama da Embrapa Uva e Vinho, com especial enfoque no ano de 2006, mas incluindo informações históricas relevantes que abrange desde o Perfil da Unidade até os principais resultados obtidos na Gestão. Trata-se de um importante compêndio, que serve, não somente para indicar como se deu a gestão no ano anterior, mas sobretudo como oportunidade de verificarem-se avanços e potenciais melhorias na busca da excelência na gestão e a meta de máxima eficiência no atingimento dos objetivos estratégicos da Unidade previstos em seu Plano Diretor.

Bento Gonçalves, dezembro de 2007.

Alexandre Hoffmann
Chefe-Geral
Embrapa Uva e Vinho

ÍNDICE

PERFIL DA EMBRAPA UVA E VINHO

A. Competências Básicas	5
B. Principais Clientes/Usuários	6
C. Principais Serviços	6
D. Processos Finalísticos	6
E. Principais Processos de Apoio	7
F. Principais Insumos e Fornecedores	7
G. Perfil do Quadro de Pessoal	7
H. Principais Parcerias Institucionais	7
I. Principais Instalações e Localidades	9
J. Organograma	11

HISTÓRICO DA QUALIDADE

Histórico da Qualidade e Prêmios Recebidos	13
--	----

RELATO DA GESTÃO

1 LIDERANÇA	15
1.1 Sistema de Liderança	15
1.2 Cultura de Excelência	23
1.3 Análise Crítica do Desenvolvimento Global	25
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	28
2.1 Formulação das Estratégias	28
2.2 Desdobramento e Operacionalização das Estratégias	34
2.3 Formulação do Sistema da Medição do Desempenho	41
3 CIDADÃOS E SOCIEDADE	47
3.1 Imagem e Conhecimento Mútuos	47
3.2 Relacionamento com os Cidadãos-Usuários	51
3.3 Interação com a Sociedade	53
4 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	60
4.1 Gestão das Informações da Organização	60
4.2 Gestão das Informações Comparativas	68
4.3 Gestão do Conhecimento	71
5 PESSOAS	75
5.1 Sistema de Trabalho	75
5.2 Educação e Capacitação	80
5.3 Qualidade de Vida	84
6 PROCESSOS	90
6.1 Gestão de Processos Finalísticos	90
6.2 Gestão de Processos de Apoio	94
6.3 Gestão de Processos de Suprimento	98
6.4 Gestão Orçamentária e Financeira	102

7 RESULTADOS	106
7.1 Resultados Relativos aos Cidadãos-Usuários	106
7.2 Resultados Relativos à Interação com a Sociedade	107
7.3 Resultados Orçamentários e Financeiros	108
7.4 Resultados Relativos às Pessoas	110
7.5 Resultados Relativos a Suprimento	113
7.6 Resultados Relativos aos Serviços e Produtos	114
7.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais	116
8 LISTA DE SIGLAS	119

PERFIL DA EMBRAPA UVA E VINHO

PERFIL DA EMBRAPA UVA E VINHO

A – Competências Básicas

A Embrapa Uva e Vinho é uma Unidade Descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. A Unidade foi instituída, como Unidade de Pesquisa de Âmbito Estadual, em 26 de agosto de 1975 através da Deliberação nº 037/75, destinada a executar ações de pesquisa com vitivinicultura no Rio Grande do Sul. A partir de 05 de março de 1985, foi levado a condição de Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho, estendendo sua missão para atuar como referência em pesquisa com vitivinicultura em todo o território nacional e coordenando o Programa Nacional de Pesquisa em Vitivinicultura. A partir de 1992, em virtude do incremento na demanda de soluções tecnológicas para a fruticultura de clima temperado nas regiões da Serra Gaúcha e Campos de Cima da Serra, a Unidade estrategicamente ampliou sua missão institucional, evoluindo em direção a uma atuação mais abrangente e integrada na cadeia da maçã, com o desenvolvimento do Sistema de Produção Integrada, que serviu de modelo para ser adotado na produção das outras frutas. O foco de atuação da Embrapa Uva e Vinho é pesquisa, desenvolvimento e inovação (P,D&I) para o desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro visando a eficiência e a competitividade do agronegócio da vitivinicultura no âmbito nacional e da fruticultura de clima temperado na região Sul do Brasil.

A Unidade ao longo dos seus quase 32 anos de existência vem desenvolvendo uma série de tecnologias importantes para a viabilização e sustentabilidade da propriedade rural com mínimo de impacto ambiental. Dentre as tecnologias desenvolvidas destacam-se: cultivares de uvas de mesa sem sementes (BRS Clara, BRS Linda e BRS Morena); cultivares para a produção de sucos (BRS Cora, BRS Rúbea e Isabel Precoce); cultivar para produção de vinhos de mesa (Moscato Embrapa); cultivar para produção de espumante moscatel (BRS Lorena); geração do suporte tecnológico à primeira indicação geográfica de produtos agrícolas no Brasil, com registro no INPI – caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos para Vinhos Finos; geração do suporte tecnológico e orientação ao Programa de Produção Integrada no Brasil, que resultou na implementação do Sistema de Produção Integrada de Maçã, caso pioneiro no Brasil; geração do suporte tecnológico à expansão da vitivinicultura em novos pólos de produção, com ênfase nas regiões sudeste, nordeste e centro-oeste com viabilização do cultivo de uvas para mesa e para processamento em regiões de clima tropical; seleção de matrizes de porta-enxertos e copas de videiras e fruteiras de clima temperado livre de vírus para a produção de mudas; Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul - metodologia e controle do Sistema de Informação; tecnologias para qualificação da produção de vinhos finos, com ênfase na longevidade, identidade regional e aumento da qualidade como alimento funcional; tecnologias para controle biológico de doenças em maçã e morango; sistema de prognóstico da ocorrência de doenças na cultura da macieira e da videira; tecnologias para controle de insetos-pragas com alto potencial de risco para a cultura da macieira e pereira – combate a *Cydia pomonella*.

Consciente de que sua missão institucional deve estar em sintonia com às políticas públicas e contribuições ao desenvolvimento das cadeias produtivas onde está inserida, a Embrapa Uva e Vinho participa, através de convênio com o IBRAVIN, na coordenação do Programa Visão 2025 (Plano de Desenvolvimento Estratégico da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul, possibilitando à obtenção de informações de interesse estratégico para a Embrapa e possibilitando que, como parte deste Plano, fosse inserida, com ampla discussão na Unidade, a área de tecnologia como uma das áreas temáticas do Programa. Desta forma, consolida-se, a partir de 2006, a intensa contribuição da Unidade no desenvolvimento setorial, o que afeta diretamente o campo de trabalho da Embrapa Uva e Vinho.

B – Principais Clientes/Usuários

Os principais clientes/usuários da Unidade compreendem um universo bastante extenso englobando:

- Setor privado: com os produtores rurais em relações estabelecidas em parceria com órgãos estaduais de extensão rural, assistência técnica privada, sindicatos de Trabalhadores Rurais, Comissão Interestadual da Uva, viveiristas, agroindústrias e cooperativas;
- Embrapa: parceria com diversas Unidades em projetos de pesquisa e desenvolvimento;
- Sistemas Estaduais de Pesquisa: parcerias com OEPAS nos projetos de pesquisa e desenvolvimento;
- Instituições de Ensino: parcerias com Universidades e escolas técnicas em projetos de pesquisa, orientação de teses, oferecimento de estágios, bolsas de iniciação científica e de pesquisa aos estudantes e na participação esporádica na atividade de docência;
- Instituições Internacionais: parcerias em projetos de pesquisa e capacitações de pesquisadores e técnicos;
- Governo: apoio aos órgãos do governo federal, estadual e municipal para assuntos e competências relacionados à missão da Unidade;
- Órgãos Financiadores: através da captação de recursos via projetos de pesquisa e desenvolvimento submetidos à FINEP, CNPq, FAPERGS e Sebrae-RS;
- Outras Instituições Associativas: ONGs e associações de produtores, associação ambiental;
- Imprensa: por meio deste segmento que a Unidade vem divulgando os seus produtos e tecnologias para a sociedade em geral;
- Consumidor: relação direta com o consumidor visando a melhoria da sua alimentação, através dos produtos e tecnologias desenvolvidas pela Unidade que foram disponibilizados aos produtores rurais.
- Associações empresariais: ACAVI, UVIBRA, ABPM, FECOVINHO, VALEXPORT e IBRAVIN

C – Principais Serviços

Os principais serviços prestados pela Embrapa Uva e Vinho dizem respeito ao mercado do conhecimento, compreendendo as publicações técnicas e científicas, treinamentos oferecidos ao longo do ano para capacitação de produtores e técnicos, testes de produtos, análises laboratoriais, assessorias, processos agropecuários e agroindustriais, zoneamento edafoclimático, cadastro vitícola, sistema de alerta de doenças, entre outros.

D – Processos Finalísticos

Os processos de Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação, de Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial formam o macroprocesso dos negócios da Unidade. Este macroprocesso tem início na prospecção de demandas do mercado durante a elaboração do PDU e termina na disponibilização de conhecimentos e tecnologias para atendimento as demandas. Estes processos são sustentados a partir dos projetos aprovados dentro do sistema de macroprogramas da Embrapa ou apropriados junto ao SEG, com recursos captados em Instituições de fomento à pesquisa. Os processos finalísticos compreendem: Prospecção de Demandas Tecnológicas, Planejamento e Seleção de Projetos, Captação de Recursos via Projetos, Gestão da Execução de Projetos, Acompanhamento e avaliação de projetos, Desenvolvimento de Produtos e Processos, Gestão da Informação e do Conhecimento, Comercialização e Transferência da Tecnologia, Comunicação

Empresarial, Gestão da Propriedade Intelectual, Relacionamento com Clientes e Avaliação de resultados de projetos.

E – Principais Processos de Apoio

Para que a Unidade possa cumprir a sua missão existem também vários processos de apoio que contribuem significativamente para o alcance dos objetivos. São eles: Gestão de Laboratórios, Gestão de Campos Experimentais, Gestão dos Resíduos Laboratoriais, Comunicação Administrativa, Compras, Gestão do Almoxarifado, Controle Patrimonial, Gestão da Vigilância e Segurança, Manutenção, Limpeza e Conservação de Bases Físicas, Concessão e Controle de Viagens a Serviço, Administração Orçamentária e Financeira, Manutenção de Máquinas, Móveis e Equipamentos, Controle e Manutenção de Máquinas Agrícolas e Veículos, Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos, Administração de Recursos Humanos, Capacitação de Curta Duração, Capacitação de Longa Duração, Bem-Estar de Recursos Humanos, Avaliação de Recursos Humanos, Estágio de Complementação Educacional.

F – Principais Insumos e Fornecedores

Para o desenvolvimento de suas atividades na área de pesquisa de vitivinicultura e de fruteiras de clima temperado, a Unidade necessita de diversos equipamentos de laboratório, cantina e campos experimentais, como também a aquisição de insumos tais como reagentes de laboratório, adubos, corretivos e agroquímicos para as áreas experimentais, casa-de-vegetação e estufins, combustíveis, gases, insumos para a cantina experimental e material de expediente. Os principais fornecedores situam-se nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, podendo ocorrer casos da importação de equipamentos ou reagentes devido à inexistência no país.

G – Perfil do Quadro de Pessoal

A Embrapa Uva e Vinho conta, atualmente, com 152 empregados efetivos da Unidade e um cedido pela AJU, 20 empregados terceirizados e 79 estagiários que atuam dentro dos processos finalísticos e de apoio citados anteriormente. O quadro efetivo é distribuído nos cargos de Pesquisador (41), Analista (12) e Assistente (99) (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil do quadro de pessoal da Embrapa Uva e Vinho.

Categoria	Quantidade	Doutorado	Mestrado	Graduação	Nível Médio	Nível Fundamental
Efetivos	152	30	16	27	23	56
Pesquisador	41	28	13	-	-	-
Analista	12	2	-	10	-	-
Assistente	99	-	3	17	23	56
Não Efetivos	99	6	19	54	3	17
Terceirizados	20	-	-	-	3	17
Estagiários	79	6	19	54	-	-
Total	251	36	35	81	26	73

H – Principais Parcerias Institucionais

As principais parcerias da Embrapa Uva e Vinho foram desencadeadas ao longo dos anos através de convênios ou contratos dentro de projetos de pesquisa e desenvolvimento, na elaboração de publicações técnicas científicas e na transferência de tecnologia, principalmente nos processos

finalísticos. As parcerias mais sólidas ocorrem principalmente onde há complementariedade das áreas de atuação, resultando em produtos com maior valor agregado ou com algum diferencial. Alguns exemplos estão listados na Tabela 2.

Tabela 2 – Exemplos de parcerias da Embrapa Uva e Vinho.

Instituição Parceira	Forma	Processo
Embrapa Trigo, Embrapa Clima Temperado, Embrapa Semi-Árido	Projeto de pesquisa, desenvolvimento e publicações	Desenvolvimento de produtos e processos
Embrapa Transferência de Tecnologia	Projeto de Desenvolvimento	Comercialização e Transferência de Tecnologia
Epagri, Fepagro	Projeto de pesquisa e publicações	Desenvolvimento de produtos e processos Transferência de Tecnologia
UFRGS, UFPel, UPF, URCAMP, UFPR, UEL, UEM	Projeto de pesquisa e publicações	Desenvolvimento de produtos e processos Transferência de Tecnologia
Emater-PR, ASCAR/Emater-RS, Sebrae-RS	Projeto de Desenvolvimento	Transferência de Tecnologia
FINEP, CNPq e FAPERGS	Projeto de pesquisa ou de Desenvolvimento	Captação de recursos via projeto
IBRAVIN	Convênio	Execução de projeto
ABPM	Convênio	Prospecção de demandas tecnológicas, execução de projeto e captação de recursos
Valexport	Convênio	Prospecção de demandas tecnológicas, execução de projeto e captação de recursos
APROVALE, ASPROVINHO, APROBELO	Convênio	Desenvolvimento de produtos e processos

Uma das parcerias institucionais mais efetivas, de amplo impacto, visibilidade e resultado para o setor consiste na coordenação técnica do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul, executada por delegação de poderes do MAPA e efetivada mediante parceria entre Embrapa Uva e Vinho, IBRAVIN, SAA-RS e MAPA. O Cadastro Vitícola é a mais completa base de dados da vitivinicultura do Estado e a única do Brasil possibilitando a obtenção de informações essenciais para o controle da produção, monitoramento da qualidade e proposição de políticas públicas de interesse setorial.

O estabelecimento de parceria entre o MDA, MAPA, IBRAVIN e SAA-RS possibilitou, ao final do ano de 2006, a aquisição de um Espectrômetro de Massas para detecção de água exógena como mecanismo de prevenção de fraudes em vinhos por meio da análise da razão isotópica de oxigênio. A Embrapa Uva e Vinho viabilizou o processo licitatório com base em recursos repassados pelos demais órgãos e pela própria Embrapa, cedendo em comodato o equipamento ao Laboratório de Referência Enológica (Laren), para uso tanto na fiscalização quanto no suporte à pesquisa. Em se tratando de um equipamento de alto custo de aquisição e instalação, bem como de alta despesa operacional, esta estratégia possibilita ampliar a estrutura laboratorial para execução da programação de pesquisa da Unidade por meio de um arranjo institucional efetivo.

A vitivinicultura é uma atividade complexa e com alta exigência em tecnologia para alcançar a competitividade e rentabilidade desejadas pelos produtores. Esta complexidade implica na necessidade de aprimoramento tecnológico e capacitação constantes, o que freqüentemente é exigido da Embrapa em relação ao seu público-alvo, embora não esteja no âmago de sua missão institucional. Desta forma, tornou-se imperioso o estabelecimento de parcerias institucionais que tenham como foco a transferência de tecnologia e a habilitação de produtores com ênfase em boas

práticas agrícolas e de fabricação. As parcerias institucionais mais efetivas neste sentido se dão com a Emater-RS, Cooperativas e através do Programa Juntos para Competir, um arranjo institucional entre Sebrae-RS, SENAR-RS e FARSUL. Em adição, a parceria estabelecida entre a Unidade e o Ministério da Integração, IBRAVIN, CEFET-BG, URI, SEDAI-RS e Prefeitura Municipal de Jaguari possibilitou a consolidação do Centro Mesorregional de Vitivinicultura, com foco na habilitação, transferência de tecnologia e organização dos pequenos produtores de uva, vinho e derivados, na área de abrangência da Mesorregião Metade Sul, uma nova fronteira vitivinícola que enfrenta sérias limitações para sua viabilização e na revitalização da vitivinicultura da região de Jaguari.

A parceria entre a Embrapa Uva e Vinho e a Embrapa Semi-Árido na busca do desenvolvimento tecnológico da viticultura de clima semi-árido, sobretudo na região do Vale do Submédio São Francisco, oportunizou que fossem alocados recursos da FINEP, Embrapa e BNB que foram destinados à implantação do Laboratório de Enologia do Semi-Árido (Petrolina, PE). Esta ação somente se efetivou com a busca de sinergias entre as equipes de pesquisa e entre as missões institucionais de cada uma das Unidades. O resultado tem sido notório na caracterização e evolução tecnológica da produção de vinhos e suco de uva naquela região, cujas pesquisas têm sido coordenadas por um pesquisador da Embrapa Uva e Vinho lotado em Petrolina.

O Programa de Erradicação da *Cydia pomonella* no Brasil é uma ação conjunta entre o MAPA, Embrapa e ABPM, além das Secretarias Estaduais de Agricultura e demais entidades representativas da cadeia produtiva da maçã, e conta com a Coordenação Técnica da Embrapa Uva e Vinho, por nomeação do Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Trata-se de uma estratégia que vem apresentando resultados altamente promissores desde sua criação em 2002 e tem como foco a erradicação, o que é inovador para as condições brasileiras, de uma praga quarentenária, sendo estimados significativos resultados positivos no aumento da competitividade do cultivo de pomáceas no Brasil.

A Embrapa Uva e Vinho reúne as principais competências na área de indicações geográficas do Brasil e interage constantemente com instituições brasileiras e internacionais relacionadas ao tema. O exercício estabelecido com o suporte técnico de P,D&I na implantação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, bem como o avanço de outras indicações geográficas em curso, tem motivado o envolvimento de pesquisadores da Unidade para prosseguir com este suporte, tanto na forma de orientações iniciais, acompanhamento do processo, articulação com o INPI e composição do Comitê Regulador, no qual a presença de uma Instituição Pública com reconhecida competência contribui para a imagem e bom andamento da implantação das indicações geográficas. Além disso, há demandas de outras cadeias produtivas com interesse no uso das indicações geográficas como mecanismo de ordenamento setorial e agregação de valor de produtos agropecuários.

I – Principais Instalações e Localidades

A Unidade conta com quatro bases físicas. A Sede, em Bento Gonçalves, RS, está situada na principal região produtora de vinhos do Brasil, onde são desenvolvidas ações com vitivinicultura de clima temperado e onde está situada a maior parte dos laboratórios e demais estruturas de suporte à pesquisa. Apresenta uma área total de 100 ha, contendo 16,5 ha de campos experimentais com videiras. Além da sede, a Unidade é composta pela Estação Experimental de Fruticultura Temperada em Vacaria, RS, localizada nos Campos de Cima da Serra, um dos principais pólos produtores de maçã do Brasil e destina-se ao desenvolvimento de atividades em fruticultura de clima temperado em uma área de 115 ha; a Estação Experimental de Viticultura Tropical em Jales, SP, localizada no noroeste de São Paulo, voltada ao desenvolvimento de tecnologias para viticultura tropical, dispondo 16 ha; e o Campo Experimental da Garibaldina em Garibaldi, RS, destinado à produção de material vegetativo livre de vírus e realização de ensaios em vitivinicultura e fruticultura de clima temperado, espalhados pelos seus 23 ha. Na soma de suas quatro bases físicas, a Unidade possui uma área total de aproximadamente 320 ha e uma área construída de 17.543 m² (Tabela 3). A estrutura laboratorial da Unidade é composta por laboratórios de Virologia, Entomologia, Fitopatologia, Cultura de Tecidos, Biologia Molecular, Análise de Solos e Tecidos, Física do Solo, Geoprocessamento, Climatologia, Enologia, Microbiologia, Central Analítica, Fisiologia Vegetal, Análise Sensorial, Pós-Colheita e Microvinificação.

Tabela 3 – Bases físicas e benfeitorias da Embrapa Uva e Vinho nos anos de 1999 e 2006.

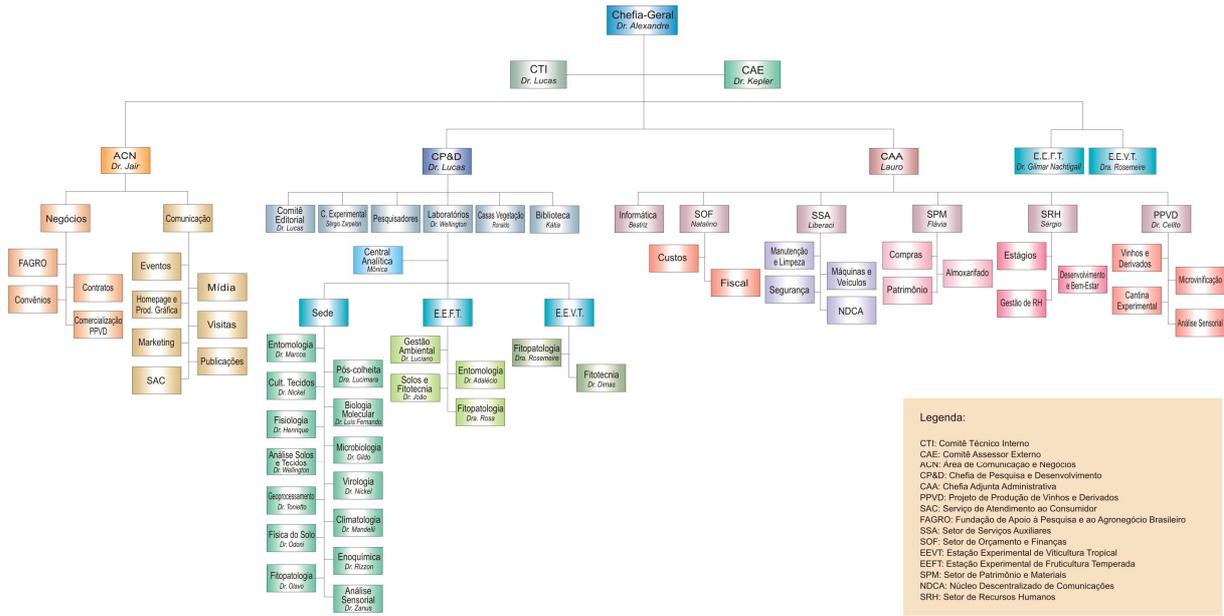
Bases Físicas e Benfeitorias	Unidade	Área	
		1999	2006
Bases Físicas			
Sede – Bento Gonçalves	ha	100	100
Estação Experimental de Fruticultura Temperada, Vacaria	ha	115	115
Estação Experimental de Viticultura Tropical, Jales	ha	16	16
Campo Experimental da Garibaldi	ha	23	23
Benfeitorias Sede – Bento Gonçalves			
Administração	m ²	769	769
Centro técnico (laboratórios, salas de pesquisadores e auditório)	m ²	3.325	3.577
Área de informação (Biblioteca e Setor de informática)	m ²	360	360
Casas-de-vegetação, estufins, telados, galpão de preparo do solo e casa de apoio	m ²	2.395	2.815
Almoxarifado, garagem, oficina, galpões, carpintaria, vestiário, ferramentaria, capatasia, depósito de defensivos agrícolas, abrigo de campo e depósito de adubos	m ²	3.187	3.187
Área de Comunicação e Negócios (ACN)	m ²	379	379
Cantina Vinícola	m ²	2.868	2.868
Vinagreira	m ²	382	382
Residências	m ²	1.558	797
Câmara fria	m ²	0	76
Benfeitorias Estação Experimental de Vacaria			
Administração e salas de pesquisadores	m ²	207	240
Galpão de máquinas e veículos	m ²	300	500
Laboratórios	m ²	351	351
Galpão para classificação de frutas	m ²	0	375
Casa-de-vegetação e telado	m ²	300	300
Residências	m ²	331	208
Depósito de defensivos	m ²	0	29
Câmara fria	m ²	0	108
Benfeitorias Estação Experimental de Jales			
Administração e salas de pesquisadores	m ²	85	296
Galpão de máquinas e veículos	m ²	100	100
Residência	m ²	70	85
Galpão Tulha / Garagem	m ²	60	200
Estufins	m ²	0	474
Depósito	m ²	0	33
Benfeitorias Campo Experimental da Garibaldi			
Galpão de máquinas e veículos	m ²	300	300
Residência	m ²	60	60

J – Organograma



Uva e Vinho

Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho



Legenda:

- CTI: Comitê Técnico Interno
- CAE: Comitê Assessor Externo
- ACN: Área de Comunicação e Negócios
- CP&D: Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento
- CAA: Chefia Assuma Administrativa
- PPVD: Projeto de Produção de Vinhos e Derivados
- SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor
- FAGRO: Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro
- SSA: Setor de Serviços Auxiliares
- SOF: Setor de Orçamento e Finanças
- EEVT: Estação Experimental de Viticultura Tropical
- EEFT: Estação Experimental de Viticultura Temperada
- SPM: Setor de Patrimônio e Materiais
- NDCA: Núcleo Descentralizado de Comunicações
- SRH: Setor de Recursos Humanos

HISTÓRICO DA QUALIDADE

HISTÓRICO DA QUALIDADE E PRÊMIOS RECEBIDOS

- 1967 Festa Nacional do Vinho – 1ª FENAVINHO, confere à Estação de Enologia diploma pela participação na 1ª FENAVINHO
- 1980 Prêmio Agricultura – Jornal Eco do Vale
- 1981 Participação da Embrapa na 1ª FENACHAMP
- 1985 Diretoria da FENAVINHO confere à Embrapa o Diploma de Honra pela participação na V FENAVINHO
- 1987 Prêmio FENACHAMP 1987 – participação no evento
- 1991 Participação da Embrapa na FENAVINHO
- 1991 Destaque em Tecnologia – 3ª FEINCAP em Tucunduva
- 1993 Participação da Embrapa na 5ª FENACHAMP
- 1993 Participação da Embrapa Uva e Vinho na 1ª Reunião do CAE – Região Sul no CNPF
- 1994 Elaboração do I PDU
- 1994 Participação da Embrapa Uva e Vinho na 3ª Reunião do CAE – Região Sul no CNPF
- 1994 Participação da Embrapa Uva e Vinho na 2ª Reunião do CAE – Região Sul no CNPF
- 1994 Reconhecimento da cidade de Piratuba pelos serviços prestados pela Embrapa
- 1995 Portaria nº 108/95 – Louvor e Agradecimento – A Câmara de Vereadores de Bento Gonçalves outorgada à Embrapa pela passagem de seus 20 Anos
- 1995 O município de Bento Gonçalves confere à Embrapa certificado de participação no Programa Bento Qualidade e Produtividade
- 1997 Destaque Pesquisa Agropecuária – oferecido pelo Correio do Povo, UNIBANCO e Rádio Guaíba durante EXPOINTER
- 1998 Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves entrega certificado à Embrapa por poder contar com ela em seu quadro de associados
- 1998 Participação no Centenário de Veranópolis, RS – 1898-1998
- 1999 O 6º BCOMDIV confere à Embrapa Diploma de Amigo do Batalhão
- 1999 Participação no Seminário de Viticultura de Dois Lajeados
- 2000 Elaboração do II PDU
- 2000 Portaria nº 225/2000 – Louvor e Agradecimento – outorgada à Embrapa pela passagem de seus 25 Anos
- 2001 Associação dos Técnicos Agrícolas do Rio Grande do Sul conferem à Embrapa homenagem pelos relevantes serviços prestados a agropecuária gaúcha e apoio à categoria dos Técnicos Agrícolas
- 2001 A VinoBrasil 2001 confere homenagem à Embrapa pelo apoio, confiança e dedicação
- 2002 Prêmio Frederico Menezes Veiga a pesquisador da Embrapa Uva e Vinho

- 2004 Elaboração do III PDU
- 2005 Portaria nº 225/2000 – Louvor e Agradecimento – outorgada à Embrapa pela passagem de seus 30 Anos
- 2005 Câmara Municipal de Jales, SP – Homenagem à Embrapa pelos 30 Anos
- 2005 Placa de Agradecimento – Dia Estadual do Vinho – Homenagem à Embrapa pelos 30 Anos
- 2005 Homenagem da Embrapa Suínos e Aves pelos 30 Anos da Embrapa Uva e Vinho
- 2005 Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica
- 2005 VII Festival de Queijos e Vinhos – Comenda aos Amigos do Queijo e do Vinho – BIG Cristal 2005
- 2005 Homenagem da Embrapa Pecuária Sul pelos 30 Anos da Embrapa Uva e Vinho
- 2006 Embrapa Uva e Vinho – A melhor Entidade enológica do Brasil em 2005
Revista Vinho e Magazine 2006
- 2006 IX Concurso dos Melhores Vinhos de Caxias do Sul – Safra 2006
- 2006 Futuro da Terra – Categoria Cadeias de Produção entregue pelo Jornal do Comércio

RELATO DA GESTÃO

1 LIDERANÇA

A Embrapa Uva e Vinho vem se direcionando nestes últimos anos à busca constante da excelência, cujo processo vem sendo liderado por sua Alta Administração, numa gestão participativa, enquadrada nas recomendações do Plano de Gestão Pública do Governo Federal.

1.1 Sistema de Liderança

1.1.A – Implementação e Comunicação das Decisões Tomadas

A Alta Administração da Embrapa Uva e Vinho, composta pela Chefia-Geral, Chefia-Adjunta Administrativa e Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento, define o direcionamento estratégico da Unidade, integrado e articulado com os pesquisadores e Supervisores de Áreas, constituindo assim o sistema de liderança, voltado para a melhoria contínua, a fim de atingir sua missão e satisfazer as necessidades das partes interessadas. A estruturação do sistema de liderança obedece ao disposto na Deliberação nº 32/99, de 09 de agosto de 1999, que apresenta uma estrutura gerencial com dois níveis decisórios: o das Chefias-Geral e Adjuntas e dos Supervisores, o que garante um processo decisório ágil e uma implementação das decisões em menor tempo possível, proporcionando uma gestão mais participativa, gerando mais satisfação na equipe de trabalho. A Tabela 1.1 apresenta os principais mecanismos para tomada, comunicação e implementação de decisões do sistema de liderança. Os principais Comitês e Comissões criados vêm contribuir significativamente para a tomada de decisão e respaldo das ações determinadas pela Alta Administração da Unidade (Tabela 1.2). Além destes, a Embrapa Uva e Vinho conta ainda com os seguintes mecanismos de comunicação de suas decisões para as partes interessadas (Tabela 1.3).

Tabela 1.1 – Principais fóruns de análise crítica, tomada de decisão, comunicação e implementação de ações.

Fórum	Objetivos	Freqüência	Participantes
Reunião das Chefias	Discutir e estabelecer as diretrizes estratégicas de Gestão	Mensal	Chefia-Geral e Chefias-Adjuntas
Reunião dos Supervisores	Discutir, internalizar e implementar, em nível tático, as ações de gestão definidas pela Alta Gerência	Mensal	Chefias e Supervisores
Reunião de Pesquisa	Discutir, orientar, implementar ações e retroalimentar a base de informação para decisão estratégica no âmbito da equipe diretamente envolvida com a atividade finalística	Bimensal	Chefia-Geral, Chefia-Adjunta de P&D e Pesquisadores
Reunião do CTI	Avaliar as propostas de novos projetos de pesquisa; avaliar e acompanhar os projetos de pesquisa; avaliar os candidatos a pós-graduação; avaliar os pesquisadores e outros assuntos pertinentes à pesquisa e desenvolvimento	Quinzenal a mensal	Chefia de P&D, Pesquisadores (eleitos e nomeados)
Reunião do CAE	Discutir e orientar a postura da Empresa diante dos grandes temas relacionados com as cadeias produtivas da uva, vinho e fruteiras de clima temperado, incrementando a interação e articulação com o setor produtivo e ajustando o próprio direcionamento das ações e prioridades da programação de pesquisa desenvolvida pela Unidade	Anual	Diretor Supervisor, Chefia-Geral, Chefia-Adjunta de P&D e lideranças do Setor

Fórum	Objetivos	Frequência	Participantes
Reunião do CLPI	Discutir e coordenar as ações concernentes ao exercício do direito de propriedade intelectual das tecnologias, produtos e serviços gerados no âmbito da programação de pesquisa da Unidade	Trimestral	Pesquisadores nomeados
Reunião do CLP	Promover, coordenar e acompanhar a implementação e a execução da política editorial da Unidade	Quadrimestral	Chefia de P&D e demais empregados nomeados
Reunião do NAP	Criar uma estrutura operacional ágil e eficiente capaz de dar maior competitividade à Unidade na disputa por recursos para projetos de P,D&I disponibilizados através de editais pelas instituições de fomento à pesquisa	Mensal	Supervisor da ACN, Pesquisadores nomeados
Reunião da CIBIO	Desenvolver o planejamento e o estabelecimento de estruturas e rotinas operacionais dos laboratórios e casas-de-vegetação em apoio à área de biotecnologia, atendendo aos requisitos de biossegurança	Quadrimestral	Pesquisadores nomeados
Workshop da Programação da pesquisa	Fórum de discussão sobre a programação da pesquisa da Unidade, cumprimento das metas do III PDU	Anual	Chefias e todos os pesquisadores
Reunião do CLSAAD-RH	Orientar a operacionalização dos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho dos empregados, estruturar os grupos de avaliação e acompanhar o processo de promoção e premiação dos empregados da Unidade	Semestral	Membros do Comitê Local do SAAD-RH, Supervisor do SRH, Supervisores e Chefia-Adjunta de Administração
Reunião do CTCPC	Discutir, monitorar e propor a programação anual dos tratos culturais em áreas experimentais da Embrapa Uva e Vinho, com vistas à racionalização do uso de produtos químicos, objetivando com isto a redução de custos e a promoção da sustentabilidade ambiental nas áreas da Unidade	Semestral	Membros do CTCPC, Supervisor dos Campos Experimentais
Reunião da CIPA	Monitorar as condições de segurança e bem-estar dos empregados e empreender esforços de conscientização para prevenção de acidentes de trabalho, bem como apoiar ações de melhoria da qualidade de vida dos empregados	Mensal	Membros eleitos e indicados da CIPA, Técnico de Segurança do Trabalho
Reunião do CGA	Tem o objetivo de planejar, propor e monitorar a execução do programa de Gestão Ambiental no âmbito da área física da Unidade	Semestral	Membros do CGA
Reunião com todos os empregados	Internalizar, em nível operacional, as ações, metas e resultados a todos os empregados	Quadrimestral	Chefe-Geral, todos os empregados

Tabela 1.2 – Principais Comitês e Comissões internas da Embrapa Uva e Vinho.

Sigla	Comitê	Composição	Duração
CAE	Comitê Assessor Externo	Lideranças das cadeias produtivas	Quatro anos
CTI	Comitê Técnico Interno	Chefia de P&D e Pesquisadores	Dois anos e prorrogável por mais dois anos
CAVE	Comitê de Avaliação Estratégica	Chefia de P&D e Pesquisadores	Quatro anos
NAP	Núcleo de Apoio a Projetos	Pesquisadores e Apoio Técnico	Permanente
CTBIO	Comissão Interna de Biossegurança	Pesquisadores e	Permanente
CLPI	Comitê Local de Propriedade Intelectual	Pesquisadores	Permanente
CLP	Comitê Local de Publicações	Chefia de P&D, Pesquisadores, Analista e Assistente	Bianual
CPQ	Comitê Permanente de Qualidade	Chefias e Supervisor da ACN	Permanente
CLSAAD-RH	Comitê Local do SAAD-RH	Pesquisadores, Analistas e Assistentes	Anual
CTCPC	Comissão Técnica de Coordenação de Práticas Culturais	Pesquisadores e Supervisor	Permanente
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	Analista e Assistentes	Anual
CGA	Comitê de Gestão Ambiental	Pesquisadores, Analistas e Assistentes	Anual
CA-SISPAT	Comissão para Atualização do SISPAT	Pesquisadores, Analistas e Assistentes	Anual
CA-SIDE	Comitê para Atualização do SIDE	Chefia de P&D, Analistas e Assistentes	Anual

Tabela 1.3 – Mecanismos de comunicação de decisões para as partes interessadas.

Mecanismo	Parte interessada
Site na Internet (www.cnpuv.embrapa.br)	Todas
Site na Intranet (www.intranet.cnpuv.embrapa.br)	Todos os empregados
Jornal Bom Dia Embrapa	Todos os empregados
Acontece	Todos os empregados
Mídia escrita e falada	Todas
Publicações Série Embrapa impressas	Todas
Publicações Série Embrapa <i>on line</i>	Todas
BCA	Chefias, Supervisores e disponibilização na Biblioteca para leitura dos demais empregados
Wiki (ACN, CTI, Projetos de Pesquisa, ChPD, Software livre, Sistema CCM Geovítica)	Todos os empregados

1.1.B – Atuação Pessoal da Alta Administração

1.1.B1 – Busca de Novas Oportunidades para a Unidade

A Alta Administração da Unidade tem buscado novas oportunidades em nível nacional, dando origem ao desenvolvimento de novos projetos focados na missão do seu III Plano Diretor, vinculados a programação de pesquisa e desenvolvimento da Unidade, ampliando o quadro de parcerias, acordos ou convênios. A participação periódica nas reuniões com representantes do Governo Federal, Estadual ou Municipal, bem como outras Instituições representativas das cadeias produtivas trabalhadas, com outras Unidades da Embrapa, Instituições de pesquisa estaduais e de extensão rural, ou mesmo com Universidades, cooperativas/associações e ONGs tem estimulado a geração de projetos inovadores com substancial ganho entre as partes e focado no atendimento das demandas e necessidades (Tabela 1.4). No plano internacional, a participação de pesquisadores da Unidade em eventos como Congressos, Simpósios, Reuniões e visitas técnicas tem propiciado desencadeamentos de parcerias com importantes Instituições de pesquisa que proporcionarão a médio e longo prazo resultados significativos (Tabela 1.5). Em adição, a designação do Articulador Internacional da Unidade, desempenhada por um pesquisador que atua como fonte de informação e canalizador de demandas na área de relações internacionais possibilita identificar e criar novas oportunidades de relações internacionais, sendo as principais, em vigência, mencionadas na Tabela 1.6, às quais a Alta Administração busca apoiar constantemente pela importância que possuem no intercâmbio científico e tecnológico e no relacionamento com equipes que atuam na fronteira do conhecimento e em áreas estratégicas.

A Alta Administração, atenta à expansão da vitivinicultura para novas regiões com potencial de produção de vinhos de alta qualidade, deu atenção às demandas da Associação Catarinense de Vinhos Finos de Altitude (ACAVITIS) e esta colaboração trouxe como consequência o estreitamento das relações entre Embrapa e produtores, favorecendo o desenvolvimento tecnológico na região de São Joaquim, Caçador e Videira (SC). Como forma de manutenção desta relação, a Embrapa Uva e Vinho faz parte do Conselho de Administração desta Associação.

Tabela 1.4 – Alguns exemplos da participação da Embrapa Uva e Vinho em Fóruns nacionais em 2006.

Fórum	Local	Participação da Unidade
XXXIX Congresso Brasileiro de Fitopatologia	Salvador, BA	Palestra
VI Reunião Sul-Brasileira de Ciência do Solo	Passo Fundo, RS	Palestra
7º Seminário Nacional sobre Fruticultura de Clima Temperado	São Joaquim, SC	Palestras
XIX Congresso Brasileiro de Fruticultura	Cabo Frio, RJ	Palestra
IX Enfrute – Encontro Nacional sobre Fruticultura de Clima Temperado	Fraiburgo, SC	Palestra
VIII Seminário Brasileiro de Produção Integrada	Vitória, ES	Palestra
XVI Congresso Nacional de Irrigação e Drenagem	Goiânia, GO	Palestra
III Seminário Brasileiro sobre Pequenas Frutas	Vacaria, RS	Palestra e Organização
52º Congresso Brasileiro de Genética	Foz do Iguaçu, PR	Apresentação de trabalho
XXI Congresso Brasileiro de Entomologia	Recife, PE	Apresentação de trabalho
XXVI Congresso Brasileiro de Zoologia	Londrina, PR	Apresentação de trabalho
III Simpósio Nacional do Morango, II Encontro sobre Pequenas Frutas e Frutas Nativas do Mercosul	Pelotas, RS	Apresentação de trabalho
IV Encontro Nacional sobre Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças	São Pedro, SP	Apresentação de trabalho
III Simpósio Brasileiro de Óleos Essenciais	Campinas, SP	Apresentação de trabalho

Tabela 1.5 – Alguns exemplos da participação da Embrapa Uva e Vinho em eventos Internacionais em 2006.

Evento	Local	Participação da Unidade
XXIX Congreso Mundial de la Viña y el Vino	Logroño, Espanha	Palestra
Primo Congresso Internazionale Sulla Viticoltura di Montagna e in Forte Pendenza	Saint Vincent, Itália	Palestra
XX International Symposium on Virus and Virus-like Diseases of Temperate Fruit Crops and XI International Symposium on Small Fruit Virus Diseases	Antalya, Turquia	Apresentação de trabalho
4º Australasian Soilborne Diseases Symposium	Queenstown, Nova Zelândia	Apresentação de trabalho
The 6 th Pangborn Sensory Science Symposium	North Yorkshire, Inglaterra	Apresentação de trabalho
27 th International Horticultural Congress & Exhibition	Seoul, Coréia do Sul	Apresentação de trabalho
International Symposium on Grape Production and Processing	Baramati, Índia	Apresentação de trabalho
V th International Congress of Terroirs Viticoles	Bordeaux, França	Apresentação de trabalho
Thai Wine Association	Pune, Tailândia	Visita técnica
Seminario Zonificación Vitícola y Terroir	Santiago, Chile	Palestra

Tabela 1.6 – Atividades de relações internacionais na Embrapa Uva e Vinho.

Ano de início	Área do conhecimento	Iniciativa
2001	Viticultura	Participação na rede Iberoeca/Cyted na área de zoneamento vitivinícola, viticultura e enologia
2002	Enologia	Convênio com a Universidade de Tarragona (Espanha) visando estabelecimento de pesquisas na área de longevidade de vinhos tintos
2003	Fitopatologia	Consultoria Internacional concedida à Cooperativa de Produtores de Frutas no Chile para controle de podridões em maçãs
2003	Entomologia	Intercâmbio tecnológico para suporte ao Programa de Erradicação da <i>Cydia pomonella</i> com a IAEA/Áustria
2005	Viticultura	Cooperação técnica com o INIA/Uruguai para capacitação e intercâmbio tecnológico, por meio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC)
2005	Melhoramento genético	Intercâmbio científico e tecnológico com o INRA – Angers/França na área de recursos genéticos de pomáceas
2006	Redução de resíduos de pesticidas	Participação em curso internacional promovido pela Agência de Defesa Fitossanitária da Suécia (etapas realizadas na Suécia e México)
2006	Viticultura	Cooperação técnica com o CEDAF/Cuba para capacitação e intercâmbio tecnológico, por meio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC)
2006	Produção orgânica e viticultura	Intercâmbio tecnológico com o INIA/Chile para suporte a pequenos produtores orgânicos da região de Cauquenes
2006	Fitossanidade	Manejo de Pesticidas – Suécia

1.1.B2 – Promoção do Comprometimento com as partes interessadas

A Alta Administração da Unidade tem buscado a participação de seus clientes internos e externos na discussão dos temas estratégicos, visando promover o comprometimento, estimular a participação na formulação das principais estratégicas. Para isto conta com o Comitê Assessor Externo (CAE), composto por representantes do agronegócio ao qual a Unidade está vinculada, parceiros, representantes de entidades de classe e clientes. É composto pelos membros natos Kepler Euclides Filho (Presidente), Alexandre Hoffmann (Vice-Presidente), Lucas da Ressurreição Garrido (Secretário-Executivo) e pelos membros externos Adriano Miolo e Danilo Cavagni (representantes da agroindústria do vinho), Renar João Bender (representante de instituição de ensino), José Gualberto de F. Almeida e Avoni Pereira dos Santos (representantes da cadeia produtiva de uvas de mesa), Laor da Silva Alves (representante da cadeia produtiva da maçã), José Alfonso E. Hamm (Deputado Federal e ex-Diretor da Ascar/Emater-RS), Neli Antonia M. Nogueira (representante da assistência técnica oficial) e Odir Schiavenin (Representante dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais). Este fórum assume um papel fundamental na discussão e orientação da postura da Empresa diante dos grandes temas relacionados com as cadeias produtivas da uva, vinho e fruteiras de clima temperado, incrementando a interação e articulação com o setor produtivo e ajustando o próprio direcionamento das ações e prioridades da programação de pesquisa desenvolvida pela Unidade. Internamente a Unidade conta ainda com o Comitê Técnico Interno (CTI), órgão colegiado de caráter consultivo e de assessoramento à Chefia da Unidade, composto por um presidente, na pessoa do Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento, de um Secretário-Executivo, três membros nomeados pela Chefia, três membros eleitos pela área de pesquisa e um membro convidado. A Chefia da Unidade orienta e estimula a atuação do CTI no sentido de incentivar a equipe de pesquisadores para uma atuação bem articulada com o setor produtivo e instituições de P,D&I, entendendo que esta é a melhor forma de atuar no processo de geração de novas idéias, na busca de inovações e melhorias constantes, assegurando a qualidade científica dos trabalhos desenvolvidos, sua aderência com a missão da Unidade e a relação destes com a busca de solução para os problemas tecnológicos do setor produtivo e de progresso e bem-estar para a sociedade brasileira. Além do CTI, o Comitê Permanente para Qualidade (CPQ), composto pela Chefia-Geral, pelas Chefias-Adjuntas e pelo Supervisor da ACN, tem o papel de planejar as estratégias para a melhoria da Gestão da Unidade, que serão operacionalizadas com o auxílio dos Supervisores de áreas, reforçando constantemente a missão, os valores institucionais e o comprometimento com as metas dos objetivos estratégicos do III PDU, visando atender as partes interessadas.

1.1.B3 – Garantia de Recursos para Melhoria do Sistema de Gestão, da Infra-estrutura de Trabalho e da Comunicação Interna e Externa

A Alta Administração da Embrapa Uva e Vinho atua constantemente junto à Diretoria-Executiva da Embrapa, a fim de assegurar a provisão de recursos orçamentários repassados pelo Poder Executivo, via fontes 100 (recursos do Tesouro) e 250 (recursos arrecadados) (Tabela 1.7). Estes recursos são programados com base nas despesas fixas e de suporte à gestão, bem como em função de projetos de pesquisa elaborados no âmbito do SEG. Em adição, projetos de pesquisa e desenvolvimento são submetidos e aprovados com apoio de outros Ministérios com ações convergentes às da Instituição (MCT, MDA e MIN) ou Instituições de fomento vinculadas ao MCT, tais como CNPq e FINEP. Recursos estaduais, alocados por meio da FAPERGS e de Prefeituras Municipais, embora em menor dimensão, são estratégicos para a manutenção de ações de interesse regional com amplo impacto e fortalecimento da imagem institucional. Além destas principais fontes, a Unidade também tem atuado na elaboração de novos projetos dentro de sua programação, submetidos a empresas privadas, a fim de permitir a viabilização de ações de P,D&I que sejam demandas do financiador. Vale destacar ainda, a articulação pioneira dentro do Setor da produção de maçã (INOVAMAÇÃ), para a construção e aprovação de um projeto com recursos da FINEP e contrapartida da ABPM.

Tabela 1.7 – Alguns exemplos de Fontes de Recursos captados pela Embrapa Uva e Vinho.

Captação	Fonte	Recursos (R\$)
Projeto FINEP INOVAMAÇÃ	FINEP + ABPM	741.000,00
Projeto FINEP/SEBRAE/APROBELO	FINEP + SEBRAE + APROBELO	485.000,00
Aquisição de Espectrômetro de Massa	MDA + MAPA + Embrapa	1.133.529,21
Projetos CNPq	CNPq	350.000,00
Projetos Macroprogramas	Embrapa	332.931,00
Ministério da Integração	MIN	960.000,00

1.1.B4 – Estímulo aos Colaboradores a Gerar Novas Idéias, Buscar Inovações e Melhorias

A Embrapa Uva e Vinho vem ampliando as oportunidades para uma gestão mais participativa que proporcione um ganho real na motivação dos empregados no ambiente de trabalho. Os diferentes grupos de trabalho, comissões e reuniões estabelecidos ao longo do ano permitem uma constante troca de informações e idéias visando à solução de problemas e à melhoria dos processos para o atingimento das metas. Muitas das sugestões são levadas para o Comitê Permanente de Qualidade onde são ponderadas e, caso julgadas como potenciais ganhos para a Unidade, são acatadas. A Alta Administração promove oportunidades e indica representantes com perfil inovador para se fazer representada, além de sua própria participação.

1.1.C – Definição, Identificação e Desenvolvimento de Habilidades de Liderança

No trabalho diário, os membros do Comitê Permanente de Qualidade vêm identificando algumas habilidades e definindo perfis de liderança junto aos empregados da Unidade. Alguns critérios observados são a proatividade, o relacionamento com os pares, a capacidade de resolver adequadamente alguns problemas que aparecem no dia-a-dia, o respeito pelos colegas e o comprometimento com a empresa. Os empregados selecionados são convidados a assumir, quando disponíveis, cargos de Supervisão e/ou participar de treinamentos para uma capacitação mais profunda que se traduza em melhorias para a Unidade e ampliação do quadro de potenciais gestores nos diferentes níveis.

1.1.D – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamento das Práticas de Gestão

A avaliação das práticas de gestão está normatizada na Embrapa desde 1996, por meio do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados. A Chefia da Unidade é avaliada anualmente por meio do Índice de Desempenho Institucional, o qual avalia aspectos tais como cumprimento de metas, eficiência relativa e atendimento aos clientes. Além desta avaliação, a Chefia-Geral participa de três reuniões anuais com a Diretoria-Executiva da Embrapa, para planejamento, acompanhamento e realinhamento das ações da Unidade.

A Chefia-Geral se reúne mensalmente com as Chefiadas Adjuntas para avaliação das práticas de gestão e implementação de mudanças quando necessárias, a fim de propiciar o atingimento das metas da Unidade de forma harmônica. Entre as melhorias das práticas e dos padrões de trabalho do sistema de liderança destacam-se: criação e fortalecimento do NAP, assessorando a elaboração de projetos com qualidade superior para competir em editais externos; a realização anual do Workshop da programação de pesquisa, onde cada pesquisador tem uma idéia global sobre a programação de pesquisa e as estratégias para atingimento dos seus objetivos finalísticos e a sua vinculação com as metas propostas no III PDU; a nomeação de uma Comissão responsável pelo SISPAT/SIDE, compartilhando as responsabilidades com um grupo maior de empregados; a definição da Chefia-Geral

em implantar os Núcleos Temáticos na Unidade, para garantir melhorias no gerenciamento da programação de pesquisa, com a participação efetiva dos pesquisadores dentro dos núcleos. Este último tema vem sendo debatido profundamente pelo CTI para implantação a partir de 2007.

1.2 Cultura da Excelência

1.2.A – Disseminação e Internalização dos Valores e Diretrizes da Administração Pública

Os valores da Administração Pública são constantemente ressaltados nos diferentes encontros e reuniões entre a Alta Administração, os Supervisores e demais empregados. Nestas oportunidades, são frisados, direta e indiretamente, os princípios constitucionais da Administração Pública: impessoalidade, legalidade, moralidade, eficiência e publicidade, como forma de internalizar conceitos e práticas que tenham como consequência a consciência de responsabilidade social e pública no desempenho da função profissional de cada membro da equipe. Alguns exemplos destas oportunidades são listados na Tabela 1.8.

Tabela 1.8 – Oportunidades corporativas para disseminação e internalização de valores e diretrizes da Administração Pública.

Evento	Disseminação/Internalização	Periodicidade	Responsável	Método de controle
Reunião com empregados	Metas operacionais, princípios internalização de estratégias, comunicações institucionais	Quadrimestral	Alta Administração	Lista de presenças
Reunião com Supervisores	Princípios, orientações, discussões de ações em nível tático	Bimensal	Alta Administração	Lista de presenças
Reunião dos empregados	Orientações em nível operacional	Mensal	Supervisores	Contato pessoal
Reunião de pesquisa	Discussão em nível da programação de pesquisa, orientações de caráter tático	Bimensal	Alta Administração	Lista de presenças

1.2.B – Coerência do Projeto Institucional com as Diretrizes Governamentais

O III PDU da Unidade foi elaborado em sintonia com IV PDE, instrumento construído sob coordenação da SGE com o aval da Diretoria-Executiva da Embrapa. Este documento é importante para a gestão empresarial, uma vez que fornece os marcos estratégicos para o realinhamento das ações de pesquisa e desenvolvimento e de transferência de tecnologia, colocando o conhecimento científico e tecnológico a serviço da sociedade, de maneira a satisfazer e dar sustentabilidade às aspirações das gerações atuais e futuras. O IV PDE foi elaborado a partir da visão de possíveis cenários futuros, baseados em tendências e eventos potenciais, e de determinantes e condicionantes externos, além das prioridades de governo expressas pelo Plano Plurianual 2004-2007 – PPA. Diante da análise do ambiente externo e do ambiente interno foram identificadas, por parte do corpo de pesquisadores, as principais oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, culminando no III PDU da Embrapa Uva e Vinho. Este foi validado pelas principais lideranças das cadeias produtivas trabalhadas, servindo desde então, como um dos documentos orientadores da Unidade.

1.2.C – Disseminação dos Valores e Diretrizes

A Alta Administração tem empregado as práticas (Tabela 1.9) para a disseminação interna dos valores e das diretrizes organizacionais. A gestão participativa pressupõe o comprometimento de cada

empregado com a missão e os valores da organização. No entanto, para que isto ocorra, é papel da Alta Administração e das Gerências o constante reforço destes valores durante o trabalho diário.

Tabela 1.9 – Formas de disseminação e métodos de avaliar a aplicação e entendimento de valores e diretrizes organizacionais.

Valores/Diretrizes	Prática de disseminação	Método de avaliar a aplicação e entendimento	Responsável pela disseminação
III PDU	Apresentação em reuniões com todos os empregados, disponibilização de um exemplar para cada empregado e de versão digitalizada do PDU e de excertos do documento nos Informativos Internos	Contatos individuais, avaliação da internalização por meio da análise de documentos elaborados pelos empregados (projetos, relatórios, publicações)	Chefia-Geral e Adjuntas
Código de Ética	Apresentação em reuniões com todos os empregados, disponibilização de versão digitalizada para todos os empregados	Contatos individuais, avaliação de desempenho	Chefia-Geral e Adjuntas
Proposta de Trabalho Chefia-Geral	Apresentação em reunião com todos os empregados durante audiência pública, disponibilização de versão digitalizada do documento	Contatos individuais, avaliação da internalização por meio da análise de documentos elaborados pelos empregados (projetos, relatórios, publicações)	Chefia-Geral e Adjuntas

1.2.D – Incentivo ao Comprometimento com a Excelência

A Unidade, em sintonia com as diretrizes da Diretoria-Executiva da Embrapa e do Governo Federal, vem evoluindo ao longo dos anos no seu compromisso com a excelência, onde a satisfação do cliente, o atendimento às necessidades da sociedade e o reconhecimento deste esforço tomam dimensão importante, motivando a equipe de pesquisadores e seus colaboradores à melhoria constante da qualidade de seus produtos e serviços oferecidos. Também torna-se bastante claro para a Alta Administração que há um grande espaço para crescimento na cultura da excelência, com ações voltadas para este objetivo, como por exemplo, a criação do Comitê Permanente para Qualidade, a participação em fóruns nacionais e internacionais para apresentação de resultados, trocas de experiências e articulações, a avaliação da satisfação dos clientes-usuários, as reuniões freqüentes da Alta Administração com Supervisores, as visitas da Alta Administração e de pesquisadores a outras Instituições visando a formação de parcerias, entre outras.

1.2.E – Estabelecimento e Verificação Global do Cumprimento dos Padrões de Trabalho

Na Unidade, os principais padrões de trabalho são estabelecidos e verificados quanto ao seu cumprimento, seguindo-se as Normas da Embrapa, que foram definidas, publicadas e disponibilizadas para todas as Unidades. Além destas Normas, publicadas no BCA, a Chefia-Geral através de uma Ordem de Serviço, nomeia uma Comissão composta por empregados, para discussão interna a respeito dos critérios a serem definidos para monitoramento e verificação do cumprimento dos padrões de trabalho, analisados, via de regra, de forma segmentada por área de trabalho.

1.2.F – Aprendizado Organizacional

As práticas de gestão e os padrões de trabalho são definidas com base no PAT, instrumento de planejamento em nível operacional que é estabelecido mediante negociação com a Diretoria-Executiva da Embrapa. Com base nestas metas, são definidos os padrões de trabalho adequados ao desempenho institucional desejado para o ano em curso. Estes padrões são registrados no SAAD-RH, após entendimentos entre o supervisor e seus subordinados. As práticas de gestão são orientadas aos supervisores, de modo que reflitam, no nível operacional, as estratégias organizacionais definidas pela Alta Administração. Após esta fase de planejamento, os padrões de trabalho e as práticas de gestão são monitoradas durante a fase de acompanhamento, quando verifica-se o atingimento das metas, as razões para o não-cumprimento e a qualidade do produto final. De posse destas informações, são traçados planos alternativos para contornar desvios das metas planejadas (Tabela 1.10). Outro instrumento que tem sido constantemente utilizado são os resultados de *benchmarking* utilizando indicadores do SISPAT.

Tabela 1.10 – Principais instrumentos e indicadores de desempenho para o Aprendizado Organizacional.

Instrumento	Indicador de Desempenho
Reunião para implementação de melhorias	Lista de presença; Ata da reunião, resultados de indicadores, resultados da auditoria
Reunião para avaliação das melhorias implementadas	Lista de presença; Ata da reunião; resultados dos indicadores; Relatórios de avaliações
Adaptações ou ajustes obtidos por meio da técnica de <i>brainstorming</i>	Lista de presença; Ata da reunião; resultados dos indicadores; Relatórios de avaliações
Reavaliação do processo	Resultados dos indicadores

1.2.G – Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação e implementação de inovações nas práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à cultura da excelência segue em parte exemplos de sucesso praticados por outras Unidades ou Instituições, como, por exemplo, a implantação dos Núcleos Temáticos como ferramenta do gerenciamento da pesquisa, ou a gestão participativa onde cada empregado é chamado a ser protagonista do resultado final obtido pela Unidade (Tabela 1.11).

Tabela 1.11 – Melhorias nas práticas relativas à cultura da excelência.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2001	Implementação do SAC
2004	Implantação do CAVE
2004	Criação do Comitê Permanente para Qualidade
2006	Início da utilização das informações comparativas do SISPAT

1.3 Análise Crítica do Desempenho Global

1.3.A – Análise Crítica do Desempenho Global da Organização

O desempenho organizacional é avaliado a partir de parâmetros pré-definidos que permitem a comparação entre uma situação prévia e o nível de atingimento de metas estabelecidas, compatíveis com o potencial de contribuição dos empregados, bem como entre Instituições e Unidades com

características e missões convergentes. A análise do desempenho global da Unidade é efetuada internamente pela Chefia-Geral, assessorada pelo CPQ e pelo CTI, utilizando critérios próprios, sobretudo do desempenho em relação ao ano anterior ou critérios comuns utilizados por outras Unidades descentralizadas, como os componentes dos Índices de Desempenho Institucionais (IDIs), os Indicadores de avaliação do desempenho do SISPAT/SIDE e o desempenho individual ou equipe no SAPRE. Este desempenho é discutido anualmente com o Diretor Supervisor, bem como nas reuniões do CAE.

1.3.A1 – O Papel da Administração

A Alta Administração da Unidade é responsável pela avaliação periódica do desempenho global, incluindo-se a análise crítica, a redefinição de metas e o ajuste de rumos relativos ao desempenho global. O planejamento e o cumprimento do PAT é negociado anualmente entre a Chefia-Geral e a Diretoria-Executiva, na figura do Diretor-Supervisor. Uma vez aprovado o planejamento ou a sua readequação, são discutidos com os Chefes-Adjuntos e em seguida apresentados aos pesquisadores e com as equipes de apoio para sua efetiva internalização. Ao final de cada ano os resultados são apresentados a todos os empregados, fazendo-se sempre um paralelo em relação aos resultados dos anos anteriores e assim, discutidos os fatores limitantes, as oportunidades de melhoria e o desempenho obtido.

1.3.A2 – Avaliação dos Programas/Ações do Governo

Visando atender a demandas provenientes de outros órgãos do Governo Federal, sobretudo de Ministérios com atividades convergentes com a Embrapa, a Unidade tem atuado de forma proativa e colaboradora, visto ser a principal Instituição brasileira a atuar com pesquisa, desenvolvimento e inovação em vitivinicultura e uma das principais em fruticultura de clima temperado. Assim, em havendo solicitações ou sendo detectada a oportunidade de atuação, estabelecem-se estratégias que visam estreitar a relação com as diversas instâncias do MAPA, além de outros Ministérios, dos quais destacam-se o MDA, MIN e MCT e órgãos a eles vinculados. Assim, a Unidade vem desenvolvendo projetos em diversos programas destes Ministérios, cuja avaliação está condicionada à exigência de cada Ministério ou órgão, normalmente com periodicidade semestral ou quadrimestral, bem como com critérios de descrição e avaliação por eles definidos.

1.3.A3 – Atuação quanto aos Sistemas e Controle Interno e Externo

Um dos instrumentos de avaliação do desempenho da Unidade é o cumprimento das metas do SAU, que resulta da apresentação dos resultados obtidos no ano anterior. Inicialmente os resultados são registrados *on line* nos sistemas corporativos da Embrapa e alguns deles são encaminhados via malote. Uma análise prévia é realizada com as informações encaminhadas e posteriormente serão auditadas por auditores da AJU. Outros instrumentos utilizados internamente pela Alta Administração são o cumprimento às metas do PAT e PDU, a aprovação de novos projetos visando ampliar a captação de recursos, a satisfação dos clientes, a imagem e o reconhecimento da Unidade perante a sociedade.

1.3.B – Informações e Variáveis Externas

As informações qualitativas e quantitativas são debatidas em função do recebimento dos relatórios do cumprimento das metas, bem como o aproveitamento das oportunidades que se fazem presentes (submissão e aprovação de novos projetos), realização de eventos para ampliação e fortalecimento do quadro de parcerias. As alterações no ambiente externo são ponderadas entre a Alta Administração e os pesquisadores da Unidade, a fim de prever potenciais influências no desenvolvimento das atividades da Unidade e/ou nas cadeias produtivas trabalhadas. A Tabela 1.12 apresenta exemplos como as informações são tratadas.

Tabela 1.12 – Informações quantitativas e qualitativas, prática de gestão, responsável e periodicidade.

Informações Quantitativas e Qualitativas	Prática de Gestão	Responsável	Periodicidade
Relatórios do PAT, SISPAT/SIDE e SAPRE	Reuniões para discussão dos resultados	Alta Administração e Supervisores	Semestral
SAAD-RH	Reunião da CLSAAD-RH, discussão Supervisor-Subordinado	Supervisores	Semestral
Relatórios de Projetos	Reunião ou interações dentro de cada equipe de projeto	Líder do projeto e membros	Quadrimestral
Relatório da auditoria	Reunião do CPQ	Alta Administração e Supervisor da ACN	Anual
Relatórios dos Setores: SSA, SOF, SPM e SRH	Reunião interna do Setor	Supervisor	Mensal
Internalização dos resultados do SAPRE	Reunião com todos os empregados	Chefia-Geral	Anual

1.3.C – Comunicação das Decisões

As decisões tomadas em seqüência à análise crítica do desempenho global são repassadas pela Alta Administração a todos os empregados e lideranças do Setor utilizando para isto diferentes meios de comunicação como reuniões, memorandos, Informativo Bom Dia Embrapa, Boletim Externo, imprensa, entre outros. Os desdobramentos das comunicações das decisões internas são tratados diretamente com os Supervisores e estes são os responsáveis pela sua implementação junto aos subordinados, cabendo aos mesmos a responsabilidade pelo *feedback* à Alta Administração nas reuniões posteriores.

1.3.D – Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à análise crítica do desempenho global são realizadas por meio de um acompanhamento periódico das atividades técnicas e administrativas como o estabelecimento do padrão mínimo para que se concretize um crescimento constante dos resultados obtidos pela Unidade ao longo dos anos. Alguns exemplos de melhorias nas práticas relativas à análise crítica do desempenho global (Tabela 1.13) demonstram a evolução da organização com o passar do tempo. Com os treinamentos em gestão oferecidos na Fundação Dom Cabral, proporcionados pela Embrapa, o Chefe-Geral e as Chefias-Adjuntas estão se reciclando para atuar mais efetivamente na área administrativa da Embrapa e assim desempenhar suas funções com uma nova ótica gerencial, com foco na gestão de processos e evolução organizacional.

Tabela 1.13 – Melhorias nas práticas relativas à análise crítica do desempenho global.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2004	Criação do CPQ
2004	Reuniões periódicas com todos os empregados
2005	Criação do NAP
2006	Discussões para implementação dos NT a partir de 2007
2006	Reuniões periódicas com Supervisores

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das Estratégias

2.1.A – Formulação das Estratégias da Organização

O Plano Diretor da Embrapa (PDE) é o principal instrumento de gestão estratégica da Empresa, que estabelece as grandes linhas de orientação para suas ações num horizonte de quatro anos, considerando os desafios do futuro para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e a competitividade do agronegócio nas diferentes escalas de produção.

A partir da visão de possíveis cenários futuros, baseados em tendências e eventos potenciais, e de determinantes e condicionantes externos, a Embrapa, coordenada pela SGE e Diretoria-Executiva, elaborou o seu IV PDE, como forma de contribuir para manter sua sustentabilidade como organização, revendo sua Missão, Visão, Objetivos e Diretrizes estratégicas para a ação no período 2004-2007, em consonância com as prioridades de governo expressas pelo Plano Plurianual 2004-2007 – PPA do Governo Federal.

A Embrapa tem como foco fundamental atender às necessidades da sociedade brasileira, conquistando e mantendo uma posição de destaque ou mesmo de vanguarda no âmbito nacional e internacional, liderança mundial em tecnologia para clima tropical, crescente agregação de competitividade ao agronegócio brasileiro, com contribuição relevante para a sustentabilidade ambiental, a segurança alimentar e a inclusão social.

O IV PDE é oriundo das diretrizes da Diretoria-Executiva da Embrapa e de análises e consultas feitas a pesquisadores e especialistas internos e externos. Sua versão final é o resultado do aperfeiçoamento de proposta anterior gerada por um grupo de trabalho de pesquisadores da Empresa e aprimorada por sugestões advindas dos diferentes níveis gerenciais da Embrapa e do MAPA, do CAN, do CONSAD e dos empregados da Empresa. Visa preservar e expandir os resultados de sucesso que historicamente vêm sendo obtidos pela Embrapa, salientar e dar cunho prático às diretrizes e políticas do governo brasileiro, servindo ao compromisso de inclusão social, com o atendimento às necessidades de ciência e tecnologia aplicadas ao desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro e do agronegócio.

O I Plano Diretor da Unidade, elaborado em 1994, baseou-se nas ações de planejamento estratégico desenvolvidas no Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho com início em 1991, quando realizou-se um estudo prospectivo da vitivinicultura nacional. A nova missão visava atender às necessidades da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado. Com base no trabalho desenvolvido sobre cenários alternativos para a pesquisa agropecuária brasileira, a Embrapa deflagrou, em 1994, um processo de mudança visando buscar um novo paradigma institucional. O II Plano Diretor da Embrapa Uva e Vinho, lançado em 2000, veio reorientar sua programação no sentido de permitir a incorporação de novas demandas destas cadeias de frutas. O III Plano Diretor da Embrapa Uva e Vinho foi elaborado com base no IV Plano Diretor da Embrapa, no estudo de cenários para o agronegócio brasileiro, nas demandas das cadeias produtivas da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado, e na análise do ambiente externo e interno da Unidade. Portanto, esse documento enfatiza as linhas de pesquisa que contemplam às especificações regionais, processos de qualidade, sistemas de produção integrada e orgânica, conceitos e aplicação de princípios de segurança dos alimentos, rastreabilidade, responsabilidade social e proteção ambiental, de modo a tornar mais competitivo o agronegócio da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado brasileiro em nível nacional e internacional.

Para a construção do III PDU iniciou-se com uma capacitação de representantes de cada Unidade da Embrapa para repasse da metodologia a ser utilizada. A Chefia-Geral da Unidade nomeou por Ordem de Serviço uma comissão (CAVE) responsável pela elaboração do documento e durante a primeira reunião desta Comissão enfatizou a necessidade de se alinhar às ações da Unidade à Missão, Visão, Valores e Objetivos da Empresa, expressos no IV Plano Diretor da Embrapa. Em diversas ocasiões, a Chefia ressaltou junto aos empregados a importância da participação de todos neste processo. As

transformações do ambiente externo relevantes à atuação da Unidade e as diretrizes da Diretoria Executiva foram levadas em consideração, de modo a promover a sinergia e integração com o IV PDE, sem perder de vista as peculiaridades e necessidades específicas da Unidade.

A análise do ambiente externo compreendeu todas as instituições do macroambiente e elementos do contexto geopolítico e sócioeconômico nacional e internacional que exercem influência sobre o espaço rural e o agronegócio. Tudo isto afeta direta ou indiretamente a Unidade e/ou é por ela influenciado. Inclui, portanto, o público atendido ou não, parceiros atuais e potenciais, eventuais concorrentes e outros atores do ambiente que afetam a Unidade. Nesta etapa foram identificados os atores mais relevantes e os grupos de interesse existentes, para definir os fatores críticos e suas respectivas tendências, avaliando as oportunidades e ameaças futuras. Os cenários do ambiente no qual a Unidade se insere, o IV PDE, as diretrizes governamentais, expressas principalmente no PPA e as diretrizes regionais de desenvolvimento, dentre outros aspectos, foram levados em conta na análise.

Para a análise do ambiente interno tomou-se por referência as conclusões da análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo relevante à Unidade, 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. Esta identificação de pontos fortes e pontos fracos levou em consideração as capacidades para execução das atividades-fim: identificando as necessidades de recursos (físicos, financeiros e humanos da Unidade), visando dimensioná-los (ampliar, reduzir ou remanejar) para fazer face às exigências da sua missão e dos objetivos estratégicos.

O fluxo representado na Figura 2.1 indica a seqüência de execução das treze etapas detalhadas utilizadas para a elaboração do III Plano Diretor da Unidade. Após a elaboração o Plano foi apresentado ao CAE e ao conjunto de empregados em audiência pública para validação.

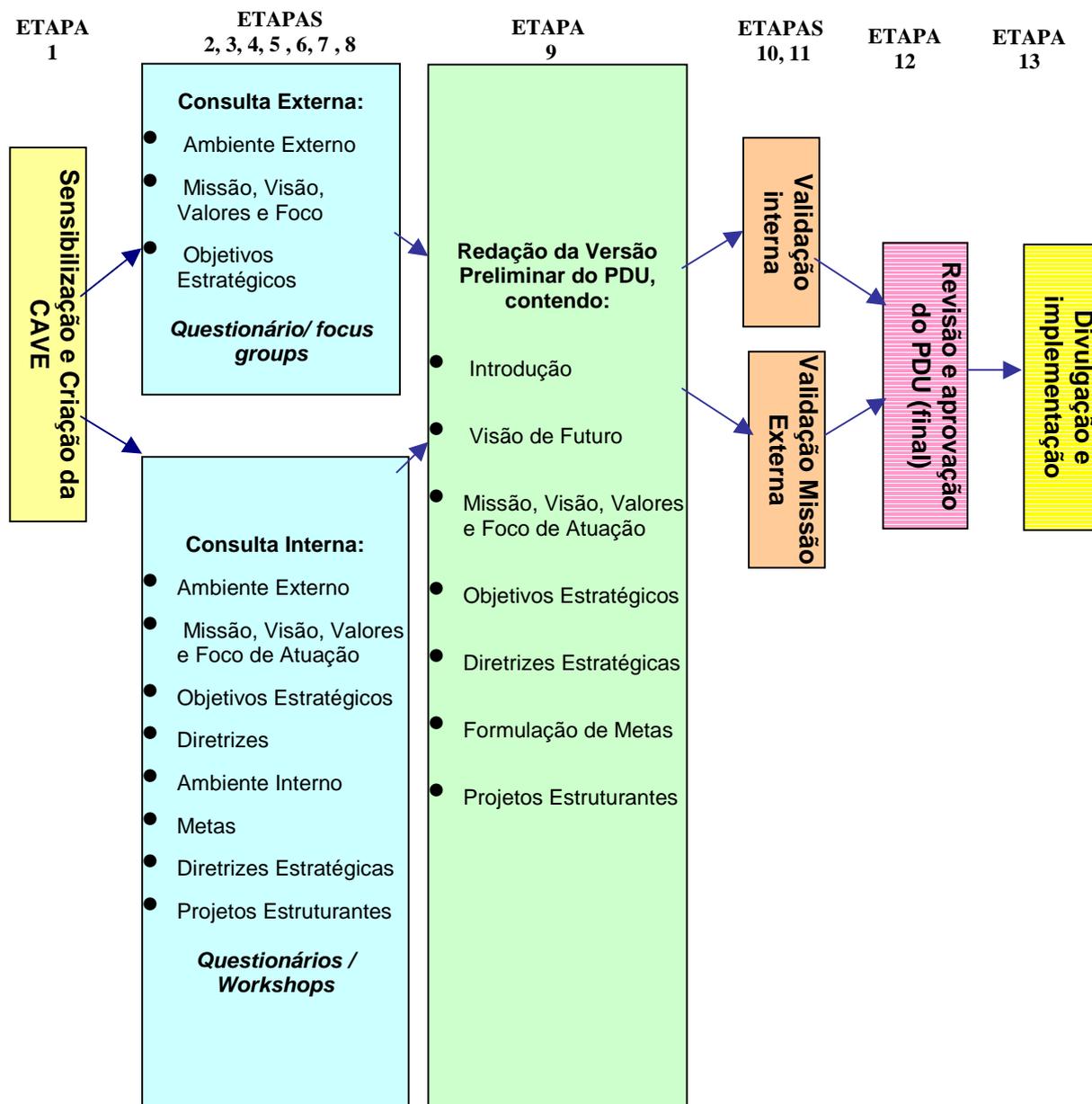


Figura 2.1 – Etapas utilizadas para a elaboração do III PDU.

2.1.B – Aspectos Relativos aos Ambientes Interno e Externo

2.1.B1 – Aspectos Considerados

Inicialmente identificaram-se os atores mais relevantes e os grupos de interesse existentes para a Unidade (Universidades, outras Unidades da Embrapa com as quais a Embrapa Uva e Vinho interage com mais frequência, institutos de pesquisa, empresas de extensão rural, sindicatos, cooperativas, associações de produtores, empresas privadas, Secretaria Municipal de Agricultura e ONGs) definindo os fatores críticos e suas respectivas tendências, avaliando as oportunidades e ameaças futuras. Os cenários do ambiente no qual a Unidade se insere, o IV PDE, as diretrizes governamentais, expressas principalmente no PPA e as diretrizes regionais de desenvolvimento, dentre outros aspectos, foram levados em conta na análise.

A Alta Administração tem se empenhado na discussão constante deste processo, onde as oportunidades e ameaças externas são monitoradas configurando-se no ambiente estratégico e tecnológico da Unidade, permitindo o ajustamento permanente às mudanças no ambiente de atuação.

O processo de análise do ambiente externo utilizou, como metodologia de trabalho, a identificação das variáveis macroeconômicas e as tendências que permanecem constantes ou invariantes, sobre as quais a Unidade não tem poder de definição, bem como a identificação das variáveis do ambiente externo sobre as quais as Unidades têm condições de atuar. Realizaram-se consultas estruturadas por meio de questionários aplicados a diversos clientes do ambiente externo cadastrados na Embrapa Uva e Vinho; discussões por meio de reuniões em todos os Setores da Unidade para o levantamento do ambiente interno; realização de workshops com os pesquisadores, para identificação e discussão dos impactos das tendências e cenários futuros, as ameaças e oportunidades do ambiente externo, em relação à Unidade e os pontos fortes e fracos identificados. As tendências a seguir foram consideradas nas discussões onde foram levantadas tendências específicas para as cadeias produtivas trabalhadas pela Unidade e, em seguida, foram levantadas as oportunidades/ameaças e os pontos fortes/fracos:

- a) Expansão da demanda mundial por alimentos, tanto *commodities* como especialidades, como orgânicos, produtos e serviços ecológicos, alimentos funcionais e produtos diferenciados de maior valor agregado, reforçando a importância do agronegócio no equilíbrio das contas externas do País;
- b) Crescimento do agronegócio, expansão sustentável da fronteira agrícola, especialização e tecnificação crescente dos agricultores; forte articulação das cadeias integradas no agronegócio, e tendência à concentração e internacionalização de elos das cadeias com intensa competitividade nacional e internacional;
- c) Evolução acelerada do conhecimento científico, com articulação multidisciplinar crescente, e aplicação mais intensiva de tecnologia em todas as categorias do agronegócio e no desenvolvimento sustentável do espaço rural;
- d) Evolução quantitativa e qualitativa da participação da agricultura familiar no agronegócio brasileiro, incorporando atividades agrícolas e não-agrícolas no espaço rural, por meio de arranjos produtivos locais, com forte articulação territorial e promovendo a inclusão social;
- e) Preocupação crescente do público e das políticas governamentais com a sustentabilidade ambiental, econômica e social da produção do agronegócio e do desenvolvimento do espaço rural, assim como a qualidade e contribuição dos alimentos para a nutrição, saúde e qualidade de vida.

Para a construção de soluções para o agronegócio e o espaço rural relacionadas à vitivinicultura e à fruticultura de clima temperado, a Embrapa Uva e Vinho estabeleceu, no seu III PDU, diretrizes estratégicas para pesquisa, desenvolvimento e inovação, transferência de conhecimento e tecnologia, comunicação empresarial, gestão de pessoas, modelo organizacional, gestão organizacional e atividades relativas aos recursos financeiros e à infra-estrutura. Alguns exemplos destas diretrizes estão listados abaixo:

- Estabelecer parcerias que viabilizem a organização da inteligência estratégica, competitiva e prospectiva para a geração de conhecimento e de tecnologia para o desenvolvimento sustentável do agronegócio da vitivinicultura e de fruticultura de clima temperado, especialmente para a agricultura familiar. Atualmente, a matriz de realizações de parcerias (SISPAT) apresenta um índice geral de parceria de 1,947;
- Cooperar com os setores público, privado e o terceiro setor, visando à efetividade de sua participação nos programas de desenvolvimento rural relacionados à vitivinicultura e à fruticultura de clima temperado. Atualmente, a Embrapa Uva e Vinho participa de 11 Fóruns externos de desenvolvimento;
- Organizar o processo de gestão do conhecimento, observando novos cenários e focos estratégicos;

- Dinamizar a transferência de tecnologia de insumos e produtos através de parcerias com instituições públicas e privadas;
- Assegurar a apropriação e o uso estratégico dos direitos de propriedade intelectual, bem como promover a comercialização dos produtos tecnológicos da Embrapa Uva e Vinho.

2.1.B2 – Universo Institucional e os Atores Envolvidos

A Unidade tem adotado sistematicamente a prática de identificar instituições, empresas e órgãos públicos e privados cujas atuações possam convergir para objetivos e interesses comuns à da missão da Embrapa Uva e Vinho. Neste sentido, tem-se adotado duas modalidades de aproximação: por demanda e por busca pela Embrapa. As duas modalidades têm-se mostrado eficientes e a aproximação por demandas ocorre com maior intensidade, tanto em fóruns formais quanto por contatos espontâneos e pessoais. O universo institucional da Embrapa Uva e Vinho é composto por um elenco crescente de entidades, dado a ampliação do interesse pela vitivinicultura e fruticultura em todo o Brasil, bem como pelos contatos efetuados sobretudo por pesquisadores da Unidade em eventos, visitas e consultorias nacionais e internacionais. São exemplos de relacionamentos institucionais com atores envolvidos nas cadeias produtivas da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado o contato formal em reuniões setoriais, visitas a dirigentes de Instituições públicas e privadas, participação em Comissões e articulações promovidas pela Embrapa (DPD e outras Unidades), FINEP, CNPq, FAPERGS, IBRAVIN, AGAVI, UVIBRA, Câmara Setorial da Uva e do Vinho, ABPM, AGAPOMI, COREDE-Serra, SEBRAE-RS, FARSUL, SENAR, representantes do poder executivo e legislativo em nível federal, estadual e municipal, Universidades (UFRGS, UFPel, UFSM, UPF, URI, UEL, UEM, UFPR, ESALQ, UNICAMP, UFLA e UCS), empresas de pesquisa estaduais (EPAGRI, FEPAGRO, IAPAR, IAC e EPAMIG), empresas de extensão rural (EMATER-PR, ASCAR/EMATER-RS, EMATER-MG, CATI, INCAPER), empresas privadas de assistência técnica, Cooperativas, Associações de Produtores, Centrais de Abastecimento (CEAGESP, CEASAs) e Escolas Técnicas.

A gestão do relacionamento com os atores envolvidos com a atividades de P,D&I vinculados a Embrapa Uva e Vinho tem-se dado especialmente na forma do atendimento direto ou indireto a demandas de capacitação ou orientação técnica, podendo evoluir, o que é desejável, para a inserção de ações em projetos e a respectiva formalização de parcerias por meio de instrumentos jurídicos próprios, permitindo que o relacionamento com o público de interesse se dê de forma duradoura e prolífica.

2.1.B3 – Relacionamento com Outros Órgãos

A Embrapa Uva e Vinho vem ao longo dos anos aumentando o número de parcerias, principalmente na condução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e na transferência de tecnologia. As demandas aumentaram muito ao longo destes últimos anos, entretanto o número de empregados não tem se alterado significativamente. Uma das formas utilizadas para contornar este limitante é a participação de pesquisadores de outras Instituições e de estudantes de graduação / pós-graduação nos projetos liderados pela Unidade. Além disso, no tocante à dimensão de P,D&I, otimiza-se a sinergia entre equipes e entre pesquisadores, permitindo um aumento no rendimento e uma melhoria substancial no desempenho individual. No aspecto de Transferência de Tecnologia observa-se nitidamente que a carência do sistema, sobretudo oficial, de assistência técnica e extensão rural, tem criado demandas além da capacidade e do que prevê a missão institucional da Embrapa Uva e Vinho. Com isso, é freqüente a necessidade de estabelecerem-se critérios para triagem de demandas, bem como a formulação de estratégias que otimizem a execução do trinômio orientação técnica-capacitação-extensão. A capacitação de multiplicadores, a parceria com entidades de extensão (EMATER) e cooperativas, a criação de módulos ou programas de habilitação e a inserção da Unidade no Programa Juntos para Competir (FARSUL/SEBRAE-RS/SENAR) são alguns exemplos destas estratégias que têm proporcionado sucesso nesta atividade e resultado em ganhos efetivos na etapa de transferência da tecnologia gerada pela Unidade.

2.1.C – Integridade das Informações Externas

A integridade das informações externas utilizadas no processo de formulação das estratégias é assegurada pela representatividade dos membros componentes do CAE, bem como de outras lideranças do Setor também formadoras de opiniões. A Alta Administração tem se feito presente nos principais fóruns, tornando possível um *feedback* constante da atuação da Unidade, bem como o seu respeito perante a sociedade. Mudanças de rumo podem ser tomadas, à medida em que as discussões tenham sido internalizadas a partir das fontes confiáveis.

2.1.D – Coerência entre as Estratégias e as Necessidades das Partes Interessadas

As partes interessadas apresentam espaços apropriados na Unidade para o levantamento das suas necessidades e expectativas. Dentre os principais fóruns existentes para o ambiente externo podem ser citadas as reuniões do CAE, as reuniões técnicas e os fóruns em que a Alta Administração ou seus representantes participam e para o ambiente interno, as reuniões do CTI. Em ambos os níveis, há um nítido balizamento no III PDU, procurando em todas as discussões não alterar a missão da Unidade. Outros instrumentos utilizados são os relatórios do cumprimento do SISPAT, o banco de projetos e os indicadores do SAU. As estratégias adotadas pela Alta Administração têm sido a busca constante por melhores resultados (quantidade e qualidade) com menor desperdício associado. As metas são negociadas no primeiro semestre e perseguidas ao longo do ano. Neste último ano foi criado mais um momento para discussão interna, que passará a ser adotado anualmente, denominado Workshop da Programação de Pesquisa, onde todos os pesquisadores da Unidade apresentam suas atividades dentro dos projetos em andamento e nas outras funções desempenhadas na Unidade. Ao final deste evento uma “radiografia” é formada, onde ficam evidentes os pontos fortes e fracos da programação de pesquisa. Diante disso, estratégias são propostas para correções de desvios ou mudanças de rumo. A Alta Administração também está comprometida com a implantação de Núcleos Temáticos no primeiro semestre de 2007, se for respaldado por todo corpo de pesquisadores, que permitirá uma maior integração dos pesquisadores em projetos multidisciplinares concebidos dentro de cada núcleo. O formato dos NT a ser implantado foi delegado ao CTI, que vem desde a metade de 2006, colhendo informações em outras Unidades da Embrapa que apresentam os NT implantados, como no exemplo a Embrapa Suínos e Aves.

2.1.E – Comunicação das Estratégias

O III PDU foi apresentado em audiência pública para as lideranças das cadeias produtivas contempladas na missão da Unidade, bem como para todos os empregados. Cópias impressas foram distribuídas, trechos do Documento foram veiculados por meio dos boletins de comunicação interna e também encontram-se disponíveis para *download* no site da Embrapa Uva e Vinho. Na página eletrônica institucional são encontradas também as principais notícias e eventos para conhecimento do público externo, bem como as informações sobre os produtos, serviços, estágios e licitações. Internamente, uma das formas de comunicação é pela intranet, onde os usuários dispõem de uma grande quantidade de informações e comunicações, como por exemplo, informativos diários, uso de equipamentos, Bem-estar, Sistema de custos, instruções normativas, ordens de serviço, banco de projetos, base de dados, AINFO, editais abertos, controle de equipamentos, dados meteorológicos, uso da logomarca e software livre. Nos diferentes eventos realizados interna e externamente são comunicadas às partes interessadas as estratégias a serem adotadas.

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizada por meio de avaliações periódicas das equipes ou dos Setores.

2.1.F – Avaliação e a Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos nas Práticas de Gestão

As inovações ou aperfeiçoamentos nas práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação de estratégias são discutidos pelo CPQ e depois implementadas. Outra forma de identificação de oportunidades de melhorias se dá por meio das discussões nas reuniões de pesquisa ou de supervisores, bem como a partir de Comitês e Comissões criadas com finalidades específicas, como é o caso da CIPA. Uma grande melhoria adotada recentemente foi a realização do I Workshop da Programação da Pesquisa (16-17/10/2006), no qual, após a apresentação das atividades de todos os pesquisadores, a vinculação ao III PDU com os projetos da Unidade, realizaram-se trabalhos em grupos onde adotou-se a metodologia desenvolvida pela Fundação Dom Cabral, para levantamento dos pontos fortes e fracos da Unidade. As questões discutidas nos grupos (Tabela 2.1) foram levadas para a plenária onde serviu de discussões no CPQ e no CTI. Diversas sugestões foram acatadas e estão sendo implantadas ou aprofundadas para a melhoria da parte de pesquisa e administrativa. Alguns exemplos de melhorias são apresentados na Tabela 2.2.

Tabela 2.1 – Questões discutidas nos grupos do I Workshop da Programação de Pesquisa.

Assuntos para discussão
1 - Está bom e deve ser mantido ou melhorado
2 - Ainda não existe, mas é ou será importante
3 - Está ruim e deve ser eliminado ou melhorado
4 - Problemas e ameaças potenciais
5 - Nossas recomendações

Tabela 2.2 – Melhorias nas práticas de formulação das estratégias.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2004	Elaboração do III PDU
2004	Criação do CPQ
2005	Ampliação do elenco de colaboradores do SISPAT
2006	Início da operacionalização do SIDE

2.2 Desdobramento e Operacionalização das Estratégias

2.2.A – Desdobramento das Estratégias em Planos de Ação

A programação de pesquisa e desenvolvimento da Embrapa Uva e Vinho está sustentada em dois pilares, quais sejam os projetos aprovados nos Macroprogramas da Embrapa (SEG), geridos pelo DPD e com dotação orçamentária do Tesouro Nacional, e os projetos com recursos externos ao SIAFI, aprovados junto a editais do CNPq, FINEP e FAPERGS e apropriados junto ao SEG, desde que convergentes com as metas do III PDU. Os dois pilares complementam-se para atingir as metas estabelecidas no Plano Diretor. Atualmente a Unidade apresenta-se inserida nos seis Macroprogramas existentes e vem a cada ano aumentando a sua participação em projetos como líder ou como parceira de outras Unidades da Embrapa. A Alta Administração tem incentivado constantemente todo corpo de pesquisadores para elaborarem novos projetos e buscarem parcerias com componentes do Universo de abrangência da Unidade, tendo em vista a redução dos recursos do Tesouro e o aumento da concorrência de projetos dentro dos editais, internos e externos à Embrapa, resultando na evolução demonstrada na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Quantitativo acumulado de projetos, planos de ação e atividades liderados pela Embrapa Uva e Vinho nos macroprogramas da Embrapa, no triênio 2004-2006.

Macroprograma	Foco	Ano								
		2004			2005			2006		
		P	PA	A	P	PA	A	P	PA	A
1	Grandes Desafios Nacionais	0	4	22	0	4	22	0	4	24
2	Competitividade e Sustentabilidade	0	1	11	4	22	75	6	31	115
3	Desenvolvimento tecnológico incremental	0	0	0	3	0	5	5	0	11
4	Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial	0	0	0	0	0	0	1	3	10
5	Desenvolvimento Institucional	0	0	0	0	0	0	1	3	10
6	Desenvolvimento da Agricultura Familiar e Sustentabilidade do Meio Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0

P: Projeto; PA: Plano de ação; A: Atividade

Para a adequada implementação e operacionalização dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia, os recursos captados são gerenciados pela Alta Administração em consonância com os Líderes dos projetos e os diferentes Setores da Unidade desempenham suas atribuições mediante o planejamento das atividades em curto e médio prazo.

Nestes últimos anos a Unidade tem buscado parcerias junto a outras Unidades da Embrapa e/ou Instituições como OEPAS, Universidades, Empresas de Extensão Rural, Cooperativas e Associações de Produtores visando a complementação de áreas científicas e a viabilização das atividades junto aos demandantes. Isto tem contribuído para o aumento na aprovação das propostas de projetos nos editais.

A atividade-fim da Embrapa Uva e Vinho e suas respectivas estratégias são complementadas e suportadas por outras estratégias em áreas de suporte, quais sejam, a modernização administrativa, o desenvolvimento de pessoas e a transferência de tecnologia. Cada uma destas traduz-se em planos de ação que convergem para o atingimento das metas previstas no III PDU.

No que tange à modernização administrativa, os planos de ação inserem-se nas metas estratégicas previstas no IV PDE e III PDU e tem sido objeto de atenção da Alta Administração para que a gestão se dê por processos e em sintonia com uma estrutura ágil, moderna e flexível, capaz de proporcionar os resultados desejados pelas equipes diretamente envolvidas na atividade finalística. Assim, busca-se capacitar e motivar as equipes administrativas para o máximo desempenho, bem como implementar o uso de novos sistemas informatizados de gestão, tais como aquisição de passagens e diárias, uso do pregão eletrônico, controle de veículos, gestão de documentos, entre outros.

Ao tema Desenvolvimento de Pessoas, a Alta Administração tem dado enfoque constante, pela importância que representa no estabelecimento de altos níveis de desempenho. Desta forma, com base nas diretrizes dos Planos Estratégicos, têm-se traduzido as estratégias em ações por meio da definição de atividades prioritárias na área de desenvolvimento de pessoas, envolvendo principalmente a realocação de empregados conforme o perfil mais indicado, a criação de novas oportunidades de capacitação, o fortalecimento da área de bem-estar e a parceria com entidades representativas dos empregados (AEE e SINPAF), como forma de manter alto nível de motivação, comprometimento e performance.

A área de Transferência de Tecnologia tem suas estratégias também definidas nos documentos orientadores (PDE e PDU) e sua conversão em planos de ação está prevista no corpo dos Projetos de Pesquisa, para os quais os pesquisadores são orientados pela Chefia Adjunta de P&D e CTI a projetar, além da pesquisa em si, quais as ações mais apropriadas para transferir esta tecnologia ao público-alvo: dias de campo, palestras, seminários, publicações, entre outras. De forma crescente, a visão de negócios tecnológicos permeando as ações pós-geração da tecnologia per se tem motivado a Alta Administração em investir na capacitação dos empregados nesta área, bem como em envolver com maior intensidade a Assessoria Jurídica presente na Unidade.

2.2.A1 – Principais Planos de Ação de Curto e de Longo Prazo

O III PDU foi elaborado em 2004 e tem uma duração de quatro anos, ou seja, válido até final de 2007, com metas a serem atingidas neste período de tempo. As metas estão distribuídas na carteira de projetos aprovados da Unidade, com durações de 2 a 4 anos. Cada Projeto é composto por Planos de Ação e estes por um conjunto de Atividades. Os pesquisadores são os responsáveis, membros ou colaboradores na execução destas atividades.

As Unidades da Embrapa realizam o planejamento das metas anuais (PAT), no início de cada ano. Estas metas são previamente estimadas na Unidade, junto ao corpo de pesquisadores e então negociadas com a Diretoria-Executiva. As Metas Quantitativas englobam a Produção Técnico-científica; a Produção de Publicações Técnicas; o Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos e a Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem. Cada categoria de indicadores (Tabela 2.3) contribui com um percentual na nota final obtida. As outras metas do SISPAT são: a receita própria, a melhoria de processos, a racionalização dos custos, as ações de parcerias, o relatório de gestão, a organização de base de dados, as metas técnicas e a avaliação de impactos econômico, social e ambiental das tecnologias desenvolvidas e utilizadas.

As Unidades Descentralizadas da Embrapa são avaliadas quanto ao cumprimento de suas metas apresentadas no PAT, e os pesos dos componentes dos Índices de Desempenho Institucional (IDIs) são definidos a cada ano para a avaliação (Tabela 2.4)

Tabela 2.4 – Peso dos componentes dos Índices de Desempenho Institucional para o ano-base 2006 das Unidades Descentralizadas. RN nº 08 de 13 de abril de 2006.

Componentes	Ano base 2005 (%)	Ano base 2006 (%)
a) Eficiência Relativa	20,0	20,0
b) Metas Institucionais	30,5	39,0
Ações de Parceria	17,0	20,0
Não-conformidade da Auditoria	3,0	4,0
Ações de Cidadania e Responsabilidade Social/Implantação das Ações de Cidadania e Responsabilidade Social	2,0	2,0
Melhoria de Processos	4,0	4,0
Implementação PMG/Qualidade do Relatório de Gestão	2,0	4,0
Cumprimento dos Prazos	2,5	2,0
Construção e/ou Atualização da "Árvore do Conhecimento"	-	3,0
c) Metas Técnicas (Base Projetos PDU)	10,0	10,0
d) Receita Própria	15,0	15,0
e) Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental	6,5	5,0
g) Avaliação da Satisfação do Cliente	3,0	3,0
h) Avaliação da Evolução da Produtividade	15,0	8,0
Total	100,0	100,0

Fonte: BCA 17/2006, RN nº 08 de 13 de abril de 2006.

O Índice de Eficiência Relativa (IEF) de uma Unidade é calculado em função da sua produção anual e dos recursos utilizados. Esse índice é calculado pelo Sistema de Avaliação da Embrapa (SISAVEM), considerando tão somente as Metas Realizadas registradas no SISPAT. No caso da Produção são considerados as quatro categorias utilizadas no SAU. Já em relação aos insumos são consideradas as despesas anuais de pessoal (menos complementação pecuniária), outros custeios (menos o montante de receita da produção comercial, no qual a receita é equivalente ao custo) e as depreciações anuais de benfeitorias e imóveis, somados ao custo de oportunidade de terrenos (3,0% do valor patrimonial corrigido dos terrenos). Este índice é inter-relativo, sendo que a Unidade com

melhor eficiência tem índice igual a 1 (um) e as demais são comparadas com a mesma, excluídas as eventuais Unidades com resultados atípicos (*outliers*).

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. Deste modo, foram 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, a Embrapa Uva e Vinho foi classificada no grupo Médios.

Outro componente que tem sido utilizado é a avaliação da Produtividade através do cálculo do Índice de Crescimento de Produtividade (IPAd) obtido, relacionando o crescimento da produtividade da Unidade no ano-objeto de avaliação com a produtividade do ano anterior, levando-se em conta os pesos de cada indicador e categoria de produção e dividindo-se os quantitativos obtidos pela média da Embrapa de 1998. Para esta última avaliação foi fixado o ano de 2005, tendo em vista que a média da Embrapa tem aumentado anualmente.

2.2.A2 – Alinhamento dos Planos com as Estratégias e Planos do Governo

A Unidade vem desenvolvendo suas ações balizada por sua missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas definidas no seu III PDU, no período de 2004 a 2007, em consonância com as prioridades de governo expressas pelo Plano Plurianual 2004-2007 (PPA), nas demandas espontâneas das Entidades de Governo, bem como na solução de problemas importantes que possam ameaçar o comércio internacional dos produtos agrícolas brasileiros, em especial das cadeias da uva e da maçã. A responsabilidade social e os valores éticos são levados em consideração nas ações desenvolvidas pela Unidade. Diante do quadro dos possíveis cenários futuros, torna-se importante a antecipação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e na contribuição para a redução da pobreza e das desigualdades regionais e a promoção da equidade.

Diversos indicadores avaliam as tecnologias desenvolvidas pela Unidade e o seu papel para redução dos problemas e desigualdades sociais. Entre eles pode se destacados:

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. A Chefia-Geral negocia com o Diretor-Supervisor a seleção das Metas Técnicas que serão objeto de avaliação. No ano de 2006 a Unidade apresentou as seguintes Metas Técnicas:

1. Zoneamento Edafoclimático da Videira no Rio Grande do Sul;
2. Sistema de Produção de Uvas Apirênicas (BRS Clara, BRS Linda e BRS Morena);
3. Desenvolvimento do Sistema de Produção Orgânica de Maçã;
4. Desenvolvimento do Sistema de Produção Orgânica de Uvas para Processamento.

Avaliação de Impactos – anualmente são avaliadas três tecnologias geradas pela Unidade no que tange aos impactos econômicos, sociais e ambientais, conforme metodologia de referência (AMBITEC) elaborada pela Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e constante no SISPAT:

1. Controle Integrado de Pragas da Macieira;
2. Nova Cultivar Moscato Embrapa;
3. Sistema de Produção da Cultivar Niágara para Regiões Tropicais;
4. Sistema de Produção de Uvas Rústicas para Processamento em Regiões Tropicais.

O Balanço Social é composto por quatro conjuntos de informações: 1) As ações e projetos sociais desenvolvidos pela Empresa; 2) Os prêmios e distinções recebidos pelas Unidades ou por algum de seus empregados, em reconhecimento público, pela relevância de uma pesquisa ou dos serviços prestados à comunidade; 3) Os impactos econômicos, sociais e ambientais dos conhecimentos, produtos e serviços gerados ou adaptados pela Empresa; 4) O demonstrativo contábil do retorno social dos recursos aplicados na pesquisa agropecuária.

2.2.A3 – Envolvimento das Pessoas na Definição e Execução dos Planos

A execução dos planos de ação são realizadas internamente dentro de cada projeto, com o envolvimento dos membros da equipe. Cabe ao líder de cada projeto o papel de agregar os membros e acompanhar o seu desenvolvimento. Já as metas coletivas são discutidas nas reuniões do corpo de pesquisadores e os desdobramentos são realizados individualmente entre a Chefia de P&D e o Pesquisador.

Um Fórum importante que ocorreu no ano de 2006 foi o I Workshop da Programação de Pesquisa onde a maioria da informação individual (linhas de pesquisa) foi compartilhada entre todos e a partir deste foram programadas atividades visando a melhoria da Gestão da Pesquisa e da Gestão do Conhecimento.

2.2.B – Alocação de Recursos

A proposta orçamentária à Embrapa Uva e Vinho está atrelada ao orçamento global da Embrapa, vinculado, por sua vez, ao orçamento do MAPA, que ocorre com a homologação da Lei de Orçamento Anual (LOA), emitida pelo Governo Federal com base na Lei de Diretrizes Orçamentárias da União (LDO). Após a definição do orçamento global da Embrapa, é feito o rateio para as suas Unidades Centrais e Descentralizadas. Este rateio é elaborado com base na programação de atividades de P,D&I anuais (Macroprogramas/SEG), na estimativa e histórico de despesas fixas e variáveis de gestão e na projeção de receita própria direta. Os principais recursos para o desenvolvimento das atividades da Unidade são captados via projetos de pesquisa e desenvolvimento dos Macroprogramas da Embrapa, projetos aprovados em Instituições de fomento, como FINEP, CNPq ou FAPERGS, em programas dos Ministérios (MIN, MAPA, MDA) e no projeto de produção da Unidade (venda de material vegetativo ou vinhos). Outros recursos indiretos são provenientes das parcerias com produtores, onde nas propriedades rurais são instaladas Unidades Demonstrativas para validação de tecnologias.

2.2.C – Comunicação dos Planos às Partes Interessadas

As metas do PAT são discutidas individualmente com os pesquisadores (SAAD-RH), no início de cada ano, e após consolidadas são apresentadas à Chefia-Geral para que sejam negociadas com a Diretoria da Embrapa. Após aprovação são apresentadas na reunião de pesquisa e na reunião com todos os empregados para apresentação das metas a serem obtidas ao longo do ano. No segundo semestre, caso haja algumas distorções, as metas poderão ser renegociadas (individual e da Unidade). Os principais veículos de divulgação são as páginas da internet e intranet, e-mails, reuniões internas e externas.

2.2.D – Acompanhamento da Implementação dos Planos

O acompanhamento e implementação dos planos é realizada por meio de reuniões periódicas, relatórios quadrimestrais dos macroprogramas, utilização de instrumentos de planejamento e avaliação do desempenho individual (SAAD-RH), cumprimento das metas do SAU e mais recentemente a utilização do SIDE para avaliação do cumprimento das metas do III PDU. Cabe ao CTI da Unidade realizar a análise técnica, operacional e orçamentária das pré-propostas e propostas

de projetos e processos, relatórios de acompanhamento da Unidade e planos de ação de outras Unidades/Instituições componentes de seus projetos, bem como recomendar auditorias da qualidade, visando garantir resultados com contribuições importantes.

2.2.E – Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamento das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao desdobramento e operacionalização das estratégicas é realizada principalmente pelos indicadores do cumprimento das metas do PAT/SISPAT (Tabela 2.5), III PDU, SAAD-RH e o posicionamento da Unidade em relação às outras Unidades da Embrapa no SAU. Também tem sido utilizada na avaliação dos padrões de trabalho vigentes, a eficiência na captação de recursos em novos projetos (Tabela 2.6), bem como a repercussão das tecnologias desenvolvidas pela Unidade perante a sociedade, como exemplo, o lançamento de novas cultivares de uvas apirênicas (BRS Clara, BRS Linda e BRS Morena), uvas para produção de suco (BRS Violeta e BRS Rúbea) e para produção de vinho (BRS Lorena, Isabel Precoce e Concord Clone 30). Os controles das práticas da gestão e exemplos de melhorias estão apresentados nas Tabelas 2.7 e 2.8.

Tabela 2.5 – Metas quantitativas do SISPAT da Embrapa Uva e Vinho no triênio 2004-2006.

	2004	2005	2006
1. Produção Técnico-Científica			
Artigo em Anais Congresso/Nota Técnica	52	36	22
Artigo em Periódico Indexado – Tipo A – peso 3	32	7	10
Artigo em Periódico Indexado – Tipo B – peso 2,25	4	22	21
Artigo em Periódico Indexado – Tipo C – peso 1,5	0	4	13
Artigo em Periódico Indexado – Tipo D – peso 0,5	0	3	4
Artigo em Periódico Indexado – Total	36	36	49
Capítulo em Livro Técnico-Científico	15	16	18
Orientação de Teses de Pós-graduação	7	4	5
Resumo em Anais Congresso	85	149	149
2. Produção de Publicações Técnicas			
Artigos de Divulgação na Mídia	66	73	97
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	0	0	1
Circular Técnica	6	10	9
Comunicado Técnico/Recomendações Técnicas	9	10	6
Organização/Edição de Livros	2	3	1
Série Documentos (Periódicos)	7	11	2
Sistema de Produção	3	3	4
Agência de Informação		0	1
3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos			
Base de Dados	3	0	0
Cultivar Gerada/Lançada	1	0	1
Cultivar Testada/Recomendada	0	0	0
Metodologia Científica	5	6	7
Monitoramento/Zoneamento	14	18	12
Prática/Processo Agropecuário	12	29	40
Processo Agroindustrial	4	6	10
Software	0	2	2

	2004	2005	2006
4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem			
Curso Oferecido	293 h	394 h	338
Dia de Campo	16	20	24
Estágio de Graduação	55.016 h	62.159 h	51.902 h
Estágio de Nível Médio	16.214 h		
Estágio de Pós-Graduação	17.848 h	14.912 h	10.458 h
Folder Produzido	11	12	11
Matéria Jornalística - Peso 1	10	533	427
Matéria Jornalística - Peso 2	363	38	32
Matéria Jornalística - Peso 3	363		
Matéria Jornalística – Total	383	571	459
Organização de Eventos	26	30	52
Palestra	258 h	225 h	224
Unidades Demonstrativas e de Observação	79	82	82
Veículos Internos e Externos		17	135
Pesquisadores	42	45	43

Tabela 2.6 – Exemplos de recursos alocados na Embrapa Uva e Vinho no ano de 2006.

Projeto / Programa	Recursos orçamentários (R\$)
Despesas Fixas (Embrapa)	877.582,85
Gestão da Unidade (Embrapa)	524.723,47
Projeto de Produção (Embrapa)	263.472,18
Macroprograma 1 (Embrapa)	76.683,00
Macroprograma 2 (Embrapa)	225.138,00
Macroprograma 3 (Embrapa)	14.809,00
Macroprograma 4 (Embrapa)	4.765,00
Macroprograma 5 (Embrapa)	11.536,00
EPIs (Embrapa)	30.617,20
Obras (Embrapa)	266.405,90
Outros Investimentos (Embrapa)	381.562,18
Metade Sul RS (Ministério da Integração)	868.726,93
Espectrômetro (MAPA)	408.555,52
Espectrômetro (MDA)	399.302,00

Tabela 2.7 – Controle das práticas de desdobramento e operacionalização das estratégicas.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Freqüência	Implantação	Disseminação
Definição das metas anuais para pesquisa	Registro no SISPAT	Chefia de P&D	Semestral	2000	Corpo técnico
Definição das metas anuais para o pessoal de apoio	Registro no SAAD-RH	SRH	Anual	2000	Analistas e Assistentes
Comunicação dos planos	Reunião com todos os empregados	Chefia-Geral	Anual	2004	Todas as áreas
Acompanhamento da implementação	Avaliações individuais	Supervisores	Semestral	2004	Todas as áreas
Elaboração da proposta orçamentária	Reunião Chefias e SOF	Chefia-Adjunta de Administração e SOF	Anual/mensal	2000	Todas as áreas

Tabela 2.8 – Principais melhorias nas práticas de gestão relativas ao desdobramentos e operacionalização das estratégicas.

Ano	Melhorias
2004	Divulgação das metas planejadas no início de cada ano para todos os empregados
2005	Implantação do SIDE
2006	Informatização de outros sistemas do SOF

2.3 Formulação do Sistema da Medição do Desempenho

2.3.A – Definição do Sistema da Medição do Desempenho

O desempenho global da Unidade é realizado por meio de sistemas corporativos como o Sistema de Plano Anual de Trabalho (SISPAT) e mais recentemente o Sistema de Informações para Decisão Estratégica (SIDE) em fase de implantação, que utilizam uma série de indicadores definidos e aprovados anualmente pela Diretoria-Executiva da Embrapa, que fazem parte das normas do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE) e do Sistema de Avaliação de Unidades (SAU). A metodologia do SAPRE é usada para se obter o Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI) de cada Unidade, e que serve de base para o processo de avaliação e recompensa dos empregados, adotados no processo de premiação de Unidades, chefias, equipes e empregados, denominado Sistema de Premiação da Embrapa (SISPEM). Cada indicador das metas quantitativas do SISPAT apresenta um peso definido em função das características da Unidade (Tabela 2.9), previamente discutido entre a Chefia-Geral e a Diretoria-Executiva. Da mesma forma os componentes dos IDIs são definidos anualmente para o ano base da avaliação. A partir dos resultados a Unidade enquadrada em relação as outras.

Tabela 2.9 – Peso dos componentes das metas quantitativas do SISPAT.

Componentes	Peso
1. Produção Científica	32,77
1.1 Artigo em periódico indexado	14,42
1.2 Capítulo em livro técnico-científico	9,18
1.3 Artigo em anais de congresso/Nota Técnica	4,92
1.4 Resumo em anais de congresso	1,31
1.5 Orientação de tese de pós-graduação	2,95
2. Produção de Publicações Técnicas	16,72
2.1 Circular Técnica	2,34
2.2 Comunicação/Instrução/Recomendação Técnica	1,50
2.3 Boletim de Pesquisa	0,84
2.4 Documentos (Periódicos)	1,34
2.5 Organização/Edição de livros	1,50
2.6 Artigo de divulgação na mídia	0,84
2.7 Sistemas de Produção	8,36
3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos	27,98
3.1 Cultivar gerada/lançada	5,90
3.2 Cultivar testada/recomendada	3,93
3.3 Prática/Processo Agropecuário	7,07
3.4 Insumo agropecuário	0
3.5 Processo agroindustrial	3,25
3.6 Metodologia científica	3,92
3.7 Máquinas/Equipamentos/Instalação	0
3.8 Estirpes	0
3.9 Monitoramento/Zoneamento	3,91
3.10 Software	0
3.11 Base de dados	0
4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem	22,53
4.1 Dia de campo	2,25
4.2 Organização de eventos/participação em exposições e feiras	2,25
4.3 Palestra	4,51
4.4 Curso oferecido	4,51
4.5 Veículo de comunicação	0,45
4.6 Estágio de graduação	0,68
4.7 Estágio de pós-graduação	0,90
4.8 Folder produzido	1,35
4.9 Vídeo produzido	1,58
4.10 Unidade demonstrativa e de observação	2,25
4.11 Matéria Jornalística	1,80

A Alta Administração tem delegado aos Supervisores dos diferentes Setores da Unidade o papel do monitoramento do desempenho e a apresentação dos resultados à Chefia-Adjunta de Administração para que a mesma tome conhecimento global e setorial e conseqüentemente decisões sejam tomadas em comum acordo com os Supervisores.

2.3.B – Classificação, Integração e Correlação dos Indicadores

A Alta Administração da Unidade, como ocorre nas demais Unidades da Embrapa, dispõe e utiliza, em nível estratégico, a metodologia de Avaliação de Desempenho das Unidades Descentralizadas, para o cálculo do SAU levando em consideração os indicadores que fazem parte do SAPRE. Os resultados deste conjunto de indicadores possibilitam a convergência com o cumprimento das metas dos objetivos estratégicos do III PDU, tornando o SAU um efetivo instrumento contributivo para o atingimento de objetivos estratégicos estabelecidos no Plano Diretor da Unidade. Já em relação ao nível operacional, utiliza-se na avaliação do desempenho dos empregados o SAAD-RH. No Plano Anual de Trabalho (PAT) é consolidada a programação de pesquisa e de suporte, com a discriminação dos eventos, acordos e convênios relacionados com a programação prevista, bem como a previsão de receita própria (direta e indireta) e sintetizado o quantitativo dos recursos humanos e financeiros a serem usados pela Unidade, no ano-objeto da avaliação. O planejamento individual das metas a serem obtidas anualmente (SAAD-RH) é diretamente correlacionado com o planejamento das metas do PAT e conseqüentemente estão também relacionados também quanto ao seu cumprimento e o atingimento das metas do III PDU. O modelo conceitual desenvolvido para controle e monitoramento da operacionalização dos Planos Diretores, aprimorado com o uso do SIDE, foi estabelecido com base na adaptação e experiência anterior, da Embrapa, do uso da metodologia "Balanced Scorecard" de Kaplan e Norton, representado pelo respectivo mapa estratégico que funcionará com matriz. Este mapa estratégico elaborado inclui as seguintes perspectivas: Público-alvo, Resultados Finalísticos, Processos Técnicos e Processos Institucionais. No SIDE, as metas estabelecidas nos Planos Diretores correspondem aos resultados finalísticos (Metas técnicas) e aos resultados gerenciais (metas de gestão) a serem alcançados pela Unidade, durante o período de 2004-2007. Estas metas e indicadores se baseiam como medidas de desempenho que, se alcançados, medirão o progresso na direção do alcance dos objetivos e realização da missão da Unidade.

A síntese dos resultados da avaliação do desempenho da Unidade no ano de 2005 (Tabela 2.10) mostra um bom desempenho na maioria dos indicadores. Não são apresentados os resultados referentes ao ano base 2006, tendo em vista que os mesmos estão em processo de avaliação, com base nos resultados encaminhados para a SGE/Coordenadoria de Avaliação. Os principais sistemas, indicadores e perspectivas utilizados encontram-se na Tabela 2.11.

Tabela 2.10 – Síntese dos resultados da avaliação de desempenho no ano de 2005 na Embrapa Uva e Vinho.

Componentes	Resultado	Mediana	Ordem
Metas Técnicas	1,0000	1,0000	1-21
Eficiência Relativa	1,0000	0,7024	1-10
Receita Própria	179,5000	92,7000	1-10
Cumprimento dos prazos	1,0000	0,7600	1-6
Entrada SISPAT programadas 2005	1,0000	-	-
Relatório Quadrimestral dos macroprogramas	1,0000	-	-
Inserção das metas quantitativas e Receita Própria 2005	1,0000	-	-
Inserção das Especificações das Metas 2005	1,0000	-	-
Balanço Social	1,0000	-	-
Programação Metas Técnicas, Quantitativas e Receita Própria 2006	1,0000	-	-
Inserção do Módulo Impacto	1,0000	-	-
Implantação do PMG	83,0000	58,0000	5
Ações de Cidadania e Responsabilidade Social	1,0000	1,0000	1-37
Ações de Parceria	0,5107	1,2835	36
Não-conformidade da Auditoria	0,7500	0,5000	2-8
Melhoria de Processos	0,7208	0,6048	14
Satisfação dos Clientes	-	-	-
Impacto Econômico Social e Ambiental	0,9924	0,8413	2
Índice de Produtividade	0,8397	1,0276	28
IDI 2005	0,8348	0,7534	10

Tabela 2.11 – Principais Sistemas utilizados na avaliação desempenho.

Sistema	Indicadores	Perspectiva
SAPRE/SAU	IDI	Desempenho Global
SISPAT/PAT	Metas Quantitativas	Produtos/Processos
	Receita Própria	Financeira
	Melhoria de Processos	Cliente/Imagem
	Racionalização de Custos	Responsabilidade Social
	Ações de parceria	Qualidade do produto final
	Relatório de Gestão/PMG	Melhoria da Gestão
	Metas Técnicas	Produtos/Processos/Clientes
	Avaliação de Impacto	Produtos/Processos/Clientes
SIDE	Acompanhamento das metas dos Planos Diretores	Produtos/Processos
SAAD-RH	IDE	Individual/Equipe
	Treinamentos	Individual

2.3.C – Projeções sobre os Referenciais Comparativos

Os referenciais comparativos referentes ao desempenho utilizados pela Unidade se baseiam principalmente na comparação de alguns indicadores obtidos (Metas Quantitativas, Ações de Parcerias e Receita Própria) com os apresentados por outras Unidades da Embrapa, pertencentes ao mesmo grupo da Embrapa Uva e Vinho (grupo médio). O acompanhamento e as tendências dos resultados dessas Unidades para efeito de geração de informações comparativas, são a base das discussões do CPQ para definição de “novas estratégias”, visando a melhoria contínua das médias dos valores dos indicadores, pressuposto básico no aprimoramento da gestão para a qualidade.

2.3.D – Metas de Curto e Longo Prazos

As metas de curto prazo são definidas no início de cada ano durante o planejamento do PAT e sua negociação com a Diretoria-Executiva. O PAT compreende as Metas Quantitativas (Produção Técnico-científica, Produção de Publicações Técnicas, Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos e Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem), Receita Própria (Receita Direta e Indireta), Metas Qualitativas (Análise de Melhoria de Processos, Ações de Parcerias, Metas Técnicas e Avaliação de Impacto Econômico, Social e Ambiental).

Já em relação às metas de longo prazo, a Unidade estabeleceu as mesmas durante a elaboração do seu último Plano Diretor (III PDU) efetuado no ano de 2004, com abrangência até 2007 (4 anos). Algumas ações desenvolvidas pela Unidade apresentam uma duração superior a quatro anos, devido às peculiaridades das espécies e produtos trabalhados pela Unidade, pela dificuldade de articulação de alguns segmentos das cadeias produtivas e pela necessidade de estabelecerem-se metas de longo prazo para mensuração do impacto desejado.

Dentro do III PDU as metas foram enquadradas nos seguintes Objetivos Estratégicos:

1. Consolidar as bases científicas, tecnológicas e os arranjos institucionais adequados para promover a competitividade e a sustentabilidade dos agronegócios da vitivinicultura e fruticultura de clima temperado em todos os elos, em benefício da sociedade brasileira;
2. Ampliar e fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados para desenvolver as capacidades produtivas dos pequenos produtores de uvas e de frutas de clima temperado, bem como os empreendedores destes setores, com sustentabilidade e competitividade;

3. Fortalecer as bases científicas e promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados, relativos à vitivinicultura e à produção de frutas de clima temperado, que propiciem a segurança alimentar, a nutrição, sustentabilidade ambiental e a saúde da população;
4. Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para as cadeias produtivas da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado.

Na Área Administrativa da Unidade, que compreende os Setores de Patrimônio e Materiais, Serviços Auxiliares, Financeiro e Recursos Humanos, as metas de curto e longo prazos identificam-se com o III PDU nas Diretrizes Estratégicas (Gestão de Pessoas, Modelo Organizacional, Gestão Organizacional, Recursos Financeiros e Infra-estrutura), bem como com o Proposta de Trabalho da Chefia-Geral, ambos para o período de 2004 a 2007, sendo os principais enfoques a modernização da gestão, a eficiência do uso dos recursos de todas as naturezas, a integração, por meio da melhoria de processos, dos diferentes setores que compõem a Área Administrativa, a habilitação em gestão dos supervisores e a contínua capacitação, nas suas respectivas áreas de atuação, de todos os empregados envolvidos nesta função. Todas estas ações, descritas em ambos os documentos de cunho estratégico, repercutem em metas de curto e longo prazos dependendo da abrangência, da facilidade e viabilidade de implementação de cada melhoria e da disponibilidade e perfil dos membros da equipe para atingimento das diferentes metas propostas.

A transferência de tecnologia, pela sua importância para que se concretize a viabilização de soluções tecnológicas, conforme previsto na missão institucional, tem sido objeto de atenção da Alta Administração e da Supervisão da ACN. As metas de curto e longo prazos são estabelecidas para o pleno atingimento das metas do PDE e PDU e compreendem, entre outras, o estabelecimento de maior número de ações de transferência de tecnologia atreladas aos Projetos de P,D&I, o monitoramento e conscientização dos pesquisadores quanto à importância da propriedade intelectual e valoração do conhecimento traduzido em tecnologia, bem como a criação de um maior número de projetos focados especificamente em transferência, sobretudo naqueles que viabilizam a parceria com instituições de extensão e fomento.

2.3.E – Comunicação dos Indicadores e Metas às Partes Interessadas

Os indicadores de desempenho e as metas são comunicadas principalmente por meio de reuniões periódicas, eventos, memorandos internos, intranet e internet. Inicialmente a Alta Administração, com o apoio dos Supervisores, divulga as informações para todos os Setores da Unidade, cabendo a estes últimos a sua operacionalização. Da mesma forma, dentro de cada projeto de pesquisa e desenvolvimento ou cada melhoria de processo, cabe ao líder o papel de distribuir as responsabilidades dos Planos de Ação e Atividades para obtenção das metas. O somatório das metas planejadas fará parte do PAT da Unidade e, a nível operacional e individual, das atividades previstas no SAAD-RH.

2.3.F – Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação do sistema de medição do desempenho, têm sido realizadas por meio de reuniões periódicas do CPQ e das Chefias com os Supervisores, para nivelamento das informações quanto aos resultados obtidos e as possíveis estratégias para melhoria dos indicadores (Tabela 2.12). Na Tabela 2.13 são apresentadas algumas melhorias implantadas.

Tabela 2.12 – Controle das práticas de formulação do sistema de medição do desempenho na Embrapa Uva e Vinho.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Frequência	Implantação	Disseminação
Definição dos critérios para avaliação desempenho	Atenção ao cumprimento dos prazos para atualizações	Chefias-Adjuntas e Setores	Mensal	2004	Todos os setores

Tabela 2.13 – Principais inovações e melhorias implementadas nas práticas de medição do desempenho na Embrapa Uva e Vinho.

Ano	Melhoria
2005	Nomeação de um comitê responsável pelo SISPAT
2006	Nomeação do Comitê Permanente de Qualidade

3 CIDADÃOS E SOCIEDADE

3.1 Imagem e Conhecimento Mútuos

3.1.A – Identificação e Classificação dos Cidadãos-Usuários

A Embrapa Uva e Vinho possui um amplo universo de clientes, desde estudantes do primeiro grau do Programa Embrapa & Escola, até os órgãos governamentais, como os Ministérios. O conjunto das Instituições que compõe seu elenco de clientes, está relacionado a seguir, para os seguintes segmentos agrupados: setor privado, Unidades da Embrapa, OEPAS, Sistema de Extensão Rural, Instituições de Ensino, Instituições Internacionais, Governo, Órgãos de Fomento à Pesquisa, Instituições Associativas, Imprensa e Consumidor.

Tabela 3.1 – Classificação dos principais clientes/parceiros da Embrapa Uva e Vinho baseada nas Instituições envolvidas.

Dirigentes e/ou Representantes provenientes		
Governo	Federal	MAPA, MCT, MIN, MDA, Câmara Setorial da Viticultura, Vinhos e Derivados
	Estadual	Sec. Agric. RS; Sec. Agric. GO; Sec. Meio Ambiente RS; Sec. C&T RS; Sec. C&T GO; Assembléias Legislativas
	Municipal	Prefeituras de Bento Gonçalves, Vacaria e Jales, Sec. Agricultura de Bom Princípio, Vale Real, Flores da Cunha, Caxias do Sul, Antônio Prado, Vacaria
Instituições de Fomento	Federal/Estadual	FINEP, CNPq, FAPERGS, SEBRAE-RS, FAPESP
OEPAS	Estadual	FEPAGRO, EPAGRI, IAPAR, IAC, EPAMIG, ITEP, INCAPER
Universidades	Federal/Estadual	UFRGS, UFPel, UFSM, URCAMP, UCS, UNISINOS, UPF, UEL, UEM, UFPR, ESALQ, UNICAMP, UNESP, UFV, UFLA, UnB, PUC-RS
Escolas Técnicas	Federal	CEFET-Bento Gonçalves (RS), CEFET-Petrolina (PE)
Escolas	Estadual/Municipal	Diversas (Programa Embrapa & Escola)
Embrapa	Unidades	Embrapa Trigo, Embrapa Pecuária Sul, Embrapa Floresta, Embrapa Clima Temperado, Embrapa Meio Ambiente, Embrapa Instrumentação, Embrapa Semi-Árido, Embrapa Meio Norte, Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia
Instituições de pesquisa	Internacional	INRA-França, INIA-Chile, INIA-Uruguai, INTA-Argentina, IICA
Setor privado	Agroindústria	ABPM, AGAPOMI, UVIBRA, AGAVI, FECOVINHO, IBRAVIN, ABE, Valexport, Empresas de Suco, Empresas Vinícolas, Cooperativas Agropecuárias
Produtores rurais		Associações de produtores, FETAG, cooperativas, vitivinicultores, fruticultores, viveiristas, sindicatos
ONGs		Centro Ecológico de Ipê, Fundação Terra
Serviços de Extensão	Federal/Estadual/Municipal	SENAR, EMATER-RS/ASCAR, EMATER-PR, CATI, EMATER-MG
Centrais de Abastecimento	Estadual	CEASAS, CEAGESP
Assistência Técnica	Privada	Diversas
Imprensa	Privada	Falada/escrita
Consumidores		ABSs, Confrarias
Outros		COREDE-SERRA, COREDE-HORTÊNSIAS, COREDE-VALE DO CAÍ

A identificação e a categorização dos usuários atuais (Tabela 3.1) se complementa por meio do agrupamento das atividades finalísticas da Unidade. Já os clientes potenciais têm sido identificados e classificados por meio da participação destes em eventos promovidos pela Unidade, em Fóruns externos, contatos pessoais com pesquisadores, por mensagens eletrônicas, em congressos e seminários, painéis setoriais, entre outros, subsidiando o dimensionamento da demanda por produtos ou serviços, desde que se enquadrem dentro da missão da Unidade e sejam estratégicos, conduzindo para a tomada de ações visando ao atendimento de necessidades ainda não contempladas.

3.1.B – Monitoramento das Necessidades dos Cidadãos-Usuários Atuais e Potenciais

Durante a elaboração do III PDU foram utilizados vários mecanismos para o levantamento das demandas dos clientes externos por meio de reuniões, mesas redondas, aplicação de questionários estruturados durante a realização de eventos internos/externos ou envio por e-mail para os clientes cadastrados na Unidade. A partir das respostas foram identificadas pelo CAVE as oportunidades e ameaças apresentadas. Após elaboração do Plano Diretor, o mesmo foi apresentado ao CAE, comitê que congrega os principais dirigentes das cadeias produtivas trabalhadas, para validação ou modificações. A atuação do CAE junto à Unidade tem promovido o acompanhamento e avaliação das ações de pesquisa executadas pela Unidade por parte das lideranças das cadeias produtivas trabalhadas. Embora o levantamento do ambiente externo assuma uma maior importância durante a elaboração do PDU, paralelamente têm sido realizadas de forma contínua as análises das demandas externas, muitas vezes ao final de eventos promovidos pela Unidade, como nos seminários para apresentação de resultados, ou mesmo durante a participação da Embrapa Uva e Vinho nos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDE) e na Câmara Setorial da Viticultura, Vinhos e Derivados.

A Embrapa Uva e Vinho contribui com a formulação de políticas públicas de interesse da cadeia produtiva da vitivinicultura, disponibilizando um pesquisador para exercer a função de Secretário Executivo da Câmara Setorial da Viticultura, Vinhos e Derivados, por nomeação do Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a partir de 2003. A participação da Embrapa neste fórum é estratégica, visto que as decisões e encaminhamentos de políticas públicas e bases para legislação e acordos comerciais para a vitivinicultura passam pela análise desta Câmara. A Embrapa Uva e Vinho, portanto, cumpre sua missão e responsabilidade social ao se fazer presente, junto a outros representantes do Setor.

A Produção Integrada de Frutas, inserida no contexto do SAPI, e derivada do projeto de pesquisa “Validação do Sistema de Produção Integrada de Maçãs”, implantado em caráter pioneiro pela Embrapa Uva e Vinho, prescindiu da existência dos respectivos Comitês Técnicos, para cada uma das culturas trabalhadas. Pesquisadores da Embrapa Uva e Vinho participam, a convite, dos Comitês Técnicos da Produção Integrada de Maçã, Pêssego e Morango (em implantação). Trata-se de uma importante oportunidade de interação com os diferentes elos das cadeias produtivas, permitindo atualizar as normativas dos sistemas de produção com o que há de mais avançado em tecnologia gerada pela pesquisa, bem como coletar demandas diretamente dos produtores e técnicos.

Outra forma de monitoramento do atendimento às necessidades dos clientes é por meio da avaliação de todos os eventos promovidos internamente pelos participantes. A satisfação do cliente tem sido levada em consideração para o planejamento de novos eventos e a correção das falhas apontadas, de modo a tornar os eventos respostas claras às demandas dos cidadãos-usuários. A Área de Comunicação e Negócios também dispõe do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) onde as respostas são providenciadas o mais rápido possível sem perder a qualidade, pelas diferentes vias: telefone, e-mail ou carta.

3.1.C – Divulgação de seus Produtos e Ações aos Usuários Atuais e Potenciais e a Sociedade

3.1.C1 – Avaliação do Conhecimento dos Serviços/Produtos pelos Usuários

Os produtos e serviços da Embrapa Uva e Vinho são divulgados aos clientes-usuários ou clientes-potenciais por meio do seu site, imprensa falada, escrita, televisiva, palestras, dias de campo, publicações técnicas, apresentação de trabalhos em eventos, atendimento a grupos de produtores e técnicos que visitam periodicamente a Unidade ao longo do ano ou mesmo consultas individuais.

Dentre os principais produtos da Unidade destacam-se o lançamento de novas cultivares de videira com determinadas características apreciadas pelos produtores, empresários e consumidores, tais como a resistência a pragas e doenças, apirenia, alto grau glucométrico e colorífico, uvas híbridas com propriedades herdadas de cultivares viníferas. Além desse produto, merecem destaque os Sistemas de Previsão de Doenças para a racionalização de aplicações por agrotóxicos, a agregação de valor aos produtos por meio de indicações geográficas e a Produção Integrada de Frutas (maçã, uva, morango e pêssego). Os diferentes formatos de publicações técnicas são um dos produtos de grande alcance e alto interesse dos usuários e clientes, sendo as principais modalidades: Sistemas de Produção; Série Embrapa (Boletim Técnico, Comunicado Técnico, Circular Técnica, Série Documentos), livros; publicações científicas; desenvolvimento de Processos Agropecuários, Agroindustriais, Zoneamento e Monitoramento; organização e realização de eventos (cursos, dias de campo, workshops, seminários, reuniões técnicas e mesa redonda).

O nível de conhecimento dos usuários e da sociedade sobre a organização e seus produtos e serviços é avaliado por diversos indicadores: procura das publicações, acessos à página eletrônica, número de participantes presentes nos eventos promovidos pela Unidade, convites a pesquisadores para participarem como palestrantes, presidentes de mesa ou moderadores em eventos científicos ou técnicos, número de consultas ao SAC, número de procuras espontâneas por matérias a serem publicadas nos meios de comunicação e número de entrevistas solicitadas na imprensa falada.

A Unidade também atua, em atendimento às demandas internas e externas, no acompanhamento e avaliação de projetos e editais custeados por diferentes fontes. Neste sentido, a Unidade participa do Comitê Assessor de Ciências Agrárias da FAPERGS e em 2006 foi convidada a participar da avaliação do andamento de projetos da Embrapa (Macroprograma 6 – SEG) e do Edital FINEP/SEBRAE. Além disso, os pesquisadores atuam, conforme demanda, na avaliação de projetos de pesquisa na qualidade de consultores *ad hoc*.

A Unidade está presente através de seus pesquisadores, em fóruns de discussão técnica vinculada ao exercício profissional, como é o caso do CREA-RS, como componente da Câmara Técnica de Geologia. Além disso, nos três municípios em que a Unidade possui bases físicas, faz-se representada nos Comitês Municipais de Agricultura e Pecuária, como forma de interagir localmente, possibilitando contribuir tecnicamente tanto na área específica da missão da Unidade, quanto aproximando as representações municipais de outras Unidades e Instituições de Pesquisa e Ensino.

3.1.C2 – Indicadores para Medir a Imagem da Organização e o Conhecimento de seus Produtos/Serviços

Os principais indicadores utilizados para medir a imagem da Unidade perante aos seus usuários, além do respeito e confiança nas informações divulgadas e de prêmios ou honrarias recebidos ao longo dos anos são o nível de impacto econômico, social e ambiental das tecnologias desenvolvidas assim como, pelo grau de demanda e / ou adoção destas.

3.1.D – Avaliação do Atendimento ao Universo Potencial de Usuários e os Principais Indicadores Utilizados

Conforme já mencionado anteriormente, são utilizados questionários para avaliação dos produtos e serviços. Aperfeiçoamentos constantes têm sido implementados como a avaliação pelo usuário do atendimento recebido quando em visita individual à Embrapa Uva e Vinho. Um dos melhores feedbacks, quanto aos produtos e serviços oferecidos, evidencia que há um marketing gratuito realizado pelos clientes satisfeitos (Tabela 3.2).

Tabela 3.2 – Mecanismos de Avaliação do Atendimento dos Usuários.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Frequência	Implantação	Disseminação
Realização de cursos, palestras, seminários	Aplicação de questionários para avaliação	ACN	Evento	2004	Todos os eventos
Atendimento ao cliente-usuário	Avaliação do atendimento com entrega do resultado ao sair da Unidade	ACN	Visitas realizadas à Unidade	2006	Todos os Setores
Atendimento dos contatos por e-mail	Avaliação da resposta pelo cliente e a rapidez do atendimento	ACN/Sede	Ao final do recebimento da resposta	2003	Todos os Setores
Lançamento de novas cultivares	Questionário ou pesquisa realizada diretamente junto aos consumidores	ACN	Durante a fase de validação e lançamento	2002	Programa de Melhoramento Genético
Elaboração de publicações técnicas	Rapidez de venda das publicações	ACN	Ao longo da tiragem	2004	Centro Técnico
Download das publicações on line	Número de acessos	ACN	Mensal	2006	Centro Técnico

3.1.E – Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à imagem e ao conhecimento mútuo são realizados baseados nos resultados do PAT e também na Análise da Melhoria de Processos Atendimento ao Cliente (Tabela 3.3), que vem sendo utilizada desde 2004. Também têm sido ajustadas metodologias utilizadas por outras Organizações visando à melhoria da imagem da empresa (Tabela 3.4).

Tabela 3.3 – Avaliação e melhoria referente à imagem e ao conhecimento mútuo.

Prática de Gestão	Método específico	Frequência	Responsável	Indicador/informação qualitativa
PAT	Relatório do atendimento	Anual	ACS/ACN	Índice de satisfação do cliente
Interação com o cliente	Relatórios do eventos	Mensal	ACN	Porcentagem de clientes satisfeitos com o evento
Interação com o cliente	Relatório do atendimento	Mensal	ACN	Qualidade do atendimento

Tabela 3.4 – Principais inovações e melhorias implementadas.

Ano	Melhoria	Disseminação
2004	Reestruturação das páginas da Unidade na Internet e Intranet	Todos os Setores
2005	Melhoria e ampliação do Programa Embrapa & Escola	ACN
2005	Melhoria do atendimento aos clientes em eventos técnicos	Todos os Setores
2005	Melhoria das condições de infra-estrutura para atendimento aos clientes	Todos os Setores
2006	Melhoria do acesso de portadores de deficiência à ACN	Todos os Setores
2006	Instalação de conexões rápidas com a Internet	Todos os Setores

3.2 Relacionamento com os Cidadãos-Usuários

3.2.A – Canais de Acesso

O momento atual tem exigido, de forma crescente, uma constante procura pelos padrões de excelência no relacionamento com os cidadãos-usuários, a fim de atender as suas demandas e expectativas, bem como contribuir para o desenvolvimento social e econômico, demandando não só capacidade de gerar valores, mas de atrair e conquistar a fidelidade de seus clientes, pela qualidade dos seus produtos e serviços oferecidos. A Embrapa Uva e Vinho dispõe dos mecanismos desenvolvidos pela Embrapa como a Ouvidoria, consolidada em 2003 e localizada na Sede da Empresa, canal adequado e eficiente, utilizado para clientes internos e externos para solução de conflitos. É papel desta Ouvidoria receber e apurar demandas dos clientes e buscar soluções para eventuais desvios na prestação de serviços e na disponibilização de tecnologias de produtos e de processos. Outro canal disponível no nível da Unidade é o SAC para recebimento de reclamações, sugestões, elogios ou perguntas. Além desses, qualquer cliente interno ou externo pode fazer seus comentários, sugestões ou críticas em caixa disponível para este fim ou enviá-los por meio eletrônico, bem como efetuar seus comentários diretamente ao Supervisor ou mesmo solicitar audiência com a Alta Administração.

3.2.B – Gestão das Sugestões e Reclamações

A gestão das reclamações ou denúncias efetuadas à Ouvidoria da Embrapa são tratadas diretamente entre o Diretor-Supervisor e a Chefia-Geral da Unidade, para que esta última apure e tome as providências o mais rápido possível e dê os esclarecimentos ao usuário insatisfeito.

A gestão do SAC tem um suporte informatizado e uma central de teleatendimento funcionando nos dias úteis, durante o horário de expediente. O sistema SAC e o teleatendimento possuem um técnico responsável que é assessorado por um banco de dados, capaz de responder com rapidez as perguntas mais frequentes, sendo os demais assuntos encaminhados para os especialistas (pesquisadores). As reclamações recebidas são alvo de discussões nas reuniões da ACN para a implementação posterior de soluções.

3.2.C – Divulgação dos Padrões de Qualidade do Atendimento aos Usuários

A Unidade vem ao longo dos anos capacitando todos os empregados, terceirizados e estagiários na qualidade do atendimento aos clientes, buscando principalmente o respeito, a cordialidade, a clareza nas informações, a rapidez da resposta e a solicitude. A estrutura física foi adequada para viabilizar a acessibilidade de portadores de deficiência física, com a construção de rampas em todos os Setores; placas com informações da distribuição física foram espalhadas em pontos estratégicos para orientação; na portaria os visitantes recebem um croqui e são orientados quanto ao deslocamento interno, além de treinamentos internos sobre o atendimento telefônico.

Adotam-se as orientações dos materiais elaborados pela ACS da Embrapa Sede, para um bom atendimento e relacionamento com os clientes, com a co-responsabilidade da ACN na capacitação interna. Rotineiramente são avaliados nas reuniões da ACN ou mesmo nas reuniões com os Supervisores, sobre a performance dos padrões de trabalho adotados e a introdução de ajustes ou mudanças visando melhorar a imagem organizacional perante os clientes-usuários.

Alguns padrões de trabalho foram definidos (Tabela 3.5) internamente para melhor gerenciar as demandas externas e assim proporcionar melhoria no atendimento e na satisfação dos clientes.

Tabela 3.5 – Alguns padrões de trabalho visando o atendimento ao cliente-usuário.

Ano de implantação	Item	Padrão definido
2002	Uso de crachá	Melhorar a cordialidade pelo uso de crachá tanto para o público interno quanto para os visitantes
2003	Centralização do recebimento de amostras	Triagem mais rápida das amostras para análise; padronização do formulários de resposta
2003	Orientação na chegada	Atendimento diferenciado para facilitar o acesso à Unidade
2004	Sinalização interna	Placas para orientação de fácil visualização
2004	Ligações telefônicas	Respeito e cortesia no atendimento
2004	Contatos por e-mail	Encaminhamento da resposta até 8 dias
2004	Contatos pessoais	Respeito e cortesia no atendimento

3.2.D – Avaliação da Satisfação e Insatisfação dos Usuários

3.2.D1 – Acompanhamento dos Serviços

Todos os eventos internos realizados pela Unidade são avaliados por meio de formulários distribuídos durante a inscrição e entregues ao final dos eventos. Algumas vezes ao final é estimulado que os participantes realizem críticas, sugestões ou opiniões sobre o conteúdo, a organização e os palestrantes. Já em relação aos produtos: vinhos, sucos e material vegetativo (estacas) são realizadas amostragens no cadastro dos clientes para avaliação do produto recebido. Reclamações são imediatamente tratadas para a tomada de medidas corretivas e em seguida, é providenciado o envio de novo produto ou o seu ressarcimento, caso a falha seja decorrente de algum problema no processo interno.

3.2.D2 – Avaliação da Satisfação dos Usuários

A avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes-usuários é realizada por meio da aplicação de pesquisas (formulários de avaliação) da qualidade dos serviços/produtos. Contatos diretos com Supervisores ou mesmo com a Chefia-Geral/Chefia-Adjunta ou mesmo através da Ouvidoria da Embrapa, são tratados visando reduzir a insatisfação por meio da adoção de medidas corretivas. De um modo geral, a Embrapa Uva e Vinho tem apresentado índices de insatisfação e reclamações, via Ouvidoria dos clientes-usuários, baixos ou dentro dos padrões aceitáveis para uma empresa pública que busca a excelência no atendimento, entretanto estes casos são analisados visando sua total solução.

3.2.D3 – Utilização das Informações dos Clientes-Usuários

A utilização das informações resultantes da interação com os clientes-usuários, sejam elas provenientes dos formulários de avaliação, contatos junto ao SAC, contato telefônico ou contato pessoal são discutidos nas reuniões com os Supervisores e estes com as suas equipes visando a

melhoria dos produtos e serviços. A Alta Administração participa das reuniões com os Supervisores procurando orientar a busca de melhorias e delegando a estes o papel da operacionalização das soluções levantadas.

3.2.E – Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

As principais melhorias ou inovações das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho, relativos ao relacionamento com os clientes-usuários foram obtidas nas discussões dentro dos Setores, reunião com Supervisores e periodicamente discutidas pelo CPQ (Tabela 3.6). Dentre as melhorias realizadas destacam-se a melhoria da aparência da página da Unidade na internet, com diversas informações e fácil acessibilidade aos produtos e serviços oferecidos, o aumento gradativo da velocidade de acesso à internet, criação do SAC, melhoria do serviço telefônico com a discagem direta ao ramal, entre outros.

Tabela 3.6 – Avaliação e melhoria do relacionamento com clientes-usuários.

Prática de Gestão	Método específico	Freqüência	Responsável	Indicador/informação qualitativa
Análise das reclamações e sugestões	Reunião com Supervisores/CPQ	Bimensal	Alta Administração/ACN	Índice de satisfação dos clientes-usuários
Análise das reclamações dos clientes quanto à qualidade do produto (vinho) adquirido	Reunião da ACN/Chefia-Adjunta Administrativa	Mensal	ACN	Número de clientes-usuários insatisfeitos por causa

3.3 Interação com a Sociedade

3.3.A – Estímulo à Sociedade para Controle dos Resultados/Identificação de Necessidades/Avaliação da Satisfação

A Unidade ao longo de sua trajetória de quase 32 anos de existência e por meio do cumprimento de sua missão institucional, vem interagindo com a sociedade brasileira visando contribuir com o incremento, na esfera tecnológica, da viabilidade e sustentabilidade das cadeias produtivas trabalhadas (uva de mesa, uva para processamento, maçã e outras fruteiras de clima temperado), tornando possível a oferta de produtos de melhor qualidade em benefício do consumidor e a habilitação dos pequenos e médios agroempresários na conquista de novos mercados, enfrentando com competitividade os concorrentes externos.

Os diversos Fóruns em que a Embrapa Uva e Vinho se faz presente servem como oportunidade de discussão com a sociedade sobre a sua atuação e facultam reflexões internas visando o ajuste das metas estratégicas a novos cenários, e a expansão de novos desafios. Este estreitamento na relação com os diferentes elos das cadeias produtivas possibilita que os mesmos sintam-se co-responsáveis pela ação da Embrapa, na medida em que apresentam demandas, monitoram resultados e avaliam, por meio de diversos mecanismos, o trabalho e seus impactos junto ao setor produtivo.

Na página institucional na Internet, a sociedade pode tomar ciência da programação de eventos realizados pela Unidade, as diversas publicações ou palestras proferidas, o Plano Diretor, o Relatório de Gestão, entre outras. Com isso, a sociedade tem livre acesso a um conjunto expressivo de informações, capaz de permitir que a mesma interaja com a Embrapa e tome maior conhecimento dos desafios e do potencial de atuação e de parceria.

Desde sua concepção e estabelecimento, a Embrapa tem buscado, no âmbito de suas Unidades, interagir constantemente com a sociedade, nas diferentes instâncias, ciente de que trata-se de uma empresa pública, que tem compromisso com a sociedade em captar demandas, convertê-las em

temas de pesquisa e contribuir com a sociedade na forma da viabilização de soluções tecnológicas para o espaço rural. Este fato é relevante, pois permite que a equipe de trabalho da Embrapa oriente suas ações com este foco. Assim, continuamente é ampliado e diversificado o leque de interrelações com os *stakeholders*, em função de novos cenários sociais, técnicos e políticos. Um exemplo claro de uma nova interrelação consiste na inserção da Embrapa Uva e Vinho no Projeto “Desenvolvimento sustentável da reforma agrária no Rio Grande do Sul”, cujo objetivo principal é a melhoria de vida do pequeno produtor assentado, resgatando, conseqüentemente, sua inclusão social.

3.3.B – Avaliação e Gerenciamento do Impacto de Atuação

O gerenciamento dos impactos gerados pela Embrapa Uva e Vinho em relação à sociedade é feito avaliando a evolução na adoção de suas tecnologias ao longo do tempo, bem como no atendimento as principais demandas levantadas. A complexidade da solução dos problemas demandados tem representado desafios que estão sendo enfrentados com o trabalho multidisciplinar com pesquisadores internos e externos à Unidade. A baixa adoção de determinado produto, seja ele uma nova cultivar lançada ou mesmo uma publicação, serve de reflexão nas equipes de projetos, visando entender as causas envolvidas. As medidas podem então ser tomadas, como por exemplo, o ajuste no sistema de produção ou a melhoria do conteúdo da publicação.

Para a execução de suas atividades e o cumprimento de sua missão, a Embrapa Uva e Vinho cria novas oportunidades de aprimoramento tecnológico para a sociedade e, em razão disso, necessita desenvolver suas tecnologias com o menor impacto sobre o ambiente, respeitando-se a legislação em vigor e que estas também sejam politicamente corretas e adequadas, dentro de uma visão da sustentabilidade econômico-social-ambiental. Manter este propósito garante a confiança e credibilidade da sociedade aos trabalhos desenvolvidos pela Unidade.

Alguns projetos desenvolvidos pela Unidade foram destacados abaixo para exemplificar as linhas de ações empreendidas:

- a) Indicações Geográficas – A Embrapa Uva e Vinho vem trabalhando desde os meados da década de 90 com o desenvolvimento e implantação de Indicações Geográficas, trabalho pioneiro em nível nacional. A região conhecida como Vale dos Vinhedos recebeu no ano de 2002, a outorga conferida pelo INPI, da primeira Indicação de Procedência de Vinhos no Brasil, a partir da delimitação geográfica, com a caracterização do potencial climático e edáfico para a vitivinicultura. Além disso a Embrapa está disponibilizando para o Vale dos Vinhedos sua competência na realização de controles químicos, análises sensoriais e subsídios cadastrais da região para a organização e controle da produção dos vinhos, com vistas à obtenção de produtos de qualidade e competitivos no mercado nacional e internacional. Na prática, está sendo trilhando o caminho que outros países já consolidaram através de famosas regiões vinícolas, como a de Bordeaux, Champagne e Porto. Com isto os consumidores poderão encontrar produtos que conterão este distintivo de origem. Na busca de maior competitividade, outras regiões estão buscando consolidar indicações geográficas de vinhos no Brasil. Nesta linha, contando com o apoio da FINEP, projetos de pesquisa e desenvolvimento estão em andamento desde o final de 2005, para Monte Belo do Sul e para Pinto Bandeira, localizadas na Serra Gaúcha, RS, como também para o Vale do Submédio São Francisco, nos Estados de Bahia e Pernambuco. Ainda, a IP Vale dos Vinhedos busca agora avançar seu nível de qualificação para chegar a produzir vinhos com Denominação de Origem.
- b) Produção Integrada de Frutas – A Embrapa Uva e Vinho foi a Unidade pioneira a trazer para o Brasil um sistema de produção integrada de frutas, que teve a origem na Europa na década de 70, derivada da necessidade de se racionalizar o uso de agroquímicos, sem prejuízo da produção e da produtividade das culturas, com menor impacto ambiental. Os pesquisadores visualizaram a importância deste sistema em relação às tendências do mercado de frutas e iniciaram no ano de 1996 os primeiros trabalhos utilizando a maçã como cadeia produtiva modelo. A partir do final da década de 90 e início dos anos 2000, o MAPA inseriu o Programa Nacional de Produção Integrada de Frutas no âmbito do Programa Nacional de Desenvolvimento da Fruticultura (PROFRUTA), que resultou na expansão para diversas frutas produzidas no Brasil. A Unidade continua a aperfeiçoar ou desenvolver novas tecnologias para sustentar este sistema de

produção integrada, com projetos aprovados no CNPq/Profruta, no final de 2004 com maçã, pêssigo, uva de mesa e morango semi-hidropônico.

- c) Programa de Melhoramento Genético da Videira – A viticultura é importante fonte de renda para agricultura familiar na região Sul do Brasil, especialmente no Rio Grande do Sul, onde cerca de 16 mil famílias dependem da viticultura. Esta cultura, de uso intensivo de mão-de-obra, proporciona rentabilidade e qualidade de vida aos viticultores e suas famílias. Da mesma forma que observado em outras regiões do Brasil, a viticultura tem sido a atividade que tem proporcionado um elevado nível de renda aos produtores. Diante de todos os desafios para a produção de uvas, relacionados às condições adversas do clima, propiciando a ocorrência de doenças fúngicas na videira, a baixa adaptação de cultivares importadas, o baixo teor de açúcar de algumas cultivares de uvas para sucos ou presença de características indesejáveis para produção de vinhos de qualidade, a Unidade vem desenvolvendo e lançando novas cultivares mais competitivas e adequadas para a produção nas áreas subtropicais e tropicais do Brasil, por meio do seu Programa de Melhoramento Genético da Videira, como BRS Clara, BRS Linda, BRS Morena (uvas sem sementes), BRS Lorena (uva para produção de vinhos espumantes), BRS Rúbea, BRS Cora e BRS Violeta (uvas para produção de suco) e Isabel Precoce, Concord Clone 30 e Moscato Embrapa (uvas para produção de vinho de mesa e suco).
- d) Prognóstico da ocorrência de doenças e pragas – A Unidade vem desenvolvendo várias ações para racionalizar o número de pulverizações com agrotóxicos nas culturas trabalhadas, em especial com a uva e a maçã, por meio do monitoramento de pragas e doenças nos vinhedos e pomares, utilizando armadilhas, coletores de esporos, vistorias periódicas, a modelagem da patogênese das principais doenças e sua utilização em sistemas de alerta (Sisalert) e a avaliação de produtos visando selecionar aqueles que apresentam menor impacto ambiental.

As Unidades da Embrapa, dentro das metas do SAU/SISPAT vêm avaliando anualmente o impacto econômico, social e ambiental das tecnologias desenvolvidas após sua adoção pelo produtor rural. No ano de 2006, referente ao ano base 2005 foram apresentadas as seguintes tecnologias avaliadas:

- a) Controle Integrado das Pragas da Macieira;
- b) Nova Cultivar Moscato Embrapa;
- c) Sistema de Produção de Uvar Niágara para Regiões Tropicais;
- d) Sistema de Produção de Uvas Rústicas para Processamento para Regiões Tropicais.

Na avaliação do impacto ambiental das tecnologias apresentadas, destaca-se o seguinte:

- a) Esta tecnologia atinge um índice de 2,67 no sistema de avaliação de impactos AMBITEC-AGRO sendo seu impacto positivo ao ambiente. Seu maior índice parcial é referente ao item capacidade produtiva do solo (+7,93). Em seguida, pelo conjunto das ações de manejo e pulverizações há uma conseqüente redução no uso de agroquímicos (+4,67), e pela manutenção da cobertura vegetal, maiores cuidados com manejo de solo e de agroquímicos, o índice de qualidade de água (+3,93).
- b) Esta tecnologia atinge um índice de 3,43 no sistema de avaliação de impactos AMBITEC-AGRO sendo seu impacto positivo ao ambiente. Seus índices parciais que chamam a atenção são os referentes à redução do uso de agroquímicos (6,67), pela intensa redução no volume de aplicação de pesticidas (mais de 50%); o aumento do potencial produtivo do solo (5,83), principalmente pela redução na perda de matéria orgânica e redução na compactação do solo, refletindo também no uso de energia (5,03). O índice referente aos impactos atmosféricos foi surpreendente, atingindo o maior valor da análise (10,0), pela redução de consumo de combustíveis fósseis e emissão de fumaça do motor de máquinas agrícolas. Nesta tecnologia também foram apontados impactos negativos como aumento no uso de terras novas para plantio de parreirais, representado pelo índice de uso de recursos naturais (-0,8), porém vinculado à substituição de sistemas em áreas produtivas.
- c) Esta tecnologia atinge um índice de 0,99 no sistema de avaliação de impactos AMBITEC-AGRO sendo seu impacto positivo ao ambiente. Este índice foi obtido em uma amostra não-uniforme,

com dois casos de transformação completa de atividade e um caso de apropriação de tecnologia na atividade propriamente.

Calculando-se a média para os três casos, o índice de impacto final é 0,99, enquanto que se fosse levado em conta somente a apropriação da tecnologia pelo produtor de frutas, o índice seria grandemente positivo (4,25).

A Unidade vem também desenvolvendo diversas ações relacionadas à redução do impacto ambiental devido à execução de suas atividades, das quais destacam-se: a coleta seletiva de lixo; armazenagem e destino adequado dos resíduos químicos laboratoriais; tratamento de efluentes da cantina experimental e compostagem de resíduos (engajo) da uva processada, com sua reutilização como adubação das áreas de vinhedos e a utilização de produtos alternativos (fosfitos de potássio) substituindo a utilização de agrotóxicos.

3.3.B1 – Antecipação às Questões Sociais, Legais e/ou Ambientais

A Unidade dispõe de competências para efetuar análises ex-ante do impacto de tecnologias ou de intervenções no ambiente natural, possibilitando que decisões estratégicas sejam tomadas com antecedência e precisão. Os dois casos mais nítidos desta modalidade de análises foram, em 2001 e 2002, respectivamente, a análise do impacto do estabelecimento da praga quarentenária *Cydia pomonella* e do impacto da implantação de barragens no Rio das Antas sobre o mesoclima regional para a viticultura. Ambos os resultados foram úteis para o estabelecimento de ações de monitoramento e viabilização de decisões que minimizassem o impacto negativo apontado pelos estudos, antecipando-se em vários anos a indagações sobre questões ambientais.

Dentre as práticas utilizadas pela Unidade no sentido de antecipar as questões sociais, legais e/ou ambientais, minimizando o impacto de suas atividades podem ser citados:

- a) cumprimento da legislação trabalhista em vigor relacionada aos direitos e deveres de seus empregados;
- b) cumprimento da legislação ambiental (Ibama e FEPAM) quanto ao tratamento dos resíduos sólido e líquido oriundos da Cantina Experimental e manutenção em dia do seu Certificado ambiental;
- c) cumprimento da Lei nº 8.666 para a aquisição de equipamentos e insumos;
- d) capacitação através de estágios a estudantes do nível médio e superior, com pré-requisito não haver nenhuma reprovação durante o estágio;
- e) presença de uma CIPA atuante monitorando as diferentes atividades executadas a fim de contribuir na proposição de mudanças e conscientização dos empregados para garantir a integridade física dos mesmos;
- f) contratação de empresas para a realização de serviços de segurança e limpeza da Unidade mediante ao cumprimento pelas mesmas da legislação recomendada pela AJU;
- g) envolvimento em campanhas para a coleta de embalagens vazias de agrotóxicos.

3.3.B2 – Atendimento aos Requisitos da Sociedade Relativo ao Serviço Prestado

Os cidadãos-usuários esperam da Unidade a solução de seus problemas relativos às cadeias produtivas trabalhadas. Durante a elaboração do seu III PDU muitas demandas foram apresentadas tornando-se alvo das pesquisas conduzidas. Entretanto, rotineiramente surgem novas necessidades que são ponderadas do ponto de vista estratégico pela Alta Administração em parceria com os pesquisadores. Sendo considerada importante e levando-se em consideração a estrutura física e capacidade humana, um novo projeto é apresentado, ajustando-se o planejamento estratégico frente ao surgimento de demandas relevantes, de novos cenários e novas oportunidades de atuação que impactem positivamente a atividade produtiva.

3.3.B3 – Preservação do Ecossistema/Uso de Recursos não-Renováveis

Seguindo-se uma tendência mundial, em especial desde a década de 90 a Unidade vem se preocupando com a preservação do meio ambiente e a utilização dos recursos não-renováveis, por meio do desenvolvimento de alternativas que reduzam o impacto ambiental dos sistemas de cultivo das cadeias produtivas trabalhadas, propondo tecnologias e sistemas de produção com base tecnológica avançada e capazes de proporcionar baixo impacto ambiental. Os dois principais exemplos desta contribuição são o desenvolvimento e validação, em caráter pioneiro no Brasil, do sistema de Produção Integrada de Frutas, tendo como base a cadeia produtiva da maçã, e o suporte tecnológico à produção orgânica de frutas. Todos os projetos de pesquisa e desenvolvimento apresentam Planos de Ação para avaliação do impacto econômico, social e ambiental das tecnologias desenvolvidas. Em adição, cientes de que cabe à Empresa atuar como referência tecnológica em sua atividade produtiva, foram estabelecidas diretrizes de ação pela Alta Administração que se traduziram em importantes resultados e redução do impacto ambiental nas áreas experimentais, laboratórios e demais instalações. Dentre estes resultados, merecem destaque a criação da Comissão de Manejo de Áreas Experimentais, a implementação da Análise e Melhoria de Processos da Gestão Ambiental dos Resíduos de Laboratórios e Campos Experimentais, a definição do Plano de Manejo Ambiental da base física de Bento Gonçalves, a implantação da coleta seletiva de lixo na Unidade e do recolhimento de embalagens vazias de agroquímicos e do estabelecimento de plataformas seguras de abastecimento de agroquímicos. Diversas palestras são proferidas para os clientes internos e externos visando a conscientização quanto à preservação do meio ambiente, as quais, embora realizadas sistematicamente ao longo do ano, têm seu ponto alto por ocasião da Semana do Meio Ambiente, que consiste em várias atividades, distribuídas ao longo de 5 dias que têm como objetivo promover a consciência e a responsabilidade ambiental em cada empregado, tanto em suas atividades profissionais quanto em sua atuação como cidadão. Além disto, a Unidade participou da Comissão Organizadora da FIEMA Brasil 2006 que promove, apresenta, incentiva, conscientiza e proporciona a utilização de tecnologias limpas, visando o desenvolvimento sustentável.

3.3.B4 – Pendências ou Eventuais Sanções Referentes aos Requisitos Legais

A Unidade vem ao longo destes últimos anos procurando ser exemplo de excelência pública para outras Instituições em sua volta, procurando zelar rigorosamente pelos seus valores presentes no III PDU (aprendizagem organizacional, ética e transparência, perspectiva global e interdisciplinaridade, pluralidade e respeito à diversidade intelectual, responsabilidade social, rigor científico e valorização do conhecimento e do autodesenvolvimento). As pendências técnicas são tratadas diretamente entre a Chefia-Adjunta de P&D e a equipe de pesquisadores envolvidos, enquanto que as pendências ou questões legais ou contratuais são tratadas pela Chefia-Adjunta de Administração conjuntamente com o Supervisor do Setor responsável. Havendo necessidade, é nomeada uma comissão de sindicância para avaliação do ocorrido. À Chefia-Geral é dada a ciência e a palavra final de alguma deliberação tomada.

3.3.C – Promoção da Responsabilidade Pública do Colaborador

A Alta Administração da Unidade tem incentivado os empregados a participarem de ações visando o resgate da cidadania e a redução das diferenças sociais, além da promoção da responsabilidade ambiental. No ano de 2006, foram realizadas campanhas de doação de alimentos, brinquedos, roupas e materiais escolares que foram distribuídos às crianças do Patronato de Bento Gonçalves, indígenas Kaingangues acampados dos municípios de Cacique Doble e Ibiraiaras - RS, Lar do Ancião e às meninas da Casa das Marlenes. Estas ações foram sistematizadas a partir do estabelecimento do COEP na Unidade, em 2005.

Também vem sendo estimulado junto aos empregados a conclusão do Ensino Médio, tendo em vista que praticamente todos possuem pelo menos o Ensino Fundamental. No momento existem três empregados realizando o Curso Médio, contribuindo assim para a melhoria da instrução, da motivação e qualidade de vida e conseqüentemente maior retorno para a empresa.

3.3.D – Estímulo ao Exercício da Cidadania

A Embrapa Uva e Vinho tem desenvolvido diversas ações junto à Instituições, Associações, ONGs ou Comissões visando estimular a participação das pessoas no processo de resgate da cidadania. Alguns exemplos são:

- Programa Embrapa & Escola – conscientização dos estudantes quanto a contribuição da Embrapa Uva e Vinho para a solução de inúmeros problemas, educação ambiental e o papel da ciência para o desenvolvimento do Brasil. O Programa Embrapa&Escola é considerado pela Alta Administração como estratégico, pois permite ampliar a visibilidade institucional a escolas e estudantes e despertar em crianças e adolescentes o interesse pela ciência e sua aplicação na dimensão tecnológica. Por esta razão, o Programa vem sendo mantido, sofrendo ajustes para otimização do resultado em função do esforço dispendido. Em 2006, foram ampliadas as oportunidades para capacitação de professores do Ensino Fundamental e Médio de escolas públicas e privadas, tendo sido concentradas as visitas dos alunos à Unidade em uma semana, no mês de novembro, o que possibilitou não somente a melhoria da qualidade no atendimento, devido ao maior foco do programa em um curto período de tempo, como também ampliou a inserção deste assunto na mídia, fortalecendo a imagem institucional da Embrapa e sua responsabilidade social.
- Instituições filantrópicas – voluntariado e participação em campanhas para o Patronato de Bento Gonçalves, Marlenes e Lar do Ancião.
- ONGs – Centro Ecológico de Ipê – palestras proferidas por pesquisadores, teste gratuito de produtos ecológicos para controle de doenças.
- CEFET-Bento Gonçalves – palestras freqüentes proferidas por pesquisadores visando à melhoria do ensino e à conscientização para questões ambientais e a participação na campanha para torná-lo uma Universidade Tecnológica.
- COREDE-Serra – participação atuante da Unidade na comissão para a melhoria do desenvolvimento regional.

Elemento importante da responsabilidade social e estímulo ao exercício da cidadania é a abertura da Unidade às crianças carentes do Centro de Atendimento à Criança (CEACRI) da Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves, possibilitando que as mesmas utilizem instalações públicas da Unidade para recreação. Isto fortalece a imagem da Embrapa enquanto Empresa Pública e enquanto Instituição com foco na sua responsabilidade social.

Desde 2003, a Unidade realiza o Encontro de Iniciação Científica da Embrapa Uva e Vinho, com a finalidade de oportunizar a alunos de graduação que desenvolvem seu estágio junto a pesquisadores da Unidade apresentarem trabalhos científicos, discutir pontos de interesse deste grupo, bem como possibilitar o incremento de informações que contribuirão para a construção de sua carreira. O evento tem contado em média com a participação de 80 alunos e, em 2006, o mesmo contou com a participação de duas Instituições de Ensino Superior (CEFET-BG e UERGS-BG) como parceiras, o que incrementou o número de participantes e o número de trabalhos apresentados.

3.3.E – Avaliação e Melhoria das Práticas de Gestão

A avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à interação com a sociedade é realizada por meio do monitoramento da eficácia das medidas tomadas e seu reflexo positivo na agregação de valores às pessoas envolvidas ou não, com ganhos para as partes interessadas. Contudo a Alta Administração entende que embora a Unidade se envolva em algumas questões sociais é importante que a mesma protagonize o envolvimento, em seus trabalhos, de outras Instituições públicas/privadas visando obter ganho substancial às Instituições atendidas (Tabela 3.7).

Tabela 3.7 – Controle das Práticas de Gestão para Interação com a Sociedade.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Frequência	Implantação	Disseminação
Avaliação e destino adequado dos resíduos	Análise de Melhoria de Processos	Pesquisa	Anual	2004	Laboratórios e Campos Experimentais
Destino adequado dos efluentes sólidos e líquidos	Reunião de acompanhamento e relatório ambiental	SOF	Trimestral	2001	Cantina Experimental
Estímulo ao voluntariado	Reuniões e campanhas	COEP	Quadrimestral	2004	Todos os setores
Educação ambiental e importância da Embrapa	Reuniões de acompanhamento	ACN	Semestral	2001	ACN

4 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

4.1 Gestão das Informações da Organização

4.1.A – Seleção e Coleta das Informações

As informações institucionais, sejam de caráter técnico (resultados de pesquisa, publicações, projetos, etc.) ou administrativo (dados financeiros, patrimoniais, pessoais, uso de equipamentos e veículos, tramitação de documentos, dados de processos e de gestão) são importantes elementos para planejamento, acompanhamento e avaliação quanto a gestão da qualidade. Em diversas, há um esforço sistemático para seleção e coleta das informações, derivado do estabelecimento de sistemas informatizados de organização da informação que exigem coleta periódica de dados. São exemplos deste caso o sistema de custos, o SAAD-RH, o SISAVEM, entre outros. Já em outras áreas ou processos, a coleta se dá conforme demanda interna ou externa. Nesses dois casos, entretanto, há rotinas estabelecidas de armazenamento de informações qualificadas que permitem, a seu tempo, resgatar e proceder a triagem da informação conforme necessário e com a desejada agilidade e precisão para atendimento da demanda. De modo a assegurar a proteção do conhecimento, há critérios estabelecidos pela Alta Administração e seguidos pelas supervisões de setores que permitem fornecer somente informações institucionais que não atinjam o direito de propriedade intelectual, o patrimônio público e a integridade e ética profissional e pessoal dos empregados. A coleta e a organização das informações é realizada pelos Setores relacionados (Tabela 4.1) de maneira descentralizada, entretanto periodicamente resumos são apresentados para análise da Alta Administração.

Há uma constante preocupação em agilizar a resposta aos diferentes demandantes, sendo que o tempo necessário para esta resposta é variável conforme o formato e acessibilidade da informação solicitada. As modalidades mais frequentes de informações são relatórios, notas técnicas, formulários específicos, consultas informais ou formais por carta, telefone ou correio eletrônico, sendo os principais demandantes a própria Embrapa (outras Unidades, Diretoria-Executiva, instituições públicas federais, estaduais e municipais, ONGs, empresas privadas e cidadãos particulares.

4.1.A1 – Principais Informações Utilizadas e os Principais Processos

A Embrapa tem definido a metodologia a ser empreendida nas suas Unidades com relação à gestão da informação. Um dos principais documentos internos é o Planejamento Estratégico da Unidade, ou PDU, iniciando-se com uma ampla consulta ao ambiente externo para o levantamento e priorização das demandas de pesquisa e a análise da capacidade interna para solucioná-las. O documento deve então ser redigido enquadrando-se ao IV PDE e ao PPA do Governo Federal, com duração de quatro anos. A seguir, deve ser aprovado pela DE e validado junto ao CAE em audiência pública. As metas dos objetivos estratégicos específicos são então distribuídas anualmente dentro do PAT. As metas cumpridas ao longo do ano são registradas no SISPAT/SAU, para posterior conferência pela auditoria. O relatório obtido junto ao SISPAT tem auxiliado a tomada de decisão por parte da Alta Administração.

A Unidade tem procurado atender todas as recomendações quanto à utilização dos diversos sistemas corporativos desenvolvidos pela Embrapa, como SISPAT/SAU, SIC, SIDE, SAAD-RH, SIRH, entre outros, permitindo a obtenção de informações importantes para a gestão consciente e responsável, além de permitir também a obtenção de comparações com outras Unidades referenciais, servindo de padrão a ser seguido. A Alta Administração tem utilizado boa parte das informações na gestão dos diferentes setores da Unidade, permitindo análises das medidas adotadas, bem como a troca de experiências entre as Unidades.

Além destes sistemas apresentados, alguns Setores apresentam bases de dados específicas como por exemplo, cadastro de clientes (ACN), cadastro de fornecedores (SPM), relação de produtos no almoxarifado, entre outros. Todas estas informações são utilizadas pelos Supervisores ou pela Alta

Administração para avaliação do desempenho, racionalização dos meios, pesquisas de satisfação, mala direta e otimização dos recursos.

A ACN conta ainda com o SAC, que recebe tanto perguntas dos clientes como também as reclamações, dúvidas e sugestões. Este sistema permite que o cliente-usuário após receber a resposta avalie o atendimento, servindo assim de ferramenta para avaliar a satisfação dos clientes, além das já empregadas nos eventos na Unidade.

Os dados bibliográficos são administrados pelo sistema AINFO 2001, que gerencia o patrimônio bibliográfico das diferentes Unidades como um todo, permitindo consultas utilizando palavras-chaves e acessível pela intranet. Outros sistemas de informação são os referentes às pessoas jurídicas – SIPJ, aos contratos – SAIC e ao controle e gestão de documentos – SIGED.

Tabela 4.1 – Método de controle da gestão da informação na Embrapa Uva e Vinho.

Prática de gestão	Método de controle	Responsável	Frequência	Implantação	Disseminação
SISPAT	Atualização, <i>Back up</i> , monitoramento	ChPD	Semestral	2001	Pesquisa, ACN, SOF
SIDE	PDU, vinculação dos projetos, receita	ChPD; SOF	Semestral	2006	Pesquisa, SOF
SIC	Relatórios, atualizações	SOF	mensal	2005	Todos os Setores
SAAD-RH	Planejamento, acompanhamento e avaliação	SRH	Anual	1997	Todos os Setores
SIGED	Relatórios, atualizações	SSA	Semestral	2002	Todos os Setores
AINFO	Relatórios, atualizações	Biblioteca	Anual	1998	Biblioteca
SAIC	Relatórios	ASJ	Mensal	2004	ASJ, CGE

4.1.A2 – Integração com o Sistema de Gestão Administrativa do Governo

As informações relativas à execução orçamentária e financeira são gerenciadas pelo SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira e pelo SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal. A Embrapa Uva e Vinho, bem como as outras Unidades apresentam além destes outros sistemas informatizados que funcionam interfaceados com sistemas de gestão do Governo Federal, como SISBACEN, SIASG, SIPJ, SST, GIA Mensal, SINTEGRA, SISDECLARA Nacional, DIF-Bebidas, SIPROQUIM, Cadastro IBAMA, Cadastro Vitícola e Sistema Fiscal.

4.1.B – Atualização, Preservação, Consistência e Integridade das Informações

A Embrapa Uva e Vinho dispõe até o momento de três conexões Banda Larga (ADSL) da Brasil Telecom com velocidade de 768 Kbps. Encontra-se em fase de instalação um cabo de fibra ótica que ligará a Unidade à Rede Nacional de Pesquisa – RNP disponibilizando 2 Megabits por segundo. Isto garantirá uma velocidade maior à internet tanto para transmissão quanto para download. O Setor de Informática apresenta dois servidores Sun Microsystem Ultra 2 e Ultra 10, um para e-mails e outro para os sistemas corporativos. Também encontram-se em fase de instalação outros dois da mesma marca mas com capacidade maior de armazenamento e processamento de dados. Além destes, existem três servidores Linux para web, DNS e outros serviços e três *firewalls*.

Em nível estratégico, as informações são atualizadas à medida em que os resultados da pesquisa são gerados, com a elaboração de publicações técnicas e/ou científicas descrevendo os produtos tecnológicos desenvolvidos. Já do ponto de vista tático, a gestão da programação de trabalho é

realizada pelos projetos registrados no SEG e pelo registros das informações no SISPAT. Ambos permitem o acompanhamento e a avaliação por meio de relatórios trimestrais ou anuais.

O Plano Anual de Trabalho – PAT compreendendo a parte técnico-administrativa e pesquisa, apresenta metas quantitativas e qualitativas negociadas com a DE no início de cada ano, que a Unidade deve concentrar seus esforços em atingi-las. A segurança e confiabilidade das informações sobre o cumprimento das metas é assegurada por procedimentos de auditoria previstos na norma que rege o sistema.

A atualização das informações nos diferentes sistemas (Tabela 4.2) é realizada por diferentes gestores para cada tipo de informação, com a utilização de senhas de acesso e de uma base de dados que eliminam a redundância e provêm a segurança nas atualizações. O armazenamento das informações é descentralizado com a utilização de *back up* em CD e em muitos casos na forma impressa.

Tabela 4.2 – Caracterização das informações estruturadas para disponibilização na Embrapa Uva e Vinho.

Sistema de Informação	Finalidade	Tipo de informação
Site da Embrapa Uva e Vinho	O site apresenta diversas informações sobre os produtos e processos desenvolvidos para os clientes-usuários externos e internos	Informações sobre a Unidade, seus produtos, serviços e sua equipe de pesquisa
Intranet da Embrapa Uva e Vinho	Apresenta diversas informações importantes para os clientes-usuários internos	Relatórios, banco de projetos, wiki
SISPAT – Sistema de Plano Anual de Trabalho	Consolidar dentro de uma base de dados a programação de pesquisa, contendo as metas quantitativas e qualitativas	Relatórios anuais, informações comparativas
SIDE – Sistema de Informações para Decisão Estratégica	Viabilizar o processo de planejamento, controle e avaliação dos Planos Diretores. Vinculação das metas com os projetos registrados	Relatório de cumprimento do Plano Diretor
SAAD-RH – Sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho	Instrumento gerencial utilizado pelo empregado e supervisor para definição da programação de trabalho individual, seu acompanhamento e avaliação no cumprimento das metas	Relatórios, programação de atividades, necessidade de treinamentos
SIRH – Sistema de Informações de Recursos Humanos	Gerenciamento das informações relacionadas aos empregados	Relatórios como folha de pagamento, formação, licença especial, entre outros
SST – Sistema de Serviços de Terceiros	Utilizado para inclusão de DARFs e serve de pré-requisitos para a DIPJ	Inclusão das informações contidas nos DARFs de cada fornecedor que teve retenção de tributos
AINFO	Facilitar a gerência de bases de dados bibliográficas, agilizando algumas atividades administrativas de uma biblioteca	Obtenção de empréstimo de publicações pertencentes ao acervo das Unidades aos clientes-usuários da biblioteca
SIGED – Sistema de Gerenciamento de Documentos	Gerenciar e controlar a circulação de documentos internamente	Registros da tramitação de documentos
SIC – Sistema de Custos	É um instrumento gerencial que tem como finalidade o processo de apropriação dos custos da Embrapa	As informações geradas são disponibilizadas para os gerentes, responsáveis por Planos de Ação, líderes de Projetos, CTI, Chefias, bem como a Diretoria-Executiva da Empresa

Sistema de Informação	Finalidade	Tipo de informação
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal	Utilizado para operações orçamentárias e financeiras. É composto de diversos sub-sistemas tais como Contas a Pagar e a Receber, Contábil, Conformidade, Comunica, Tabelas Orçamentárias, Tabelas Financeiras, etc.	Balancetes, Ordens Bancárias, consulta da movimentação e saldos de contas contábeis, consultas orçamentárias, consultas de fornecedores a pagar e valores a receber, entre outros
SISBACEN	Utilizado para consulta ao CADIN e inclusão e exclusão de inadimplentes com a Embrapa Uva e Vinho	Relatório da situação atualizada do cliente/fornecedor perante o CADIN
SIASG	Utilizado para consulta da situação cadastral junto ao SICAF	Relatório da situação atualizada do cliente/fornecedor perante o SICAF
SIPJ – Sistema de Pessoa Jurídica	Cadastramento de empresas que se relacionam com a Embrapa e serve de pré-requisito para o lançamento dos DARFs no SST	Relatório do cadastro atualizado das Pessoas Físicas e Jurídicas
GUIA Modelo B	Cumprimento da legislação. Refere-se à movimentação de entradas e saídas fiscais e outras informações econômicas para fins de retorno de ICMS aos municípios	Resumo das saídas e entradas anuais, informação sobre estoques iniciais e finais, entradas e saídas detalhadas por código fiscal e por estado, resumo das compras de produtores rurais
SINTEGRA	Tem a finalidade de informar mensalmente as transações interestaduais (entradas e saídas de mercadorias) junto à Secretaria da Fazenda do Estado do RS	Envio eletrônico, após validação por sistema próprio, dos registros de todas as operações de entradas e saídas interestaduais
SISDECLARA Nacional	Comunicar por meio do preenchimento e entrega de informações junto à Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do RS no que se refere a estoques e movimentação de produtos oriundos da indústria vinícola, bem como da movimentação de produtos enológicos, Notas Fiscais de compra de matéria-prima, capacidade de estocagem, cortes e perdas na elaboração e engarrafamento e outras informações	Relatórios mensais de comercialização de engarrafados, capacidade de estocagem, movimentação de produtos a granel, de perdas e cortes e de produtos enológicos
DIF-Bebidas	Comunicar por meio do preenchimento e entrega da DIF-Bebidas à Secretaria da Receita Federal contendo informações sobre a movimentação do estoque de produtos e material de embalagem, bem como todos os dados referentes ao IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (valor contábil, base de cálculo, valor do IPI, isentas e outras)	Relatório contendo informações sobre a movimentação do estoque de produtos e material de embalagem, bem como todos os dados referentes ao IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (valor contábil, base de cálculo, valor do IPI, isentas e outras)
SIPROQUIM	Cumunicar por meio da inclusão mensal a movimentação de produtos químicos controlados pela Polícia Federal	Relatório mensal da movimentação de produtos químicos controlados pela Polícia Federal bem como dados relativos à entrada dos mesmos
Cadastro IBAMA	Prestar informações relativas às atividades potencialmente poluidoras e apuração do valor da taxa trimestral	Efluentes líquidos, sólidos e gasosos, matéria-prima e insumos utilizados na indústria
Cadastro Vitícola	Evitar as fraudes quando da aquisição de uvas de terceiros para o Projeto de Produção de Vinhos e Derivados	Área cultivada e produção obtida por variedade, bem como o destino da produção

Sistema de Informação	Finalidade	Tipo de informação
MDP (viagens)	Facilitar o controle e a administração das viagens com e sem ônus para a Embrapa. Esse sistema é utilizado pelo SSA, SOF e Chefias	Período, objeto e destino das viagens, bem como previsão do valor do adiantamento. Na prestação de contas, a inclusão das informações contidas nos documentos apresentados, tais como notas fiscais de hospedagem, alimentação, pedágios, CPMF e demais despesas. Ainda informações sobre o teto de despesas de deslocamento, percentuais da retenção de tributos
Sistema Fiscal	Utilizado para o controle do estoque, cadastramento de fornecedores e clientes, escrituração de Livros Fiscais, emissão de todo tipo de Nota Fiscal, bem como acompanhamento das duplicatas a receber, histórico do cliente (adimplência e inadimplência), impressão de termos de abertura e encerramento de livros fiscais, relatórios diversos para a DIPJ – Declaração Pessoa Jurídica (Embrapa Sede), cadastramento de pedidos de vinhos e derivados, etc., para atendimento da legislação fiscal	Relatórios de notas e livros fiscais, de faturamento, de estatística de vendas, de pedidos, de estoques relacionados com a produção de vinhos e derivados, de curva ABC de fornecedores e clientes, entradas e saídas por unidade da federação, de duplicatas vencidas e a vencer, de movimentação de engarrafados, de inventário periódico, de etiquetas de clientes, de natureza de operações fiscais, de tabela de preços dos produtos comercializados, entre outros
GIA Mensal	Cumprimento da legislação. Movimentação de entradas e saídas fiscais junto à Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul	Resumo das operações e prestações de serviços mensais, informações econômicas tais como faturamento, número de empregados, valor da folha de salários e consumo de energia elétrica, entradas e saídas por unidade da federação

A Embrapa Uva e Vinho foi escolhida desde 2005 para apoiar o DAF e o DTI na validação e implantação do Sistema de Custos, onde todas as informações referentes às atividades desenvolvidas são contabilizadas e confirmadas mensalmente. Por meio desse Sistema, a Alta Administração e os Supervisores podem efetuar análises rápidas das despesas de cada Setor, empregados ou projetos (Figura 4.1 e 4.2), resultantes da alocação de pessoal, custos fixos e custos variáveis, comparando-o com a produtividade como forma de mensurar a eficiência de cada área ou setor de trabalho. É um instrumento gerencial que tem como finalidade o processo de apropriação dos custos da Embrapa. As informações geradas são disponibilizadas para os gerentes, responsáveis por Planos de ação, líderes de projetos, CTI, Chefias, bem como a Diretoria-Executiva da Empresa. O sistema foi concedido com base na metodologia de custo baseado em atividades, mais conhecida como método ABC (*Activity Based Costs*). É um método de apropriação que tem como foco principal as atividades, cujo desempenho desencadeia o processo de consumo dos diversos recursos da empresa. Por esta razão, a sua execução deve ser acompanhada, evitando-se a ociosidade ou o desperdício de recursos.

4.1.C – Disseminação e Disponibilidade das Informações

Até poucos anos atrás a Unidade disponibilizava boa parte de suas informações na forma impressa, o que restringia o seu acesso. Com o advento da internet as informações técnicas geradas são disponibilizadas no site da Embrapa Uva e Vinho, conjuntamente com outras informações institucionais, produtos e serviços. No caso das publicações técnicas, aquelas elaboradas a partir de 2003 estão disponíveis para download e as anteriormente redigidas estão sendo escaneadas para serem também disponibilizadas em formato digital. Já na intranet da Unidade encontram-se informações importante para os clientes-usuários internos nas áreas administrativas, de pesquisa e de transferência de tecnologia. O número de acessos mensal ao site da Embrapa Uva e Vinho

começou a ser contabilizado em dezembro de 2006, apresentando aproximadamente 49 mil consultas, principalmente as publicações disponibilizadas. As outras formas de disponibilização das informações se dá por meio dos eventos organizados ou da apresentação de resultados pelos pesquisadores em outros eventos.

4.1.D – Memória Administrativa

O tratamento das informações seguem recomendações publicadas no BCA, sendo armazenadas na forma física (impressa) e na forma eletrônica (*back-up*). Os documentos da área de pesquisa (cópia e relatórios de projetos, relatórios do PAT, relatórios de avaliação do SAAD-RH dos pesquisadores e da equipe de suporte) são guardados sob a responsabilidade da Chefia-Adjunta de P&D, enquanto que na área administrativa parte dos documentos são armazenados sob a responsabilidade da Chefia-Geral e Chefia-Adjunta de Administração, enquanto que outros são mantidos nos Setores aos cuidados dos Supervisores. A Área de Comunicação e Negócios também mantém a guarda dos documentos relacionados com a transferência de tecnologia e comunicação empresarial. Todo o recebimento e envio de correspondências é registrado com o arquivamento de uma cópia junto ao NDCA. O tempo de guarda das informações da área administrativa são regidos pela Resolução nº 14 de 24 de Outubro de 2001, aprovada pelo conselho Nacional de Arquivos, variando após a aprovação pelo TCU em função do assunto da documentação. Uma vez transcorrido este tempo de guarda, a eliminação de documentos arquivados segue esta Resolução, o que implica na criação de Comissão criada com esta finalidade de modo a avaliar com o devido rigor os documentos a serem descartados.

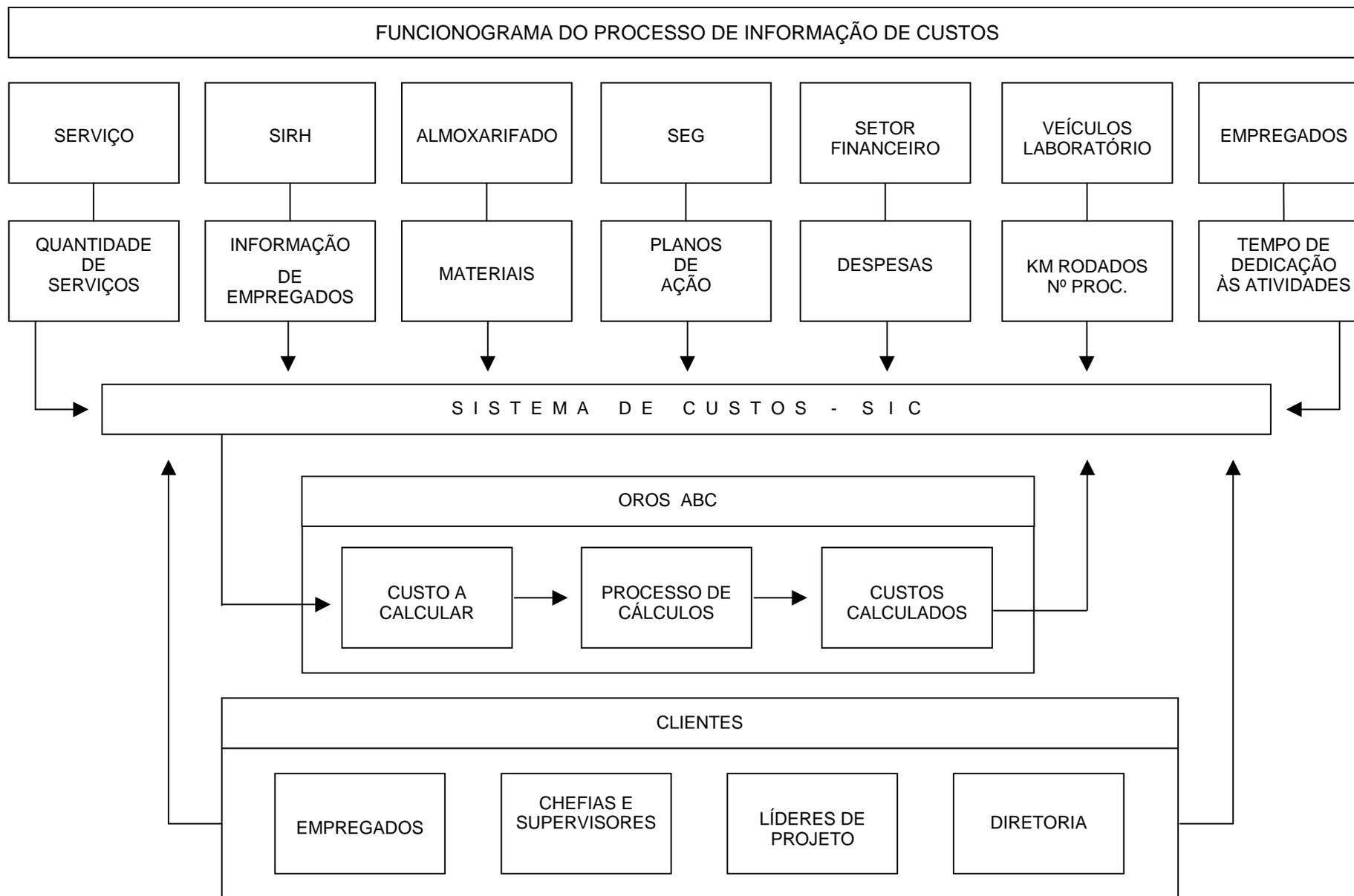


Fig. 4.1. Funcionograma do processo de informação de custos – Sistema de Custos.

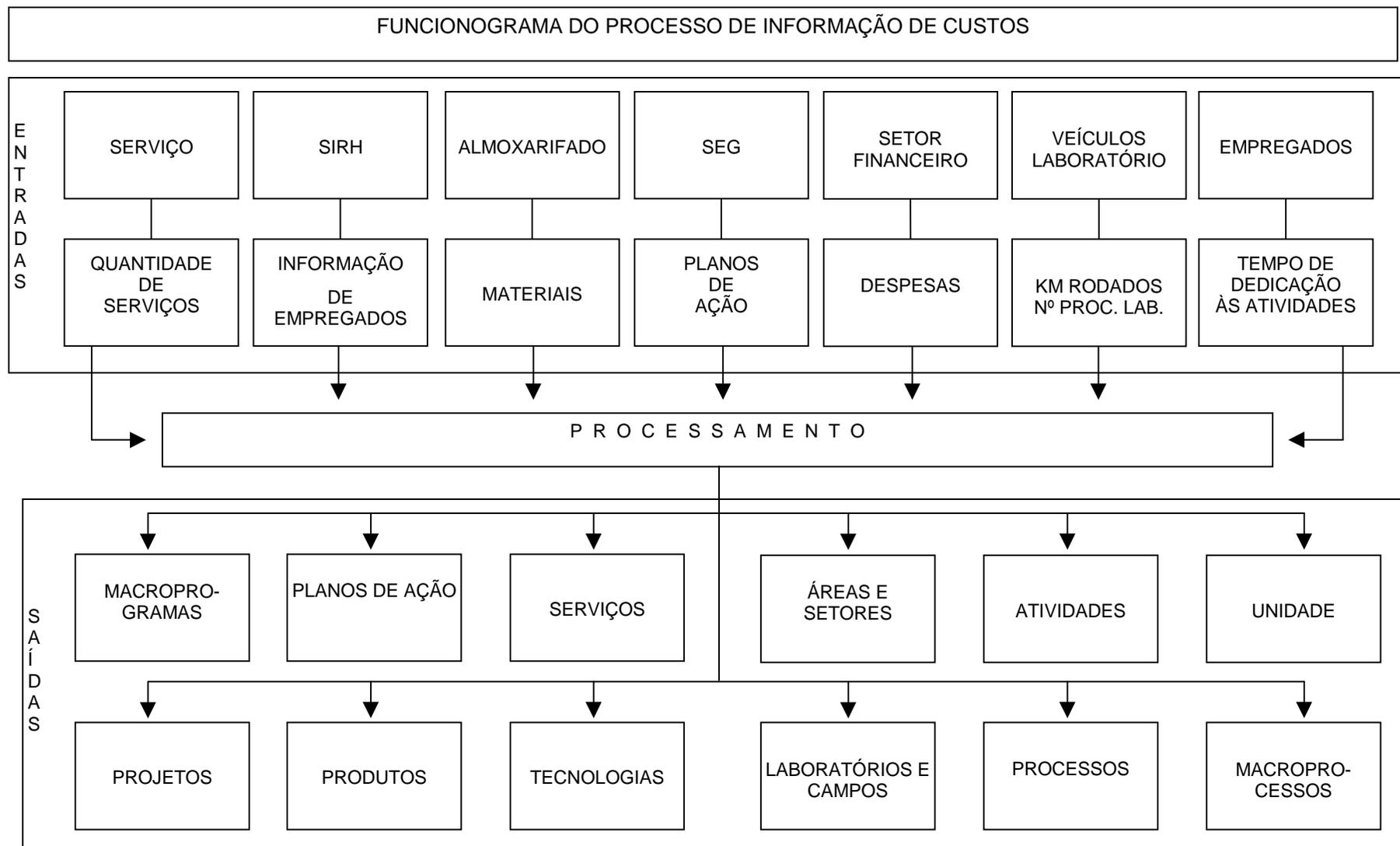


Fig. 4.2. Funcionograma do processo de informação de custos - Processamento.

4.1.E – Avaliação e Melhoria da Gestão das Informações

A Alta Administração entende que a Gestão das Informações é uma área estratégica para a Unidade, requerendo atenção permanente para investimentos em melhorias, como o aumento da velocidade do acesso à Internet e o estímulo à utilização de software livre e mecanismos de prevenção contra vírus e violação de acesso, como também para questões relacionadas à segurança e guarda das informações.

O controle das práticas de gestão das informações vem sendo realizado pelo monitoramento das operações (atualização, *back up*) e nas discussões entre a Alta Administração e os Supervisores buscando antecipar-se aos problemas ou falhas que poderão surgir em cada Setor, caso modificações não sejam tomadas, aproveitando contudo, as experiências bem sucedidas de outras Unidades ou Instituições (Tabela 4.3). Aspecto relevante da evolução da gestão das informações na Unidade consistiu na implementação da Agência de Produtos e Serviços da Embrapa, a partir de 2003, que posteriormente evoluiu para Agência de Informação da Embrapa Uva e Vinho, que consiste em uma base de dados, gerenciada por uma Equipe Editorial da Agência, que possibilita a gestão do conhecimento e a sistematização de informações tecnológicas, sócio-econômicas, ambientais, agroclimáticas, que possibilitam ao usuário obter com facilidade dados demandados para sua atividade produtiva a partir de um banco com estrutura hierárquica do conhecimento. A partir do final de 2006, a Agência obteve aprovação de recursos para aprimoramento de sua estrutura de suporte com base em um Projeto no Macroprograma 5 (SEG).

Tabela 4.3 – Evolução da gestão de informações na Unidade no último triênio.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2003	Migração do sistema EmbrapaSat para conexão via ADSL à internet (400 Kbps)
2003	Implementação da Agência de Produtos e Serviços da Embrapa Uva e Vinho
2004	Nomeação de uma comissão encarregada da implantação do software-livre
2005	Nomeação da comissão responsável pela página da Unidade na internet
2006	Disponibilização de novos recursos (wiki) dentro da intranet
2006	Ampliação da velocidade de acesso à internet via RNP para 2 Mbps
2006	Aprovação do Projeto “Agência de Informação da Embrapa Uva e Vinho” no SEG/Macroprograma 5

4.2 Gestão das Informações Comparativas

4.2.A – Identificação e Priorização das Informações Comparativas

A Alta Administração da Unidade vem nestes últimos anos evoluído na utilização de padrões para título de comparações. Inicialmente eram utilizados apenas alguns poucos instrumentos, como por exemplo, a colocação no SAU, para fins de comparações ou mesmo eram efetuadas algumas análises, entretanto, sem grandes desdobramentos, sobretudo considerando-se o fato de que a comparação simples entre Unidades amplamente diferenciadas entre si poderia repercutir em erro de avaliação. A partir de 2005 com a elaboração do Plano de Melhoria da Gestão e do seu relatório de implementação, a Chefia e os Supervisores iniciaram o processo de seleção, avaliação e análise das informações condicionadas à sugestão de melhorias na Unidade

4.2.A1 – Critérios para Seleção das Informações Comparativas

A Unidade adotou como critério para seleção das informações comparativas a utilização de indicadores do SISPAT/SAU e do SAAD-RH, que apresentam um metodologia definida, clara e de fácil acesso, utilizada por todas as Unidades da Embrapa. Os indicadores correlacionados (Tabela

4.4) permitem a avaliação do desempenho dos centros de pesquisa. Outro critério utilizado foi a seleção das Unidades dentro do mesmo tamanho (grupo médio) conforme classificação da Embrapa, a fim de evitar distorções. A análise destas informações comparativas pela Alta Administração tem norteado a adoção de ações visando a melhoria dos indicadores comparados, através do aumento do esforço individual e da equipe na obtenção de melhores resultados ou na racionalização e otimização dos meios disponíveis envolvidos na execução.

4.2.A.2 – Principais Informações Comparativas

As principais informações comparativas foram obtidas junto ao SISPAT dos últimos três anos dentro das metas quantitativas. Estas metas envolvem a produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, transferência de tecnologia e promoção da imagem, receita própria (direta e indireta) e o número de parcerias (Tabela 4.4).

Tabela 4.4 – Principais informações comparativas e as áreas relacionadas.

Indicadores	Áreas/Processo	Objetivos
Número de artigos em periódicos indexados	Pesquisa/técnico-científico	Avaliar a produção da Unidade
Número de capítulos em livros	Pesquisa/técnico-científico	Avaliar a produção da Unidade
Número de orientações de teses	Pesquisa/técnico-científico	Avaliar a penetração que os trabalhos de pós-graduação têm na Unidade
Número de circulares técnicas	Pesquisa/publicação técnica	Avaliar a produção direcionada aos técnicos e produtores
Número de artigos de divulgação na mídia	Pesquisa/publicação técnica	Avaliar a divulgação de assuntos técnicos para a mídia
Número de processos agropecuários	Pesquisa/desenvolvimento de tecnologias e processos	Acompanhar a evolução das contribuições para a melhoria dos processos
Número de monitoramento/zonamento	Pesquisa/desenvolvimento de tecnologias e processos	Acompanhar a evolução das contribuições para o monitoramento e zonamento
Número de dias de campo	Transferência de Tecnologia e promoção da imagem	Repasse de tecnologias e informações
Número de eventos organizados	Transferência de Tecnologia e promoção da imagem	Repasse de tecnologias e informações
Número de palestras proferidas	Transferência de Tecnologia e promoção da imagem	Repasse de tecnologias e informações
Número de horas de estágio graduação	Transferência de Tecnologia e promoção da imagem	Capacitação técnica
Número de horas de estágio pós-graduação	Transferência de Tecnologia e promoção da imagem	Capacitação técnica
Receita direta/indireta	Administrativa/captação de recursos	Captação de recursos anual
Número de parcerias	Pesquisa/Fortalecimento das interações com outras Instituições	Interações
Número de artigos/pesquisador	Pesquisa/desempenho	Produtividade média

4.2.B – Seleção, Coleta e Pertinência das Informações Comparativas

A seleção e escolha das Unidades da Embrapa/Instituições para referência atendeu a alguns processos específicos importantes para análise. Nas Unidades da Embrapa utilizaram-se os indicadores de produtividade já listados anteriormente para fins de comparação, foram selecionadas as Unidades: Embrapa Trigo, Embrapa Hortaliças e Embrapa Semi-Árido. Todas apresentam aproximadamente o mesmo tamanho e foram enquadradas dentro do mesmo grupo. A obtenção das informações foi efetuada junto ao SISPAT.

4.2.C – Utilização das Informações para Melhoria dos Processos

As informações comparativas são utilizadas durante as discussões nas reuniões da Alta Administração, do CPQ e dos Supervisores. Os desdobramentos pertinentes são delegados aos Supervisores para que os mesmos apliquem nos Setores e façam um acompanhamento ao longo do tempo. Alguns exemplos de uso das informações comparativas foram a implantação do pregão eletrônico, as avaliações efetuadas pelos clientes-usuários que visitam a Unidade, o aumento do número de parcerias, as melhorias da seleção e armazenamento dos resíduos laboratoriais, os treinamentos internos envolvendo todos os empregados para melhoria da qualidade de vida no trabalho, entre outros.

A classificação da Unidade no SAU nestes últimos três anos vem apresentando um desempenho acima da mediana da Embrapa, com os valores do IDI de 0.7801, 0.9988, 0.8348 para os anos 2003, 2004 e 2005, respectivamente, ocupando as ordens de 16º, 2º e 10º lugar em relação às outras Unidades, apresentando uma tendência de crescimento constante avaliando-se os triênios 1999/2001, 2001/2003 e 2003/2005 com valores médios do IDI de 0.6248, 0.7105 e 0.8209, respectivamente. Também se observou um aumento do número de artigos por pesquisador em relação ao ano de 2003, com ligeira redução no ano de 2005 comparado a 2004 (0.33, 0.88, 0,70). A colocação para 10º lugar em 2005 deveu-se principalmente em função da redução do número de parcerias em projetos contabilizadas, adotando-se os novos critérios estabelecidos pelo DPD, pois os demais indicadores avaliados apresentaram aumentos. De um modo geral a Unidade tem procurando melhorar seus índices técnicos nestes últimos anos, prova disto foi a sua colocação em 34º, no ano de 2001.

4.2.D – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos

A avaliação das práticas de gestão relativas aos padrões de trabalho adotados em relação às informações comparativas vem contribuindo para o melhor desempenho da Unidade e tem subsidiado a negociação das metas com a Diretoria-Executiva (Tabela 4.4). Entretanto, a Alta Administração entende que há muito espaço a ser ampliado na utilização destas informações, além de incentivar a busca por práticas que representem ganhos substanciais para o desempenho Institucional (Tabela 4.5). As metodologias utilizadas podem ser inovadas visando otimizar o seu acesso e seu uso mais freqüente pelos clientes-usuários.

Tabela 4.4 – Avaliação e melhoria das informações comparativas na Embrapa Uva e Vinho.

Prática de gestão	Método específico de controle	Responsável	Freqüência	Indicador	Disseminação
Sistema de informação – SAU / SISPAT	Reunião	Alta Administração	Anual	Colocação da Unidade	Todos os Setores

Tabela 4.5 – Evolução da gestão de informações comparativas.

Período	Principais inovações implementadas
2000 a 2004	Nomeação do Gestor do SISPAT da Unidade
2004	Planejamento Estratégico e elaboração do III PDU; capacitação interna quanto à análise em Melhoria de Processos; descentralização da obtenção dos resultados para o SISPAT
2005	Capacitação interna no PQGP
2006	Comparações com vários indicadores do SISPAT/SAU de outras Unidades referênciais

4.3 Gestão do Conhecimento

4.3.A – Identificação e Manutenção do Conhecimento

O capital intelectual da Embrapa Uva e Vinho é composto pelos conhecimentos explícito e tácito, gerado pelos seus pesquisadores e empregados de apoio, com a contribuição de agentes externos (pesquisadores, técnicos e produtores) para cumprir a sua missão. Este conhecimento explícito é disseminado para a sociedade na forma de publicações agregando valores aos seus produtos e serviços. Já o conhecimento tácito é disponibilizado por meio da realização de eventos como a instalação de Unidades Demonstrativas, a realização de dias de campo ou reuniões técnicas, onde os pesquisadores transmitem suas experiências pessoais que ainda não estejam registradas na forma física. Para a geração deste conhecimento a Unidade conta com a estrutura física e tecnológica necessária para realização de ensaios de pesquisa vinculados aos projetos registrados no SEG e vinculados às metas do III PDU.

4.3.A1 – Incentivo ao Pensamento Criativo e Inovador

A Alta Administração da Unidade tem procurado, principalmente neste último ano, investir no seu capital humano, a fim de propiciar um ambiente favorável à cultura da inovação e à descoberta de produtos que contribuam para o aumento de sua contribuição à sociedade. O corpo intelectual, composto de pesquisadores com mestrado ou doutorado, favorece as condições para a constante busca por respostas às questões-chaves dos projetos conduzidos. Os investimentos realizados na área de relacionamento humano contribui para reduzir as diferenças e aumentar a motivação de seus empregados estimulando-os à interação e exploração de suas sinergias.

Como iniciativas visando estimular o pensamento criativo e inovador e motivação para fortalecimento da massa crítica, a Embrapa apresenta o Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados SAPRE/SISPEM, responsáveis pela premiação por excelência e pela premiação nacional de equipes. As Unidades, entre elas a Embrapa Uva e Vinho, são chamadas a participarem do processo. Na Premiação Nacional de Equipes são premiados os empregados-membros das equipes de projetos de P,D&I; de gestão e desenvolvimento institucional e ações gerenciais, os quais apresentaram elevado nível de desempenho com destaque em nível nacional, nas categorias de criatividade, qualidade técnica, parceria, captação de recursos e análise e melhoria de processos. Já na Premiação por Excelência, os empregados que se destacaram no ano-base concorrem em categorias de destaque individual na Embrapa ou destaque da Unidade. Além destes tipos de premiação há também um bônus que é distribuído em função dos desempenhos dos projetos e a promoção individual em função da avaliação desempenho.

Além destas formas citadas acima, a Alta Administração tem incentivado e contribuído para a busca de recursos para que seu corpo intelectual participe de eventos nacionais e internacionais, bem como proporcionando, na maioria das vezes, as condições para a capacitação em cursos solicitados.

4.3.A2 – Atração e Retenção de Talentos e Competências

A Unidade segue as determinações dispostas pela Embrapa, no seu Plano de Carreira da Embrapa (PCE), respeitando a legislação que rege o Serviço Público Federal. A admissão de novos talentos para cargos de provimento efetivo é precedida de concurso público, observadas as disposições legais sobre a matéria, as tendências de mercado, os requisitos de cada cargo e o que for estabelecido no respectivo edital do concurso. Já a retenção de talentos segue o desenvolvimento na carreira tendo por base o desempenho de excelência e o autodesenvolvimento, conciliado com a aquisição das competências requeridas. Para o crescimento profissional estão previstas capacitações estratégicas e técnicas, necessárias ao atendimento dos requisitos dos cargos ou funções e ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Empresa. Consiste em preocupação institucional tanto o fortalecimento de sistemas de atração e seleção de talentos e competências quanto estratégias que possibilitem retê-los em benefício da Empresa e favorecendo a obtenção de resultados derivados do planejamento das carreiras de cada empregado em longo prazo, bem como em resposta aos investimentos institucionais feitos na capacitação de pessoas.

4.3.B – Proteção do Conhecimento

Toda a produção intelectual gerada pela Embrapa Uva e Vinho é avaliada pelo CLPI a fim de selecionar quais delas necessitam de proteção, salvaguardando os seus direitos de autoria e patentes. A participação de outras Instituições no desenvolvimento de tecnologias é acordada mediante negociação entre as partes, garantindo os direitos à Embrapa, seguindo as determinações da AJU e devidamente registrado em Contrato. Todas as publicações da Série Embrapa elaboradas reconhecem os direitos dos autores (CGPE) tanto internos quanto externos à Unidade para fins de pagamentos dos direitos autorais. Neste aspecto, uma importante articulação vem sendo feita desde 2003 com a ABIN na busca de uma constante conscientização dos empregados quanto à valorização do conhecimento como ativo principal da Embrapa e da necessidade de evitarem-se riscos de perda de informações relevantes e estratégicas.

4.3.C – Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento interno do conhecimento intelectual é realizado por meio de reuniões bimensais da pesquisa, pelo workshop anual da programação da pesquisa, pela intranet, pelas publicações técnicas e palestras técnicas proferidas após as reuniões de pesquisa, seminários e cursos ministrados por especialistas, relatórios de projetos, relatórios da participação em eventos no exterior, comitês internos (CTI, CLPI e CLP). Desde 2005, por iniciativa de pesquisadores e pessoal de suporte à pesquisa e com apoio da Alta Administração, foi viabilizado o “Degustando Ciência”, espaço institucional de participação voluntária para apresentação, discussão e compartilhamento do conhecimento tácito e explícito no âmbito da Unidade e que tem se constituído em um fórum com procura crescente de interessados. Em adição, após a conclusão dos cursos de Doutorado e Pós-Doutorado, tem-se por praxe na Unidade, oportunizar aos pesquisadores a apresentação dos seus respectivos trabalhos, permitindo um compartilhamento de conhecimento para todos os pesquisadores.

4.3.D – Utilização da Gestão do Conhecimento para Melhorar Produtos e Serviços

A gestão do conhecimento é utilizada continuamente na Unidade tendo em vista que antes do término da execução de um projeto, um novo é elaborado, aproveitando as contribuições do anterior e acrescentando novos desafios para a evolução do conhecimento. As exigências da sociedade têm sido maiores a cada dia, o volume de informações disponíveis é extremamente grande e os resultados devem ser obtidos em menores períodos de tempo. A Unidade tem investido nestes últimos anos na gestão do conhecimento, mas torna-se imprescindível nos próximos anos continuar

com os investimentos nesta área para a completa organização das informações e a sua utilização otimizada.

Alguns exemplos da aplicação da gestão do conhecimento na melhoria de produtos são:

- Elaboração e aprovação do projeto do APL viticultura: Desenvolvimento de Indicações Geográficas Vale dos Vinhedos, Monte Belo do Sul e de Pinto Bandeira junto à FINEP, onde o conhecimento acumulado da obtenção da primeira indicação geográfica Vale dos Vinhedos, concedida à APROVALE em 2002, serviu de base para a expansão deste projeto.
- Elaboração e aprovação do projeto InovaMaçã junto à FINEP construído a partir da evolução do conhecimento obtido com os resultados do Projeto de Produção Integrada de Maçã (PIM).
- A caracterização morfológica dos acessos do Banco de Germoplasma de Uva no Programa de Melhoramento Genético da Videira, ao longo dos anos, tem permitido nestes últimos anos lançar novas cultivares com características apreciadas pelo consumidor e pelos produtores, cultivares apirênicas para mesa (BRS Clara, BRS Linda e BRS Morena); cultivares para suco (BRS Rúbea, BRS Violeta, Isabel Precoce e Concord Clone 30) e para vinho (Moscatto Embrapa, BRS Lorena e Isabel Precoce).
- Programa de Produção Integrada de Frutas que iniciou-se com a maçã na Embrapa Uva e Vinho e hoje foi expandido para mais de 30 frutas no Brasil, com base no conhecimento que gerou os fundamentos tecnológicos para outras espécies de frutíferas.
- Produção de material vegetativo livre de vírus, desenvolvido desde a década de 1980 com o objetivo de aprimorar o padrão fitossanitário dos vinhedos brasileiros e que oportunizou aos produtores obterem mudas de alto padrão fitossanitário a partir de projetos de pesquisa e de produção/disponibilização de material vegetativo. Com o surgimento de produtores de mudas de videira com alto padrão tecnológico, a Embrapa Uva e Vinho alterou o foco de sua atuação de produtor de material vegetativo livre de vírus para produtores em fornecedor de tecnologia, na forma de material básico e suporte tecnológico a produtores de mudas. Em função disto, foi estabelecida parceria com a Associação Gaúcha dos Produtores de Mudanças de Videira (AGAPROVITIS), os quais estão recebendo a orientação técnica necessária para a produção de mudas. O novo formato desta relação permite otimizar o trabalho da Embrapa e focá-lo no estrito cumprimento de sua missão institucional.
- Habilitação de vitivinicultores familiares. A demanda por ações de capacitação de vitivinicultores em boas práticas de fabricação na elaboração de vinhos, sucos, espumantes e destilados tem sido crescente tanto em número quanto em especialização, exigindo a adoção de estratégias de atingimento do público-alvo com a necessária qualidade, otimização de tempo e recursos, bem como minimizando o risco de perda de foco na atividade finalística. Assim, têm sido otimizadas as ações de capacitação por meio do envolvimento crescente de técnicos agrícolas lotados na Unidade, do fortalecimento da parceria com o Programa Juntos para Competir e com a capacitação de técnicos extensionistas da Emater (RS e PR), cooperativas e ONGs.

4.3.E – Avaliação e a Implementação de Inovações na Gestão do Conhecimento

A avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos nas práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à gestão do conhecimento (Tabela 4.6) tem sido realizada baseada nos resultados obtidos após a sua execução, ou seja, a qualidade dos projetos elaborados e aprovados ou a agregação de valor aos produtos desenvolvidos em relação aos tradicionais (Tabela 4.7).

Tabela 4.6 – Controle de práticas de gestão do conhecimento na Embrapa Uva e Vinho.

Prática de Gestão	Método de controle	Responsável	Freqüência	Data da implantação	Disseminação
Participação em eventos no exterior	Relatório	SRH/DGP	Sempre que ocorre uma viagem	1992	Pesquisa
Publicações Série Embrapa	Revisões e análise	CLP	Na chegada ao comitê	1995	Pesquisa
Apresentação de Seminários	Acompanhamento	Chefia de P&D	Bimensal	2006	Pesquisa
Reunião com Supervisores	Acompanhamento	Chefia-Geral e Chefias-Adjuntas	Bimensal	2006	Todos os Setores
Site da Embrapa Uva e Vinho	Acompanhamento e atualizações	ACN	Mensal	2001	Todos os Setores

Tabela 4.7 – Evolução da gestão do conhecimento na Embrapa Uva e Vinho.

Período	Principais Inovações e melhorias implementadas
2004	Disponibilização das publicações <i>on line</i>
2006	Estabelecimento do wiki na intranet contendo espaço para discussões do CTI, Reuniões de Pesquisa
2006	Revitalização do NAP
2006	Banco de projetos na intranet
2006	Aprovação de Projeto no Macroprograma 5 para viabilização de recursos para a Agência de Informação

5 PESSOAS

5.1 Sistema de Trabalho

5.1.A – Organização do Trabalho e Estrutura de Cargos e Funções

A estrutura dos cargos e funções na Unidade segue as determinações da Embrapa, estando contida até meados de 2006 no Plano de Cargos e Salários (PCS), sendo reestruturado e aprovado o novo Plano de Cargos da Embrapa (PCE) em 2006. Nestes documentos estão estabelecidos os parâmetros relativos às políticas e princípios orientadores para a gestão de pessoas, os objetivos do plano de carreira da Embrapa, as políticas específicas de gestão de pessoas, a estrutura dos cargos de provimento efetivo, a estrutura dos cargos não-efetivos, a estrutura salarial e os benefícios, vantagens e adicionais.

A Unidade apresenta em função do seu número de empregados os seguintes cargos não-efetivos: Cargo em Comissão (1); Função de Confiança (2); Função de Supervisão (14) (Supervisor III – 5, Supervisor II – 6, Supervisor I – 3). O cargo em Comissão destina-se à execução de atividades e responsabilidades pela gestão técnico-administrativa da Unidade, podendo ser ocupado por pessoas pertencentes ou não ao quadro de pessoal efetivo da Empresa, desde que possuam formação em nível superior. A Função de Confiança é aquela relacionada às atividades e responsabilidades pela gestão técnico-administrativa da Empresa, sendo ocupada, exclusivamente, por empregados pertencentes ao quadro de pessoal efetivo da Embrapa, detentor de formação em nível superior. Já as Funções de Supervisão são aquelas relacionadas à supervisão, orientação ou controle de atividades de caráter operacional ou de empregados, de equipes de trabalho ou ainda a execução de atividades de caráter especial, sendo ocupadas, exclusivamente, por empregados pertencentes ao quadro de pessoal efetivo da Embrapa.

A estrutura organizacional da Unidade apresenta dois níveis decisórios: a Alta Administração (Chefia-Geral, Chefia-Adjunta de Administração e Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento) e o corpo gerencial, ocupado pelos Supervisores. Comissões ou Comitês são criados e os seus membros nomeados por Ordens de Serviço com a indicação de seu presidente para tratar de assuntos pontuais ou de processos. Na ausência ou impossibilidade da presença são indicados substitutos para ocupar os respectivos cargos. O compartilhamento constante das informações com os substitutos proporcionam a continuidade harmônica das atividades evitando contratempos.

A Alta Administração tem procurado implantar uma gestão mais participativa, estando aberta para críticas e sugestões para a melhoria da gestão da Unidade, procurando corrigir as falhas e implementando as mudanças, desde que isto não acarrete comprometimento da produtividade, descaracterização da estrutura hierárquica, desmotivação dos seus empregados e ofuscamento da imagem da Unidade perante a sociedade.

Desde outubro de 2006 a Alta Administração tem estimulado o CTI na elaboração de uma proposta de implantação de Núcleos Temáticos na Unidade a partir de março de 2007. Cada NT apresentará um Gestor (Supervisor) que terá entre as funções o estímulo às discussões internas a respeito das pesquisas novas e em andamento.

5.1.A1 – Oportunidades para Participação das Pessoas

As metas-fim da Unidade são geradas a partir de projetos aprovados ou apropriados no SEG. Cada projeto apresenta uma equipe multidisciplinar, responsável pela execução, composta por pesquisadores e pessoal de apoio. Tanto durante a elaboração quanto durante a condução há uma série de espaços para trocas de informações, opiniões e sugestões, cabendo aos líderes promoverem esta oportunidade. Da mesma forma, nos diferentes comitês, comissões e grupos de trabalho, os empregados são estimulados a interagir e trocar experiências contribuindo para a melhoria dos diferentes Setores. Tem sido incentivada a participação de empregados em eventos externos como

visitas a outras Unidades ou Instituições. Como exemplo, pode ser citada a visita do CTI da Embrapa Uva e Vinho à Embrapa Suínos e Aves para conhecer a estrutura e o funcionamento dos NTs, ou a participação de empregados no XI Encontro Nacional sobre Metodologias de Laboratório da Embrapa (MET). Havendo necessidade, dá-se o remanejamento de empregados entre os Setores ou mesmo dentro do Setor visando ajustá-los às suas capacidades e habilidades ou ainda capacitá-lo em outros assuntos de interesse da Unidade.

5.1.A2 – Flexibilidade e Rapidez nas Respostas aos Interesses dos Cidadãos

As equipes de trabalhos são dimensionadas em função das atividades que serão desenvolvidas, procurando utilizar pessoas com capacidades e habilidades que se complementem. A rapidez das respostas na área da pesquisa varia em função das demandas, podendo variar de um a três anos na grande maioria dos casos. A delegação do trabalho é exercida pelo Líder de Projeto ou pelo Supervisor. O Líder de projeto é escolhido pelos membros da equipe durante a elaboração do projeto, enquanto que o Supervisor de área é indicado pela Alta Administração levando-se em consideração a formação e a competência para exercer esta função.

5.1.A3 – Comunicação Eficaz e Compartilhamento de Conhecimento e Habilidades

A comunicação interna eficaz é realizada por meio do informativo diário Bom Dia Embrapa, responsável pela disseminação interna das informações com a máxima agilidade, garantindo a precisão das mesmas. A evolução deste informativo de veiculação semanal para diária representou um importante avanço para o compartilhamento de informações de caráter institucional, contribuindo para o maior conhecimento de todos a respeito do trabalho da Unidade e das rotinas individuais dos empregados. Os supervisores são também co-responsáveis pela disseminação do conhecimento dentro de cada Setor. Os pesquisadores compartilham os conhecimentos por meio da realização periódica de seminários, cursos, participação em eventos ou palestras.

5.1.B – Seleção de Pessoas e Preenchimento de Cargos e Funções

O preenchimento dos cargos de provimento efetivo é feito por concursos públicos, enquanto que a ocupação de cargo em comissão não está sujeita à aprovação em concurso público obedecendo norma específica. Transferências de empregados entre Unidades da Embrapa também é possível desde que negociado antecipadamente entre as Chefias e aprovado pela DE.

5.1.B1 – Características e Habilidades Necessárias

O cargo de Chefe-Geral da Unidade é ocupado por pessoas pertencentes ou não ao quadro de pessoal efetivo da Embrapa, atendendo à Norma 037.05.02.01.5.001 do Manual de Recrutamento e Avaliação de candidatos a Chefe-Geral de Unidades Descentralizadas, que padroniza os procedimentos para este processo, com base na competência técnico-científica e gerencial.

Já os cargos ocupados pelas Chefias-Adjuntas de Administração e de Pesquisa e Desenvolvimento são ocupados por empregados efetivos com nível superior, com perfil de gerência administrativo/técnico, indicados pela Chefia-Geral e respaldado pela DE.

Os cargos de Supervisão são destinados ao controle e orientação das atividades operacionais ou de empregados, ocupados por pessoas pertencentes ao quadro efetivo da Embrapa, selecionados mediante consenso entre a Chefia-Geral e Chefias-Adjuntas. O perfil requerido para o preenchimento dos cargos são a escolaridade, a competência técnica, os aspectos comportamentais, a capacidade de liderança, o comprometimento para com a empresa, a confiança e a responsabilidade.

5.1.B2 – Alinhamento dos Métodos de Seleção com as Estratégias

O ingresso de novos empregados é realizado baseando-se em critérios técnicos e no número de vagas disponíveis para a Unidade. O concurso público procura selecionar os melhores candidatos baseados na competência técnica, entretanto, os aspectos comportamentais são avaliados durante o período probatório, a fim de reunir a alta habilidade técnica com a interação harmoniosa com os demais empregados da empresa. As necessidades estratégicas da Unidade estão contidas no III PDU e servem de base para as questões que envolvem a contratação ou transferência de empregados.

Além dos empregados efetivos da empresa, a Unidade utiliza também estudantes de pós-graduação, bolsistas e estagiários para o desenvolvimento de suas atividades técnicas e administrativas (Tabela 5.1). Serviços terceirizados são utilizados especificamente para a vigilância e limpeza.

Tabela 5.1 – Captação de pessoas por meio de convênios.

Instituição conveniada	Objetivo do convênio
CNPq	Bolsas de pós-graduação e graduação (PIBIC) destinados à execução de projetos de pesquisa
FAPERGS	Bolsas de graduação (PROPIBIC) destinados à execução de projetos de pesquisa
Universidade de Caxias do Sul – UCS; Universidade Federal de Lavras – UFLA; Universidade Federal de Pelotas – UFPel; Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; Universidade Estadual Paulista – UNESP; Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS; Universidade Federal do Paraná – UFPR; Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Associação Educacional de Jales – FAI/Jales – UNIJALES; Fundação Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ; Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/CAV; Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; Universidade Federal de Viçosa – UFV; Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense – UNIPLAC (Lages); Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves – FACEBG; Fundação Educacional de Fernandópolis – FEF; Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS; Faculdade da Serra Gaúcha – FSG; Universidade de Santa Catarina – UNISC; Escola de Educação Profissional de Farroupilha – ETFAR/UCS; Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social – FUVATES	Concessão de Estágio com ou sem bolsa
Escola Agrotécnica Federal “Presidente Juscelino Kubitschek” – CEFET-BG; Unidade de Pato Branco – CEFET-PR; Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UFTPR	Concessão de Estágio com ou sem bolsa
Escola Estadual Técnica Agrícola Guaporé; Escola Técnica Cenecista Bom Pastor; Escola Estadual de Ensino Médio Mestre Santa Bárbara; Escola Estadual Dom Artur Horsthuis; Colégio Agrícola de Veranópolis – AVAEC; Escola Estadual de 1º e 2º Graus Dona Isabel Colégio; Escola Estadual de 1º e 2º Graus Cecília Meireles; Escola Estadual de Ensino Médio Mestre Santa Bárbara; Centro de Educação Profissional “Caetano Costa”; Escola Estadual de Ensino Médio Ildefonso Simões Lopes; Escola Agrotécnica Federal de Santa Teresa – EAFST; Instituto Municipal de Ensino Assis Brasil – IMEAB; SENAI-São Miguel do Oeste	Concessão de Estágio com ou sem bolsa
Fundação de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário Edmundo Gastal – FAFEG	Desenvolvimento de projeto

5.1.C – Estabelecimento de Canais de Interlocução e Negociação com as Pessoas

Os canais de interlocução e a negociação com as pessoas na Unidade é realizada de forma ágil em função do número reduzido de níveis, por meio da participação em comissões ou comitês, reuniões com a Chefia-Geral e Chefias-Adjuntas, workshop anual da programação de pesquisa, memorandos internos registrados no SIGED e e-mails.

5.1.D – Avaliação e Gerenciamento do Desempenho das Pessoas

A Unidade utiliza o SAAD-RH, desenvolvido pela Embrapa com a finalidade de avaliar e recompensar a contribuição dos empregados que mais se destacaram na empresa. A Embrapa conta com um sistema e dois processos que visam o desenvolvimento na carreira e uma bonificação pecuniária em razão dos resultados obtidos (promoção e premiação, respectivamente).

O SAAD-RH é um instrumento gerencial utilizado pelo empregado e supervisor para definição da programação de trabalho individual a partir das metas e objetivos organizacionais constantes III PDU e PAT.

O SAAD-RH é elaborado no início de cada ano (fase de planejamento) pela negociação entre empregado e supervisor com atividades e metas a serem cumpridas ao longo do ano. Aproximadamente a partir de agosto é realizada a fase de acompanhamento, onde o supervisor e empregado trocam informações, identificam problemas de execução ou ausência de meios que estejam interferindo na obtenção dos resultados. Ambos identificam as ações corretivas a serem adotadas. No final do ano até o final do primeiro trimestre é realizada a avaliação do empregado, baseada no cumprimento das metas estabelecidas anteriormente.

A promoção do pessoal de apoio se dá por mérito baseada no escore recebido no SAAD-RH e também na avaliação de aspectos comportamentais – AAC. Já a área de pesquisa além dos itens acima também se dá por término de curso de pós-graduação *stricto sensu*. A avaliação da pesquisa também está condicionada no cumprimento das metas do PAT como: produção técnico-científica; produção de publicações técnicas; desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos; e transferência de tecnologia e promoção da imagem.

5.1.D1 – Principais Fatores de Desempenho Avaliados

Os principais fatores de desempenho avaliados são: o cumprimento das metas com eficiência e eficácia com o mínimo de desperdício de insumos; qualidade do trabalho executado, cumprimento das metas dentro dos prazos; organização no trabalho para evitar imprecisão dos resultados; comprometimento com a empresa, buscando formas de contribuir para a melhoria das operações e resultados; criatividade na solução dos problemas, produtividade em relação ao cumprimento das metas do PAT e relacionamento humano através da solidariedade para com os pares.

5.1.D2 – Gerência do Desempenho na Promoção da Cultura da Excelência

A Alta Administração da Unidade tem procurado estimular as pessoas à participação e à melhoria contínua e o cumprimento das metas do PAT. Está bastante claro que isto só poderá ser alcançado com empregados motivados e comprometidos com as metas estabelecidas. Como formas de estímulo a Alta Administração conta com processos de reconhecimento e recompensas como reavaliação salarial, promoção e progressão anual por mérito, progressão por antigüidade e premiação por resultados. Na promoção foi discutido no item 5.1 e na premiação por excelência são reconhecidos os colaboradores que apresentaram contribuição relevante no processo de trabalho de P,D&I gerencial ou suporte à pesquisa, que resulte na melhoria do desempenho da empresa. As categorias de prêmios foram apresentadas no item 4.3.A1. A progressão salarial por antigüidade ocorre anualmente, concebida aos empregados que contarem com, no mínimo, 24 meses de efetivo

exercício na Empresa, limitada à disponibilidade de recursos. A título de reconhecimento pela elevação de escolaridade serão concebidas aos empregados ocupantes do cargo de Assistente, que vierem a obter nível de escolaridade superior à exigida pela respectiva classe, progressão salarial de até duas referências salariais.

Outra forma de estímulo é a realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* para empregados com nível superior e enquadrados dentro dos cargos de analista e de pesquisador. Uma vez concluídos os cursos de pós-graduação os empregados têm direito ao adicional de titularidade, valor mensal de caráter não cumulativo, correspondente a 7,5%, 15% ou 30% do salário-base, concebidos aos detentores de pós-graduação *lato sensu*, mestrado e doutorado, respectivamente.

5.1.E – Estrutura do Sistema de Remuneração

A estrutura do sistema de remuneração encontra-se descrita no PCE aprovado no ano de 2006, vindo substituir o PCS até então em vigor. A estrutura de salários-base da Embrapa visa estabelecer uma hierarquia de cargos (Tabela 5.2) e salários capaz de atrair, manter e classificar os talentos humanos requeridos em cada segmento profissional da organização. A Embrapa adota o processo de promoção e premiação alternado ao longo dos anos, ou seja, em um ano é analisada a promoção dos empregados com a distribuição de referências, que são incorporadas ao salário, aos que apresentaram melhor desempenho e no outro ano é avaliada a premiação baseada no desempenho dos projetos, na área de pesquisa e pelo desempenho do SAAD-RH no pessoal de apoio.

Tabela 5.2 – Estrutura das carreiras e cargos de provimento efetivo na Embrapa Uva e Vinho.

Carreira		Cargo	Classe
Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Pesquisador	A e B
Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Analista	A e B
	Nível Fundamental	Assistente	B e C
	Nível Médio		A

5.1.F – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos Relativos aos Sistemas de Trabalho

A avaliação e implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão relativos ao sistema de trabalho estão condicionadas às orientações do DGP da Embrapa, cabendo à Alta Administração da Unidade o suporte à sua adoção, na forma de discussão interna ou monitoramento através de Comitês específicos (Tabela 5.3). A Unidade apresenta um grupo gestor do SAAD-RH responsável pela discussão de propostas de melhorias do sistema para corrigir possíveis distorções do seu emprego (Tabela 5.4). Os empregados também discutiram e propuseram modificações durante o ano de 2005 e 2006 para o novo PCE, avalizando sua implantação.

Tabela 5.3 – Controle da aplicação dos padrões de trabalho.

Prática de Gestão	Método de Controle	Responsável	Periodicidade	Data de implementação	Disseminação
Comitê do SAAD-RH	Ata de reunião	SRH	Semestral	2000	Todos os empregados
Avaliação do novo PCE	Ata de reunião	SINPAF-Local	Pontual	2005	Todos os empregados
Incentivo a Pós-graduação	Reuniões, convites	Alta Administração/ SRH	Anual	2000	Empregados ocupantes de cargos de Analista ou Pesquisador
Promoção/ Premiação	Ata de reunião da avaliação e cumprimento dos prazos estabelecidos pelo DGP	CTI/SRH	Anual	1997	Todos os empregados
Adicional de titularidade	Ata da reunião do CTI	CTI	Pontual	1997	Empregados que retornaram do pós-graduação

Tabela 5.4 – Evolução das Melhorias dos Sistemas de Trabalho.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2000	Avaliação dos aspectos comportamentais – AAC
2006	Nomeação do Comitê Gestor do SAAD-RH
2006	Implantação do novo PCE

5.2 Educação e Capacitação

5.2.A – Identificação das Necessidades de Educação e Capacitação

A Alta Administração considera que a educação e a capacitação continuada de seu corpo de empregados é o caminho para o aumento da qualidade e produtividade dos produtos desenvolvidos e serviços ofertados, permitindo ao cliente-usuário aumentar sua competitividade em relação aos concorrentes externos e ampliar o seu mercado interno. Para isso, foi estabelecida, desde 2005 a área de Desenvolvimento e Bem-Estar, vinculada ao SRH, cuja coordenação atua constantemente na coleta de demandas de ações de educação corporativa e capacitação profissional, continuada ou esporádica, permitindo que a Unidade consolidasse um Programa de Desenvolvimento de Pessoas, concluído em 2006, no qual estão estabelecidas as diretrizes e estratégias para desenvolvimento de pessoas na Unidade como instrumento de motivação e aprimoramento da capacidade de trabalho da equipe. Anualmente é preparada uma proposta de treinamentos, a partir dos levantamentos junto aos Supervisores e empregados, encaminhado para aprovação do DGP. As oportunidades para levantamentos são identificadas a partir da sugestão dos Supervisores de áreas, pelas solicitações efetuadas via SAAD-RH, nas discussões efetuadas dentro das equipes e na oferta espontânea de treinamentos.

As capacitações podem ocorrer no local de trabalho por meio da contratação de especialistas, à distância por videoconferências ou internet, fora da Unidade na mesma cidade ou em outras cidades (Tabela 5.5).

Tabela 5.5 – Participação em treinamentos realizados no ano de 2006.

Treinamento	Número de pessoas
Resgate do trabalho em equipe	130
Curso de free BSB	1
Curso de operador de máquinas e tratores	7
Curso para Cipeiros	8
Elevação da escolaridade	3
SIAFI Operacional	1
Treinamento básico para o uso de espectrômetro de absorção atômica	5
Treinamento rápido em Open Office	16
Metodologia de laboratórios	3
Assertividade	2
Atendimento ao cliente (curso à distância)	1
O papel do gerente na gestão de pessoas (curso à distância)	1
Equipe de alta performance (curso à distância)	5
Gestão por competências (curso à distância)	3
Negociação (curso à distância)	1
Liderança (curso à distância)	2
Gestão de conflitos (curso à distância)	4
Gestão de pessoas (curso à distância)	3
Open Writer	3
Open Calc	1
Desenvolvimento de habilidades gerenciais (curso à distância)	2
Curso pós-graduação “Lato-Sensu”	1
Curso pós-graduação Doutorado	2

5.2.B – Educação e Capacitação das Pessoas

A Unidade tem procurado aproveitar todas as oportunidades disponíveis relativa a treinamentos visando à melhoria da capacitação técnica e crescimento profissional de seus empregados. Nestes últimos anos, houve uma melhoria substancial da qualificação dos pesquisadores com a realização de pós-graduação em nível de doutorado, reduzindo drasticamente esta demanda. Nota-se então uma leve tendência de demandas para cursos de pós-doutorado, com duração de um ano. Nestes três últimos anos houve estímulos também para a melhoria da escolaridade para os cargos de Assistente, como a complementação do ensino fundamental (3), ensino médio (3), realização de curso de graduação (2), pós-graduação “Lato Sensu” (1) e para o cargo de Pesquisador: pós-graduação doutorado (2) e pós-doutorado (2). Também é praxe na Unidade que a Alta Administração dê apoio aos empregados que, espontaneamente, realizam cursos de graduação que possam ser úteis à Empresa, facultando aos mesmos a liberação parcial, esporádica e controlada do seu tempo de trabalho para realização de atividades acadêmicas.

Uma das ações de gestão da Alta Administração com o apoio dos pesquisadores, destinadas à capacitação tanto de pesquisadores quanto da equipe de suporte e de estagiários, foi o estabelecimento do “Degustando Ciência”, oportunidade de apresentação de resultados de pesquisa, resenhas de trabalhos científicos e discussão de temas de interesse convergente com a área de pesquisa, que tem proporcionado bons resultados aos participantes, pois oportuniza a troca de informações e o constante aprimoramento técnico científico.

5.2.B1 – Integração de Novas Pessoas

Os novos empregados contratados, após aprovação em concurso público, são apresentados à Chefia-Geral e Chefiadas-Adjuntas para as boas vindas e recebimento das primeiras orientações quanto à postura e atividades a serem desenvolvidas no Setor de lotação. A partir daí o empregado é levado para ser apresentado em todos os Setores. Os Supervisores também são instruídos a facilitar a integração dos novos empregados na Unidade e o repasse das informações pertinentes e importantes para sua atuação. A partir do final de 2006, os aprovados em Concurso e efetivamente contratados são abrangidos pelo Programa “Cultivamos Talentos”, que consiste na evolução de ações de integração dos recém-contratados à equipe, como forma de otimizar o tempo de adaptação do empregado em sua nova função.

Os estagiários e bolsistas são apresentados aos diferentes Setores e instruídos quanto às Normas Institucionais. Serviços de terceiros contratados como o de segurança e o de limpeza também recebem orientações a respeito dos procedimentos a serem adotados internamente.

5.2.B2 – Desenvolvimento de Gerentes

O desenvolvimento de gerentes se dá em diferentes níveis. No caso da Alta Administração, é proporcionado pela Embrapa durante as reuniões de Chefes-Gerais e de Chefes-Adjuntos, ocorrendo o compartilhamento de experiências entre as Chefiadas e a capacitação por meio de treinamentos. A partir de 2006, a Embrapa passou a investir pesadamente na capacitação gerencial do seu corpo de Chefes-Gerais e Adjuntos objetivando fortalecer a visão estratégica e atuação por processos nas Altas Administrações das Unidades. Esta ação se deu a partir de Convênio com a Fundação Dom Cabral (Nova Lima, MG), com o treinamento dos Chefes-Gerais em três módulos e os Chefes-Adjuntos e o Supervisor da ACN em um módulo no ano de 2006. O programa terá continuidade até início de 2008. No caso das Supervisões de setores, a capacitação se dá por meio de videoconferências, tendo sido estimulada, em 2006, a participação de todos os Gerentes no Programa “Ciclo de Palestras Gerenciais”, que consistiu em um conjunto de palestras motivacionais e habilitacionais relacionadas à função gerencial por videoconferência. Além disso, foi estimulada, na equipe de gerentes, a inclusão em cursos via web (Ensino à Distância), visando desenvolver e aprimorar as habilidades gerenciais.

5.2.B3 – Cultura da Excelência nos Planos de Educação e Capacitação

A Unidade tem procurado cumprir com sua missão, ao longo dos anos, a partir das diferentes demandas que se fizeram presentes, com o lançamento de produtos de alto valor agregado para os clientes-usuários (produtores) e a prestação de serviços com qualidade. Entretanto, observaram-se internamente fraquezas quanto à eficiência na organização das informações e na aplicação de controles da gestão. Diante disto, a Unidade tem despertado nestes últimos anos para a importância da cultura da excelência, como forma de valorizar a imagem institucional, corresponder aos anseios da sociedade e fazer parte das Instituições que aderiram ao Programa Nacional de Gestão Pública. Para isto, mudanças estão sendo realizadas começando com a sensibilização e conscientização dos empregados a engajarem-se no programa, acarretando a quebra de paradigmas e posturas. Algumas pessoas foram nomeadas (CPQ) e assumiram o papel de disseminar para toda a Unidade a cultura de excelência. A capacitação de gerentes na Fundação Dom Cabral e o treinamento interno do Resgate do trabalho em equipe permitiram uma maior motivação dos empregados, com melhoria da qualidade e da produtividade, facilitando as mudanças que se fazem necessárias.

5.2.B4 – Capacitação das Pessoas que atuam junto aos Cidadãos-Usuários

A área de Comunicação e Negócios da Unidade tem procurado capacitar e treinar os empregados e estagiários que têm contato direto com os clientes-usuários. Da mesma forma, nos diferentes Setores é papel do Supervisor avaliar a necessidade de treinamentos do seu pessoal e, caso não seja possível o treinamento interno, deve apresentá-los à Alta Administração, para discussão conjunta e viabilização.

5.2.C – Recursos

O Levantamento da Necessidade de Treinamentos (LNT) é realizado anualmente na Unidade e encaminhado para o DGP para aprovação. Devido a limites orçamentários e/ou financeiros é possível a ocorrência de cortes provocando modificações. As demandas não contempladas podem ser reencaminhadas no ano seguinte para viabilização. Este levantamento é realizado pela área de Bem-Estar do SRH da Unidade. Alguns treinamentos são realizados por especialistas do próprio corpo de empregados da Embrapa, ministrados por Instituições parceiras ou por meio da contratação de terceiros. Com a criação da Área de Desenvolvimento e Bem-Estar, foram identificadas, com maior facilidade, oportunidades de treinamentos sem ou com baixo custo, absorvidos na dotação orçamentária da Unidade, bem como foram incrementadas as propostas aprovadas pelo DGP, permitindo que a Unidade não seja onerada com estas despesas e o resultado da capacitação se dê com maior qualidade e agilidade.

5.2.D – Avaliação dos Treinamentos e Conhecimentos Adquiridos

Parte integrante da atuação da Área de Desenvolvimento e Bem-Estar, o monitoramento do resultado das oportunidades de capacitação se dá através de formulários específicos, preenchidos tanto pelo treinado quanto pelo seu Supervisor. Os resultados são contabilizados e encaminhados para os instrutores para avaliação pessoal e implementação de melhorias, caso necessária. Os empregados treinados são também avaliados pelos Supervisores, no seu retorno as atividades, quanto ao aprendizado obtido pela capacitação, que direta ou indiretamente refletirá no desenvolvimento das atividades e conseqüentemente cumprimento das metas do SAAD-RH.

5.2.E – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos Relativos à Educação e Capacitação

A avaliação e a implementação de inovações referentes aos programas de educação e capacitação vêm sendo acompanhadas pelo SRH e pela Chefia-Adjunta de Administração (Tabela 5.6). Os ganhos para a Unidade no quesito de qualificação permite que o empregado desenvolva melhor suas atividades, o seu reaproveitamento em outros setores, melhora sua autoconfiança e motivação, possibilitando maior comprometimento com a Unidade (Tabela 5.7).

Tabela 5.6 – Controle das práticas de gestão de educação e capacitação.

Prática de Gestão	Método de Controle	Responsável	Periodicidade	Data de implementação	Disseminação
LNT	Relatórios e discussões em grupos	SRH	Anual	2004	Todos as áreas
Degustando Ciência	Participação e listas de presença	CPD/CTI	Mensal	2005	Todos os empregados
Capacitação de gerentes	Participação em cursos	DGP	Pontual	2006	Chefias e Supervisão da ACN
Educação à distância	Participação e listas de presença	DGP	Mensal	2006	Todos os Supervisores

Tabela 5.7 – Melhorias nas práticas de educação e capacitação.

Período	Principais inovações e melhorias implementadas
2002	Implantação do Programa Recomeçar (SINPAF)
2005	Treinamento Mobilizando equipes – SESI
2006	Programa de elevação da escolaridade dos níveis fundamental e médio
2006	Treinamento sobre o Resgate do Trabalho em Equipe
2006	Treinamento à distância por videoconferência

5.3 Qualidade de Vida

5.3.A – Promoção de um Ambiente Físico de Trabalho Seguro e Saudável

A qualidade de vida dos empregados tem tido uma atenção especial, a partir de 2004, com a criação da Área de Desenvolvimento e Bem-Estar junto ao Setor de Recursos Humanos da Unidade. A incidência de algumas doenças ocupacionais tem sido tratada pela adoção de medidas preventivas, a fim de reduzir os estresses diários ou acumulados dos empregados causados por movimentos repetitivos, rotinas de trabalho e inadequação do ambiente físico. A Área de Desenvolvimento e Bem-Estar juntamente com a CIPA são responsáveis pela avaliação das condições de trabalho dos empregados sugerindo mudanças ou medidas corretivas para garantir a integridade da saúde dos mesmos.

5.3.A1 – Participação das Pessoas na Identificação dos Fatores

Inicialmente a Unidade procurou despertar por meio de palestras com especialistas, a importância de alguns fatores no comprometimento da saúde dos empregados. A partir daí, a Área de Desenvolvimento e Bem-Estar e a CIPA procederam um levantamento em todos os Setores para identificação dos fatores condicionantes que poderão acarretar danos à saúde. Entrevistas com empregados também foram utilizadas, a partir de dados dos atendimentos médicos e fisioterápicos, exames médicos e a contratação de profissionais do SESI, para elaboração do Laudo Técnico Ambiental – LTCAT. Os levantamentos informais fornecem informações relevantes encaminhadas diretamente à Alta Administração. Já o LTCAT, em acordo com orientações do DGP, foi objeto de análise, após a sua conclusão, de criação de Grupo de Trabalho que procedeu a análise de todos os pontos mencionados e sugeriu modificações na estrutura física, normativa e organizacional relativa à segurança do trabalho na Unidade.

5.3.A2 – Principais Fatores Relacionados à Ergonomia, Saúde e Segurança

Os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança no desenvolvimento das atividades dizem respeito à readequação do ambiente de trabalho, o acompanhamento da saúde dos empregados pelos exames periódicos, a promoção anual da SIPAT (Semana Interna de Prevenção dos Acidentes de Trabalho) com a apresentação de diversas palestras sobre dependência química, prevenção de AIDS, riscos do tabagismo, vida sedentária, entre outras, campanha anual de vacinação contra gripe, palestras sobre direção defensiva e uso correto do EPIs.

A partir do Laudo Técnico Ambiental – LTCAT foi elaborado o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) atendendo a Portaria nº 3.214/78, no Ministério do Trabalho que aprovou as Normas Regulamentadoras (NR) do Capítulo V, Título II, da CLT, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho, bem como na Lei nº 7.369/85, Decreto nº 93.412/86 e Portaria nº 3.393/97. O PPRA é parte integrante do conjunto mais amplo das iniciativas da Unidade no campo da preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, além de possuir também o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

5.3.A3 – Principais Requisitos, Indicadores e Metas

A Unidade tem procurado propiciar aos seus empregados condições de conforto visando o seu bem-estar, efetuando as correções apresentadas no PPRA. Os riscos avaliados em todos os setores foram: ruídos contínuos ou intermitentes, ruídos de impacto, calor, radiações não-ionizantes, frio, umidade, agentes químicos, poeiras minerais, agentes biológicos, explosivos, inflamáveis, equipamentos e instalações elétricas, radiações ionizantes e iluminação. Algumas recomendações, apresentadas na Tabela 5.8 estão sendo implementadas, garantindo assim a redução dos riscos relacionados.

No ano de 2006, os principais itens adquiridos visando à ergonomia, saúde e segurança dos empregados foram: mouse pad ergonômicos, apoios para os punhos (ou para os pés) ergonômicos, suportes para leitura para os computadores, roupas, calçados, chapéus de palha, cintos de segurança, luvas, protetores auriculares, repelente, óculos de proteção, protetor solar e creme de proteção para as mãos.

Tabela 5.8 – Alguns fatores de risco levantados no LTCAT relacionados com a ergonomia, saúde e segurança.

Fator	Principais requisitos	Indicadores	Implantação
Exposição a agentes químicos	Treinamento para manipulação; utilização correta de EPI; armazenagem correta em função da classe toxicológica; adequação do ambiente	Diminuição da exposição; capacitação de empregados	2006
Exposição ao frio (Câmara-fria)	Utilização de abrigos térmicos adequados; redução da permanência prolongada dentro da câmara	Diminuição da exposição	2006
Exposição a poeiras minerais	Utilização de EPI (máscara para poeira); Adequação do local de manipulação com exaustor	Diminuição da incidência de doenças respiratórias derivadas da exposição a poeiras	2006
Exposição ao calor	Instalação de ar condicionado nos laboratórios e salas; utilização de avental de algodão	Nº de aparelhos instalados	2004
Exposição a ruídos	Utilização de protetores auriculares e conserto quando possível de equipamentos visando redução do barulho	Nº de protetores distribuídos e utilizados pelos empregados	2004
Iluminação deficiente	Maximização da utilização da luz natural e manutenção periódica das lâmpadas nos diferentes Setores	Incidência de locais com problemas de iluminação	2004

5.3.B – Medição do Bem-Estar e Satisfação dos Servidores

5.3.B1 – Os Principais Serviços de Apoio Oferecidos às Pessoas

Os principais serviços de apoio oferecidos visando o bem-estar, a satisfação e a motivação dos empregados são:

- Plano de Assistência Médica (PAM): é um plano criado no intuito de contribuir para a melhoria dos padrões de assistência médica dos empregados da Embrapa e seus dependentes. É descontado mensalmente, de cada empregado participante do PAM, 2% (dois por cento) sobre o salário-base. No PAM, a Embrapa subsidia o atendimento médico de acordo com a tabela da

Associação Médica Brasileira e do Comitê de Integração de Entidades Fechadas de Assistência Médica à Saúde. A Unimed é uma prestadora de serviços do PAM.

- Auxílio alimentação/refeição: a Embrapa dentro do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) tem concedido auxílio alimentação/refeição aos seus empregados, sendo liberado o pagamento até o 5º dia útil do mês em que se faz jus ao benefício. Os valores são reajustados anualmente seguindo negociação no ACT. A partir de 01 de maio de 2006, o valor facial do auxílio alimentação/refeição foi de R\$ 14,20 (quatorze reais e vinte centavos). A participação dos empregados nos custos do auxílio é uniforme, à razão de 2% sobre o valor mensal do benefício concebido.
- Auxílio para Filhos ou dependentes portadores de necessidades: a Embrapa concede aos seus empregados auxílio mensal no valor de R\$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais) por filho ou dependente legal portador de necessidades especiais, sem limite de idade, destinado a auxiliá-lo nas despesas com tratamentos e/ou escolas especializadas.
- Auxílio creche/pré-escola/babá: a Embrapa, em substituição ao benefício relativo à manutenção de creche, observada a legislação vigente, concede auxílio mensal aos empregados com filhos ou dependentes legais até 7 (sete) anos de idade no valor máximo de R\$ 265,00 (duzentos e sessenta e cinco reais) por dependente, facultada à Embrapa a instalação de creches ou celebração de convênios.
- Transporte: as Unidades da Embrapa com localização afastada do perímetro urbano, disponibilizam serviço de transporte para os empregados e estagiários. Os empregados que não são atendidos pelas linhas de ônibus disponibilizadas recebem mensalmente vale-transporte, conforme determinação legal.
- Fornecimento de café da manhã: a Embrapa fornece lanche, gratuitamente, no início do primeiro expediente de trabalho, aos empregados ocupantes dos cargos de Assistentes em atividades no campo e de manutenção, respeitando o cardápio nutricional adequado a cada região.
- Seguro de vida em grupo: a Embrapa disponibiliza informações sobre os valores da cobertura do seguro de vida contratado para seus empregados e cópia da apólice de seguro.
- Serviço de Medicina do Trabalho: com o objetivo de promover a saúde e prevenir os fatores de risco ambientais por meio de Exame Médico Ocupacional obrigatório a todos os funcionários e dos exames complementares periódicos para a monitoração biológica dos funcionários, conforme o grau de exposição aos riscos ambientais. Os exames médicos periódicos são custeados em 100% pela Empresa. São ainda realizadas anualmente campanhas de vacinação e de recuperação de dependentes químicos.
- Plano de Seguridade Social: os empregados da Embrapa que optarem por participar da Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater (CERES), têm uma contraparte de contribuição efetuada pela Embrapa de 17,716% sobre o total dos salários de participação dos participantes da Ceres.
- Licença para Adoção: a Embrapa concede às suas empregadas licença remunerada de cento e vinte dias, em caso de adoção. A licença é contada a partir da comprovação do deferimento, pelo Juiz competente, da guarda e posse do menor ou do requerimento judicial da adoção. A licença do pai adotivo é de cinco dias, desde que a criança tenha até 12 anos de idade.
- Licença-Amamentação: fica garantido às empregadas o direito de receber o salário, sem prestação de serviço, nos trinta dias subseqüentes ao término da licença maternidade quando, comprovadamente, for necessária a amamentação do filho, enquanto a Embrapa não mantiver creches próprias ou conveniadas.
- Associação recreativa: através da Associação de Empregados e com a parceria da Alta Administração são realizados alguns eventos ao longo do ano, como festa de final de ano, festa junina, dias das mães, dia dos pais, jantares de pesquisadores, empregados, propiciando espaço para lazer e distração entre os empregados e seus dependentes. Dispõe de salão de festas, campo de futebol, voleibol, tênis e parque infantil.

5.3.B2 – Alinhamento dos Serviços com as Expectativas das Pessoas

As demandas ou expectativas das pessoas e familiares são obtidas pelos seguintes canais de comunicação pela Área de Desenvolvimento e Bem-Estar: levantamentos junto aos empregados em parceria com a CIPA, pesquisas junto aos Supervisores, sugestões e solicitações por e-mails e por encaminhamentos via Seção Sindical (SINPAF) ou Associação de Empregados. As demandas são analisadas e disponibilizadas à Chefia Adjunta de Administração pelo SRH para aprovação e viabilização dos recursos ou encaminhamento ao DGP. Como exemplos, podem ser citadas a mudança do trajeto de circulação do ônibus da Embrapa a fim de reduzir as distâncias da residência dos empregados e o local de acesso e a reforma das instalações da AEE, quadras de tênis e campo de futebol.

5.3.C – Medição e Avaliação do Bem-Estar, Satisfação e Motivação das Pessoas

5.3.C1 – Identificação dos Fatores Relacionados ao Bem-Estar, Satisfação e Motivação

A identificação dos fatores relacionados ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas foi feita por meio de pesquisa espontânea junto aos empregados sobre o clima organizacional, realizada pela empresa Business Consulting Group, contratada pela Embrapa, com coleta de dados em setembro e outubro de 2005, levantamentos realizados pela Área de Bem-Estar, avaliações realizadas pelos Supervisores, levantamento de dados a partir dos exames médicos periódicos, levantamento das causas de afastamento de empregados e levantamento de ausência na empresa devido a atestados médicos.

Dentre os principais fatores identificados na pesquisa sobre o clima organizacional destacam-se:

- Satisfação em trabalhar na Embrapa Uva e Vinho;
- Recomendação da Embrapa como uma boa empresa para se trabalhar;
- Intenção de estar trabalhando na Embrapa daqui a sete anos;
- Comprometimento com os objetivos da Unidade;
- Valorização, pela Embrapa, dos seus empregados enquanto seres humanos;
- Apoio e informações proporcionadas pela Chefia necessários à execução das atividades de cada empregado;
- Reconhecimento do trabalho da Embrapa pela comunidade;
- Tratamento igualitário dos empregados pela Chefia;
- Qualidade dos serviços que a Unidade presta aos seus clientes;
- Qualidade dos benefícios concedidos;
- Segurança pessoal e dos familiares.

5.3.C2 – Promoção e Melhoria do Ambiente do Trabalho, Bem-Estar e Motivação

As informações obtidas são utilizadas na elaboração de um plano de melhoria dos fatores negativos apontados pelos empregados e o fortalecimento dos fatores positivos levantados. Alguns itens dizem respeito a questões fora do ambiente interno da Unidade, ou seja tratadas nos níveis hierárquicos superiores (DE e SINPAF). A Alta Administração tem oportunizado a todos os empregados espaços para discussões, Seção Sindical do SINPAF, e aos representantes locais encaminharem seus

anseios à executiva nacional do sindicato para negociação com a DE da Embrapa. As principais melhorias propostas e implementadas foram:

- Plano de capacitação à distância;
- Plano de capacitação gerencial;
- Plano de Melhoria da Qualidade de Vida;
- Implantação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

5.3.D – Qualidade de Vida Fora do Ambiente de Trabalho

Os familiares dos empregados são considerados nas ações de melhoria da qualidade de vida através dos planos de assistência médica (PAM), pelo Auxílio para Filhos ou dependentes portadores de necessidades, Auxílio creche/pré-escola/babá e na participação das confraternizações ou eventos destinados ao lazer. A Área de Desenvolvimento e Bem-Estar também procura acompanhar fora da Unidade os problemas de saúde dos seus empregados e familiares, procurando prestar auxílios junto a internações hospitalares, facilitar a tramitação dos prontuários e pedidos de autorização junto à Unimed, encaminhamento para atendimentos especializados como psicólogos e atendimento às famílias durante momentos difíceis (acidentes ou falecimentos).

5.3.E – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamento Relativo à Qualidade de Vida

A avaliação das melhorias dos padrões de trabalho relativo à qualidade de vida tem sido realizada baseando-se na implementação das medidas, seu acompanhamento com ajustes caso necessário e a avaliação final dos resultados (Tabela 5.9), que se dá por meio de levantamentos ocasionais e informais, bem como refletidos no Levantamento de Clima Organizacional realizado em 2005. As melhorias na gestão na qualidade de vida estão apresentadas na Tabela 5.10.

Tabela 5.9 – Controle das práticas de gestão relativas à qualidade de vida.

Prática de Gestão	Método de Controle	Responsável	Periodicidade	Data de implementação	Disseminação
SIPAT	Número de participantes	CIPA	Anual	2002	Empregados e estagiários
Exames médicos periódicos	Número de atendimentos	SRH	Constante		Empregados
Campanha de vacinação contra gripe	Número de doses administradas	SRH	Anual	2004	Todos os empregados e estagiários
Ginástica localizada para mulheres	Número de participantes	SRH	Semanal	2005	Todas as empregadas e estagiárias
Campanhas para auxílio do Lar do Ancião e Patronato	Levantamento das necessidades e voluntariado	COEP	Semestral	2005	Todos os empregados

Tabela 5.10 – Evolução da gestão relativa à qualidade de vida.

Ano	Principais inovações e melhorias implementadas
2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução da SIPAT de modo a abranger o componente Qualidade de Vida no Trabalho; 2. Caminhada orientada por professor de Educação Física, no início da primavera, com café da manhã; 3. Inauguração da Sala de Convivência do Centro Técnico.
2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação da Área de Desenvolvimento e Bem-Estar; 2. Workshop de Relações Interpessoais para todos os empregados, pelas Assistente Social do SESI; 3. Ampliação do Convênio com a Unimed.
2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Curso “O Resgate do Trabalho em Equipe”, com o Instituto Zélia Villarinho de Porto Alegre, RS, em 2 módulos para todos os empregados, num total de 90 horas; 2. Elaboração do Laudo Técnico Ambiental – LTCAT, pelo SESI de Bento Gonçalves.

6 PROCESSOS

6.1 Gestão de Processos Finalísticos

6.1.A – Concepção dos Produtos, Serviços e Processos

A concepção dos produtos, serviços e processos da Unidade levam em consideração as necessidades atuais e potenciais dos clientes-usuários, compatibilizadas dentro do Plano Diretor da Unidade (III PDU), identificadas conforme relatados nos itens 3.1.A e 3.1.B. A coerência entre as necessidades das partes interessadas e as estratégias tomadas (item 2.1.D) é discutida com as lideranças dos diversos segmentos presentes nas audiências públicas da reunião do CAE ou em Fóruns adequados, internos ou externos à Embrapa. As principais etapas do processo da identificação e desenvolvimento de produtos e disponibilização de serviços da Unidade (Tabela 6.1) seguem um roteiro pré-definido.

Tabela 6.1 – Principais etapas do processo de identificação de produtos e serviços e seu desenvolvimento.

Etapa	Objetivo	Responsabilidade	Métodos de controle
Identificação e levantamento das necessidades das cadeias produtivas trabalhadas	Identificar e levantar as demandas de pesquisa	Setor de pesquisa, NAP, CTI	Reuniões com lideranças, aplicação de questionários, participação em Fóruns
Elaboração da pré-proposta ou proposta de projeto de pesquisa ou desenvolvimento	Avaliação interna e validação junto aos parceiros	CTI e parceiros	Avaliação dos consultores <i>Ad hoc</i> s, concordância dos parceiros e vinculação com as metas do III PDU
Submissão aos agentes financiadores internos ou externos	Obter recursos financeiros para viabilização da execução	DPD e Instituições de fomento à pesquisa	Acompanhamento dos resultados
Execução dos projetos	Desenvolvimento das atividades para cumprimento das metas	Líder e Responsáveis pela execução	Reuniões de acompanhamento, elaboração de relatórios
Avaliação parcial e final dos projetos	Acompanhar a execução e utilização dos recursos do projetos	CTI/SPD/Instituição de Fomento	Relatórios, reuniões e visita aos locais do desenvolvimento do projeto
Validação do produto ou processo	Avaliar o impacto econômico, social e ambiental do novo produto ou processo e os ganhos em relação ao cenário anterior	Equipe do projeto, ACN e CTI	Relatório de impactos, pesquisa de opinião junto aos clientes-usuários, pesquisa de opinião do consumidor final dos produtos
Transferência de Tecnologia	Divulgar os novos produtos e processos	ACN e Equipe do projeto	Plano de marketing, publicações, apresentação de palestras em eventos, prestação de serviços especializados

6.1.A1 – Tradução das Necessidades dos Usuários em Requisitos

Durante a elaboração dos projetos de pesquisa ou desenvolvimento a Unidade interage frequentemente com os usuários finais da tecnologia, tendo em vista que os mesmos já participaram em ações equivalentes ou são potenciais parceiros no projeto. Esta interação funciona como uma forma de acompanhamento dos resultados parciais, repassados na forma de reuniões, seminários ou

dias de campo. As opiniões levantadas são aprofundadas posteriormente junto à equipe de pesquisadores, para serem contempladas no projeto atual ou em novos projetos, caso haja relevância, compatíveis com a legislação atual, dentro dos limites orçamentários e adequados as tendências de exigências atuais e futuras do mercado exterior.

6.1.A2 – Atendimento dos Requisitos Ambientais de Saúde, de Segurança e de Ergonomia

Os projetos de pesquisa elaborados e conduzidos pela Unidade contemplam avaliação das tecnologias desenvolvidas quanto aos impactos ambientais, econômicos e sociais. Tem-se buscado em todos os projetos a redução dos impactos ambientais pela utilização de tecnologias “limpas” ou alternativas, garantindo a preservação dos recursos naturais, a segurança do produtor, de seus familiares e empregados, com grande importância para a segurança dos alimentos cujo alvo e a saúde do consumidor final. Exemplos disso são o programa de melhoramento genético da videira visando o lançamento de cultivares resistentes a doenças ou a utilização de sistemas de aviso para redução ou racionalização do número de aplicações com agrotóxicos.

6.1.B – Gestão dos Projetos de Serviços e Produtos

Cada projeto de pesquisa ou desenvolvimento apresenta um líder que é responsável pela gestão do mesmo durante sua vigência. Os projetos aprovados dentro do sistema de macroprogramas da Embrapa requerem relatórios quadrimestrais, avaliados pelo CTI e encaminhados a seguir ao Gestor dos macroprogramas para acompanhamento e relatório final ao seu término, variando de 18 a 36 meses sua duração. Já nos projetos aprovados externamente, a elaboração dos relatórios segue as orientações das Instituições de fomento à pesquisa. Antes do término do projeto um novo começo a ser delineado aproveitando as experiências adquiridas, para o aperfeiçoamento ou complementação do produto final, permitindo a continuidade de ações em andamento ou seu ajuste, o que é especialmente freqüente considerando o fato da Unidade trabalhar com espécies perenes, cujos resultados exigem mais de 3 anos para serem obtidos com a necessária qualidade e precisão, sobretudo no caso de projetos de melhoramento genético. A apresentação dos resultados para os pares, parceiros ou lideranças permite o desdobramento dos pontos-chaves e a evolução do conhecimento com novas idéias. Antes do lançamento da tecnologia para os clientes-usuários ocorre a fase de validação a nível de produtor durante 2 a 3 anos, a fim de evitar problemas de adaptação ou falhas não detectadas durante a fase de desenvolvimento. Uma vez validada, a tecnologia é lançada em eventos (dias de campo, palestras, seminários e cursos) e na forma de publicações.

6.1.C – Gestão dos Processos Finalísticos

A Unidade apresenta uma série de processos finalísticos (Tabela 6.2) cuja gestão é realizada principalmente pela Chefia-Geral, Chefia-Adjunta de Administração, Chefia-Adjunta de P&D, Supervisão da ACN, CTI, NAP e CLPI. As parcerias institucionais são formalizadas durante a elaboração dos projetos, visando constituir equipes multidisciplinares empenhadas na solução das demandas de forma eficiente, com racionalização dos recursos e da estrutura física. Os direitos intelectuais dos produtos gerados ou inovações são previamente definidos pelos parceiros por meio de convênios entre as Instituições.

Tabela 6.2 – Principais processos, seus requisitos e indicadores.

Processo	Requisito	Responsabilidade	Principais Indicadores
Prospecção de Demandas Tecnológicas	Representabilidade das cadeias produtivas	Chefia, CTI, Área de pesquisa	Nº de demandas levantadas; nº de demandas contempladas no III PDU
Planejamento e Seleção de Projetos	Estar dentro da missão da Unidade; estar em conformidade com os macroprogramas	CTI	% de projetos aprovados sobre projetos elaborados
Captação de Recursos via Projetos	Identificar a fonte de financiamento; atender as condições do edital	Área de Pesquisa e NAP	Relação de projetos aprovados externamente e projetos aprovados internamente
Gestão da Execução de Projetos	Administração dos recursos e adversidades para o cumprimento das metas do projeto	Líder do projeto	% das metas seguindo os prazos estabelecidos; número de reuniões da equipe
Acompanhamento e avaliação de projetos	Avaliar a conformidade no atingimento das metas propostas	CTI	Nº de projetos acompanhados em relação ao nº total
Desenvolvimento de Produtos e Processos	Projeto de pesquisa contendo metas do III PDU	Área de Pesquisa	Análise de impacto da adoção
Gestão da Informação e do Conhecimento	Documentos orientadores	Chefias e Supervisores	% de Setores com as informações organizadas e armazenadas corretamente
Comercialização e Transferência da Tecnologia	Documentos orientadores	ACN	Número de acessos às informações da Unidade
Comunicação Empresarial	Documentos orientadores	Chefia-Adjunta Administrativa e ACN	Nº de clientes internos cientes do conhecimento gerado ou ajustado em relação ao nº de empregados total; Índice de impacto das tecnologias da Unidade
Gestão da Propriedade Intelectual	Resoluções sobre propriedade intelectual	CLPI	Nº de eventos realizados para sensibilização da importância da propriedade intelectual; nº de processos encaminhados para proteção
Relacionamento com Clientes	Documentos orientadores	ACN	% de satisfação dos clientes-usuários satisfeitos com o atendimento
Avaliação de resultados de projetos	Metodologias para avaliação do impacto	CTI	% de projetos que atenderam as suas metas; % de projetos encaminhados para premiação; Índice de impacto dos resultados do projeto

Os processos são constantemente controlados e analisados e as mudanças necessárias são efetuadas a fim de garantir uma performance aceitável, baseada nas informações obtidas por meio de reuniões com as equipes de Setores envolvidos, relatórios de projeto, reuniões de comitês, auditorias externas de Instituições de Fomento à Pesquisa, auditorias anuais da AJU e reuniões da equipe de pesquisa da Unidade. As questões levantadas são priorizadas em ordem de importância e as soluções propostas pelo grupo são implementadas sofrendo verificações rotineiras.

As principais melhorias implementadas foram:

- Estabelecimento de prazos para apreciação de projetos pelo CTI;
- Reativação do Núcleo de Apoio a Projetos;
- Articulação mais próxima às Instituições de Fomento à pesquisa;
- Indicação de um representante da Unidade junto à FAPERGS;
- Vinculação dos projetos da Unidade ao PDU dentro do SIDE;
- Capacitação de empregados visando a implantação de melhorias nos Setores;
- I Workshop da Programação de Pesquisa da Unidade;
- Reestruturação do CLPI.

6.1.D – Otimização dos Custos

A otimização dos custos dos processos finalísticos tem sido realizada pelo orçamento adequado dos projetos, racionalização dos gastos por meio do planejamento das atividades e compra de insumos, acompanhamento das atividades para evitar o retrabalho, a conscientização das equipes dos empregados efetivos e estagiários quanto à redução de desperdícios e a sua capacitação continuada nas técnicas laboratoriais e atividades do campo.

Desde a implantação do Sistema de Custos – SIC em 2005 tem sido possível para a Alta Administração, Líderes de projetos e Supervisores acompanhar os custos de cada projeto. Os projetos aprovados nos macroprogramas da Embrapa recebem periodicamente planilhas da liberação de recursos, o que tem facilitando ao líder a gestão dos recursos e sua disponibilização aos responsáveis pelas atividades.

6.1.E – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos Relativo aos Processos Finalísticos

A avaliação e a implementação das melhorias nas práticas de gestão e dos padrões de trabalho, relativos à gestão de processos finalísticos é realizada por meio de reuniões freqüentes da equipe ou CTI, visando efetuar correções, caso as medidas adotadas não apresentarem bom desempenho dentro do esperado inicialmente. As informações para a tomada de decisão são obtidas nos relatórios de projetos, atas de comissões, em seminários para apresentação de resultados, relatórios de Setores e na avaliação do desempenho da Unidade (Tabela 6.3).

O aumento do número de projetos aprovados são resultantes também das melhorias implementadas ao longo do tempo na Unidade (Tabela 6.4).

Tabela 6.3 – Práticas de controle relativas aos processos finalísticos.

Prática de Gestão	Método de Controle	Responsável	Periodicidade	Data de implementação	Disseminação
Prospecção de Demandas Tecnológicas	PDU, relatórios de viagens e participação em Fórum	CAVE, Equipe de pesquisa	4 anos e contínua		Toda equipe de pesquisa
Gestão de projetos	Relatórios de acompanhamento, reuniões da equipe, atas	Líder, CTI, Chefia de P&D	Quadrimestral	2005	Toda equipe de pesquisa
Captação de Recursos via Projetos	Ata de reuniões, relatórios	NAP, Chefia	Contínua	2006	Toda equipe de pesquisa

Tabela 6.4 – Principais melhorias e inovações implementadas.

Ano	Principais inovações e melhorias implementadas
2004	Relatórios de viagens detectando oportunidades
2005	Redefinição do papel da ACN na Embrapa Uva e Vinho
2006	Criação do Fórum Workshop da Programação de Pesquisa da Unidade
2006	Reativação do NAP

6.2 Gestão de Processos de Apoio

6.2.A – Definição e Adequação dos Processos de Apoio

Para a viabilização dos processos finalísticos da Unidade torna-se necessária a execução concomitante de diversos processos de apoio (Tabela 6.5). Estes processos de apoio são idênticos em todas as Unidades da Embrapa compreendendo o apoio técnico, de serviços, financeiro e nos recursos humanos. Na Embrapa Uva e Vinho tem-se buscado a excelência na gestão de cada um desses processos, com aplicação da metodologia da Análise da Melhoria de Processos na Gestão de Laboratórios, Gestão dos Campos Experimentais e Gestão de Resíduos de Laboratórios, com apresentação de relatório anual à SGE. A Alta Administração, em parceria com as Áreas de apoio existentes e clientes-usuários internos reavaliam o desempenho das mesmas, a fim de se determinar a eficiência atual e a necessidade de correções ou subdivisões em novos processos. Da mesma forma a Embrapa pode propor a implantação de melhorias em novos processos de apoio às suas Unidades, com o objetivo de fortalecer a gestão orientada para os processos.

Tabela 6.5 – Relação de Processos de Apoio da Unidade.

Processo	Objetivo
Gestão de Laboratórios	Planejar, executar e controlar as análises laboratoriais, visando atender a programação de pesquisa e desenvolvimento da Unidade e de clientes-usuários externos desde que importante para a imagem da Unidade
Gestão de Campos Experimentais	Planejar, executar e controlar as atividades dos campos experimentais, casa-de-vegetação e estufins, a fim de atender às demandas da pesquisa de forma harmônica com racionalização dos custos, otimização das tarefas sem comprometer a qualidade
Gestão dos resíduos laboratoriais e dos campos experimentais	Reduzir os impactos ambientais provenientes na geração de resíduos durante a execução das atividades de pesquisa, por meio do manejo adequado, armazenamento, transporte e destino final
Comunicação Administrativa	Planejar, acompanhar e controlar as correspondências recebidas e expedidas dentro da Unidade e o seu rastreamento externo quando possível
Compras	Planejar, organizar e providenciar a aquisição de materiais, bens e serviços, seguindo a legislação vigente, atendendo às demandas da Unidade
Gestão do Almoxarifado	Planejar, organizar e armazenar adequadamente os produtos e insumos adquiridos para atender às demandas da Unidade ou produzidos internamente (vinhos e sucos) para posterior despacho aos clientes-usuários
Controle Patrimonial	Identificar, registrar, localizar e conferir anualmente os bens móveis e imóveis da Unidade, visando o controle, manutenção e preservação do patrimônio da Empresa
Gestão da Vigilância e Segurança	Planejar, definir e fiscalizar a entrada e saída de pessoas do quadro e externas à Unidade garantindo a segurança do patrimônio e a integridade física dos empregados
Manutenção, limpeza e conservação de bases físicas	Planejar, manter e preservar a estrutura física da Unidade através da limpeza periódica de suas instalações e manutenção dos gramados e áreas afins
Manutenção de máquinas, móveis e equipamentos	Planejar a manutenção e aferição periódica das máquinas e equipamentos e consertos dos móveis
Controle e manutenção de máquinas agrícolas e veículos	Controlar e manter máquinas agrícolas e veículos para pronta utilização nas atividades na Unidade
Concessão e controle de viagens a serviço	Providenciar as AVs para os deslocamentos externos dos empregados, estagiários e de outras pessoas envolvidas nas atividades da Unidade
Administração orçamentária e financeira	Planejar, orientar, controlar e avaliar as operações orçamentárias e financeiras, contábeis, fiscais, de convênios, empréstimos, e de custos da Unidade, seguindo as determinações da Embrapa e das legislações vigentes
Recrutamento e seleção de recursos humanos	Acompanhar em sintonia com o DGP a contratação de novos empregados para suprir as necessidades da Unidade
Administração de recursos humanos	Planejar, acompanhar e controlar as informações funcionais e financeiras dos empregados da Unidade em sintonia com o DGP, subsidiando a Chefia com resultados para tomada de decisões
Capacitação de curta duração	Planejar, acompanhar e controlar a capacitação dos empregados nos treinamentos de curta duração, proporcionando os conhecimentos e habilidades necessárias para a melhoria na execução das atividades desenvolvidas pela Unidade
Capacitação de longa duração	Avaliar, Identificar e planejar a liberação de empregados para a realização de pós-graduação em sintonia com a oferta anual do DGP
Bem-estar de recursos humanos	Planejar, acompanhar e avaliar as medidas para o aumento da qualidade de vida e saúde dos empregados e sua resposta no aumento do desempenho dos mesmos
Avaliação de recursos humanos	Planejar, acompanhar e avaliar o desempenho de cada empregado por meio do SAAD-RH, aspectos comportamentais e produtividade, dando subsídios à Alta Administração para a tomada de decisão, bem como as ações necessárias para a melhoria do desempenho
Estágio de complementação educacional	Proporcionar a estudantes de graduação e pós-graduação condições para o desenvolvimento de atividades para reforço da formação acadêmica e conclusão dos trabalhos de tese

6.2.B – Estabelecimento dos Requisitos dos Processos de Apoio

As necessidades dos clientes-usuários externos, relativas aos produtos/serviços da Unidade, são tratadas pelas áreas finalísticas, que delegam demandas para as áreas de apoio. Os requisitos são apresentados ou reafirmados durante a elaboração do PDU, atendendo às necessidades da sociedade. Muitos processos de apoio estão interrelacionados, desenvolvendo suas atividades simultaneamente para gerar resultados complementares.

6.2.C – Gerenciamento dos Processos de Apoio

Os processos de apoio da Unidade são reavaliados constantemente durante as reuniões da Chefia-Adjunta de Administração com os Supervisores dos Setores envolvidos. Nestas reuniões são sugeridas as modificações metodológicas do funcionamento dos processos, a fim de corrigir ou melhorar o desempenho dos mesmos, convertendo-se as demandas, críticas e sugestões das áreas finalísticas em oportunidades de melhoria da gestão dos processos de apoio. Estas melhorias são analisadas nas reuniões subseqüentes. Cinco processos, sendo três de apoio, conforme relatado no item 6.2.A e dois finalísticos (Captação de Recursos e Atendimento aos Clientes) são analisados utilizando a metodologia da Análise e Melhoria de Processos, cujos relatórios são apresentados anualmente à SGE, conforme caracterizado na Tabela 6.6.

Tabela 6.6 – Métodos, requisitos, indicadores de desempenho e melhorias de alguns processos de apoio.

Processo	Método de controle	Requisito	Indicador de desempenho	Exemplos de Melhorias
Gestão de Laboratórios	Reuniões com Supervisores e apoio	AMP	Índice de satisfação	Planejamento de atividades; redistribuição de empregados
Gestão de Campos Experimentais	Reunião com Supervisor	Banco de dados; planejamento das atividades, AMP	Redução na aquisição de insumos; índice de satisfação do cliente-usuário	Nomeação da comissão responsável pelos campos experimentais
Gestão dos resíduos laboratoriais e dos campos experimentais	Conscientização e planejamento da coleta seletiva	AMP, Legislação ambiental	% de resíduos líquidos armazenados adequadamente; % de resíduos tratados e disponibilizados para aplicação nos vinhedos	100% dos resíduos líquidos dos laboratórios armazenados em local seguro; 100% dos resíduos líquidos da cantina recebem tratamentos e são utilizados em compostagem
Comunicação Administrativa	Acompanhamento do processo	Determinação da Chefia	% de correspondências cadastradas	Implantação do SIGED
Compras	Procedimentos licitatórios Lei n° 8.666/93	Treinamento de leiloeiros	redução do custo de aquisição; valor do processo/ano	Implantação e adoção do pregão eletrônico
Gestão do Almoxarifado	Acompanhamento	Controle adequado dos estoques	% do estoque organizado sobre % do estoque total	Banco de dados atualizado
Controle Patrimonial	Identificação e monitoramento	Normas sobre o controle patrimonial	% de sinistros abaixo de 0,5%	Início da implantação do código de barras

Processo	Método de controle	Requisito	Indicador de desempenho	Exemplos de Melhorias
Gestão da Vigilância e Segurança	Acompanhamento	Atendimento às normas da Embrapa	Cumprimento dos contratos	Aumento da efetividade da vigilância armada
Manutenção, limpeza e conservação de bases físicas	Acompanhamento	Atendimento às normas da Embrapa	Cumprimento dos contratos	Aumento da efetividade na realização da manutenção e limpeza das bases físicas
Concessão e controle de viagens a serviço	Acompanhamento	Atendimento às Normas da Embrapa	Rapidez do preenchimento e levantamento dos dados	Implantação dos Sistema de AVs eletrônico (MDP e AV via e-mail)
Administração orçamentária e financeira	Utilização de Sistemas eletrônicos	Monitoramento dos prazos para empenho e para pagamentos	Conformidade da auditoria	Implantação do Sistema de Custos
Recursos humanos	Levantamento e reuniões	Adequação aos requisitos do DGP	Número de treinamentos/ano	Criação da sub-área de Desenvolvimento e Bem-Estar; elaboração do plano de treinamentos de empregados

6.2.D – Otimização dos Custos

A Unidade vem ao longo dos anos desenvolvendo ações visando a redução dos custos através da conscientização dos empregados no sentido da redução dos desperdícios envolvendo gastos com energia elétrica, água, telefone, material de expediente, insumos e combustíveis. Isto se dá com base em levantamentos ocasionais de monitoramento de gastos, providenciados pelo SSA e por meio de relatórios elaborados pelo SOF que são mensalmente encaminhados à Alta Administração, a qual desencadeia ações emergenciais de controle ou estratégias de contenção de despesas em médio e longo prazos. De modo a reduzirem-se tais despesas, envolvendo-se os próprios usuários, foram nomeadas, por Ordem de Serviço, comissões encarregadas de sugerir medidas ou propor campanhas para racionalizar os custos fixos derivados das atividades desenvolvidas na Unidade.

6.2.E – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos das Práticas de Gestão

A avaliação das melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos aos processos de apoio é realizada nas reuniões da Chefia-Adjunta de Administração com os Supervisores dos Setores ou durante a reunião das Chefias com os Supervisores. As discussões são realizadas por Setor e caso necessário são nomeadas comissões para propor medidas corretivas. As melhorias (Tabela 6.7) são implantadas imediatamente ou logo após a viabilização dos recursos necessários.

Tabela 6.7 – Principais melhorias implementadas nos processos de apoio.

Processo	Ano	Responsável	Melhoria	Indicador
Administração orçamentária e financeira	2005	SOF	Implantação do Sistema de Custos	Custo por projeto
	2006	SSA	Implantação da codificação dos números de projetos nas máquinas copiadoras	Número de cópias por projeto
			Melhoria do tarifador telefônico	Número de ligações por pesquisador ou projeto
			Instalação de hidrômetros na cantina, casa de vegetação e campos experimentais	Gasto de água por setor
			Utilização de água de poço para lavagem de veículos	% de redução no consumo de água
			Construção de uma nova rede de distribuição de água	% de redução do consumo de água devido à redução das perdas
Manutenção, limpeza e conservação de bases físicas	2006	SSA	Melhoria em 50% das vias de acesso secundárias da Unidade	Facilidade de acesso
Gestão da Vigilância e Segurança	2006	SSA	Melhoria da iluminação noturna da garagem e oficina	Redução de sinistros
Recursos humanos	2006	SSA	Aquisição de dois microônibus	Índice de satisfação dos usuários
			Melhoria na sala de recepção da garagem	Índice de satisfação dos usuários
			Reforma geral de sanitários e vestiários	Índice de satisfação dos usuários

6.3 Gestão de Processos de Suprimento

6.3.A – Gestão do Processo de Compra de Bens Materiais e Serviços

A gestão do processo de compras é realizada pelo Setor de Patrimônio e Materiais (SPM), com a participação dos clientes-usuários internos demandantes dos materiais, bens, insumos ou serviços. O envolvimento do cliente-usuário interno se dá em pelo menos três etapas do processo de compra, na solicitação, durante o processo de aquisição, caso haja dúvidas e na fase de conclusão, efetuando-se a respectiva avaliação.

6.3.A1 – Atendimento à Legislação

O processo de compras inicia com a solicitação pelo cliente-usuário interno para contratação de bens ou serviços, via pedido de Abastecimento ou Serviço (PA) encaminhada por e-mail. Ao ser autorizada a contratação pela Chefia-Geral, é indicado o recurso orçamentário com o qual será efetuada a contratação, iniciando-se o processo de acordo com o que preceitua a legislação do Governo Federal, Lei nº 8.666/93 e suas alterações, bem como as Normas Internas da Embrapa e as determinações dos Órgãos Convenientes. A contratação do serviço ou produto é efetuada através de processo licitatório. O Supervisor do Setor de Compras é assessorado pelo Chefe-Adjunto de Administração, pelo Supervisor de Orçamento e Finanças e pelo Advogado da Unidade, que decidem qual processo licitatório se adequa àquele pedido. As aquisições são precedidas, obrigatoriamente, de processo licitatório, salvo nos casos em que a Lei permite contratação direta (Dispensa de licitação ou Inexigibilidade de licitação). No contrato de prestação de serviços assinado entre as partes, é designado um gestor para acompanhar a execução das atividades, assegurando, desta forma, o

cumprimento integral dos serviços contratados. A conformidade do processos de compra é verificada anualmente pelas auditorias internas. Havendo qualquer dúvida o processo é encaminhado para parecer final da AJU.

6.3.A2 – Atendimento às Necessidades Internas (prazo e qualidade)

Os quesitos do cumprimento dos prazos, qualidade dos produtos ou serviços e o menor preço ofertado tem sido exigido para todos os fornecedores da Embrapa Uva e Vinho, garantindo um padrão mínimo exigido. Não havendo produtos similares nacionais com a qualidade mínima solicitada é aberto um processo de importação, seguindo toda a legislação vigente e assessoria dos clientes-usuários para análise e especificações apresentada na Pro Forma.

6.3.A3 – Indicadores Utilizados para a Gestão da Compra

O setor de Compras da Embrapa Uva e Vinho tem utilizado os indicadores para a gestão de compras, como: agilidade do processo, otimização dos recursos públicos, atendimento à legislação, cumprimento de prazos, satisfação dos clientes, qualidade do material/serviço.

- Agilidade do processo: a equipe de compras preocupa-se em agilizar a execução dos processos, observando, rigorosamente, os prazos legais e atendendo à necessidade dos clientes;
- Otimização dos recursos públicos: a equipe de compras busca, sempre, aplicar bem os recursos liberados para a contratação, efetuando um processo que atenda ao cliente e seja econômico para os cofres públicos;
- Atendimento à legislação: observa-se, atentamente, os prazos e os ditames legais para as contratações. A Lei nº 8.666/93 rege os processos de dispensas de licitação, convite de preços, tomada de preços, etc. O Decreto nº 5.450/05 rege os processos de Pregão Eletrônico;
- Cumprimento de prazos: no ano de 2006 os fornecedores da Embrapa Uva e Vinho cumpriram os prazos de entrega estipulados nos editais;
- Satisfação dos clientes: aplicou-se questionário aos fornecedores externos do setor de compras para medir o grau de satisfação quanto ao atendimento ao cliente-usuário interno;
- Qualidade do material/serviço: o Setor de Compras elabora os editais para contratações com esmero, buscando definir exatamente a necessidade do cliente. Desta forma, os materiais/bens adquiridos e os serviços prestados têm apresentado excelente qualidade.

6.3.A4 – Transparência do Processo de Compra

A transparência, bem como a publicidade dos processos de compras, são asseguradas pela divulgação, no link Licitações hospedado no site da Embrapa Uva e Vinho, de todas as licitações, podendo os fornecedores efetuarem o download dos editais e acessar informações quanto aos processos em andamento e encerrados, telefones e e-mails para contatos, entre outros. Com vista ao atendimento ao público interno à Empresa, é disponibilizado, na intranet, a situação do processo, data prevista para entrega e responsável pela compra.

6.3.B – Qualidade do Produto ou Serviço Adquirido

6.3.B1 – Qualificação dos Fornecedores

Há uma constante preocupação por parte da equipe de compras em manter o fornecedor informado de todos os passos do processo, repassando instruções por telefone e por e-mail, buscando suprir

todas as informações necessárias para ampliar o número de fornecedores e torná-los qualificados. Em 2006, a Unidade promoveu dois encontros com os fornecedores sobre o tema “Compras e contratações na Embrapa Uva e Vinho”. O encontro teve por objetivo, principalmente, divulgar a sistemática do processo de compras e repassar informações sobre o pregão eletrônico, modalidade de compra tornada obrigatória a partir do Decreto nº 5.450/05, bem como estreitar a interação com os fornecedores com base no entendimento de que é fundamental torná-los conhecedores do processo para otimizar o fornecimento de bens e serviços. Embora a adoção do Pregão Eletrônico ampliou significativamente a quantidade de fornecedores distantes das bases físicas da Embrapa, o Setor de Compras apresenta um cadastro local de fornecedores, principalmente daqueles que suprem necessidades de materiais ou serviços específicos, freqüentemente em situações de urgência. Os editais estabelecem requisitos quanto à habilitação jurídica, regularidade fiscal e qualificação econômica-financeira. Além dos critérios já mencionados, a Unidade tem exigido dos seus fornecedores o atendimento à legislação trabalhista e ambiental vigente. Todos estes itens são explicitados nos contratos estabelecidos com os fornecedores contratados.

6.3.B2 – Atendimento aos Requisitos pelos Fornecedores

Ao formular o processo, a equipe do Setor de Compras define, detalhadamente, o objeto da contratação, o local e o prazo de entrega, a forma de pagamento, a garantia do produto/serviço ofertado. O fornecedor, então, toma ciência e atende rigorosamente os termos do processo, sob pena de ter o processo cancelado e o produto devolvido com o respectivo ressarcimento à Embrapa. Para tanto, exige-se do solicitante a detalhada e precisa especificação do produto ou mesmo a justificativa técnica quando é necessária determinada marca comercial. Até o momento não há registros de que os fornecedores não tenham atendido os requisitos dos processos de compra. Já os contratos referentes à prestação de serviços continuados (serviço de segurança e vigilância, serviço de conservação e limpeza e serviço de telefonia fixa e móvel) têm sua execução acompanhada por um gestor de contratos responsável pela avaliação periódica do serviço prestado, levando em consideração a qualidade e satisfação dos clientes-usuários.

6.3.B3 – Equilíbrio entre Qualidade, Prazo e Preço

- Qualidade – os editais apresentam uma especificação mínima do item a ser adquirido, descrito pelo cliente-usuário interno durante a solicitação do PA. Havendo dúvida é solicitada a opinião do cliente-usuário antes do fechamento da compra;
- Prazo – os prazos são definidos quando da elaboração do edital e pela lei vigente para as licitações de valores significativos;
- Preço – o preço segue a norma licitatória, contratações do tipo “menor preço”. Desde 2005 a Unidade vem operando as licitações na modalidade de Pregão Eletrônico o que tem assegurado reduções significativas nos valores dos bens e insumos adquiridos, com garantia da qualidade dos mesmos.

Na renovação dos contratos de prestadores de serviços continuados são avaliados paralelamente os preços dos concorrentes e a qualidade do serviço realizado, buscando-se junto ao fornecedor o enquadramento dentro dos valores de mercado, caso os custos sejam mais altos.

6.3.C – Relacionamento com Fornecedores

6.3.C1 – Atendimento aos requisitos da Organização pelos Fornecedores

O Setor de Compras da Unidade tem procurado manter os fornecedores informados de todos os passos do processo, repassando instruções por telefone e por e-mail, esclarecendo dúvidas e apresentando mais detalhes dos bens e insumos de interesse da empresa e justificando quando os artigos não se enquadram dentro das especificações. Outra forma de relacionamento com os

fornecedores é por meio da Internet, onde a Unidade procura mostrar transparência dos procedimentos e processos da licitação. Desta forma cria-se um ambiente de parceria mútua favorecendo novos negócios entre as empresas.

6.3.C2 – Avaliação dos Fornecedores

Os fornecedores são avaliados de acordo com o cumprimento das exigências editalícias, ou seja, avalia-se o retrospecto dos produtos ou serviços fornecidos levando em consideração o solicitado nos editais que a empresa participou. Nos contratos de compra ou de serviços são estabelecidas cláusulas de garantia, considerando que a contratada atenderá as especificações do edital, quanto à qualidade, prazos e preços. Havendo irregularidades decorrentes do recebimento do produto com defeito ou mal acondicionado, comprometendo sua qualidade, o mesmo é devolvido ao fornecedor sem ônus para a Unidade, assegurando a troca e reenvio ao comprador. O não cumprimento das cláusulas do contrato acarretam à contratante ações ou sanções administrativas ou jurídicas. Cada contrato apresenta um gestor que desempenha as seguintes funções:

- anotar, em registro próprio, todas as ocorrências relacionadas com a execução do Contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados;
- acompanhar, sistematicamente, a prestação dos serviços, devendo atestar no respectivo documento fiscal competente, evidenciando a compatibilidade dos serviços prestados, com as condições constantes do Contrato;
- fiscalizar a compatibilidade da prestação dos serviços com o objeto do Contrato;
- autorizar a execução de serviços em estrita observância aos termos do Contrato;
- acompanhar, propor e justificar a prorrogação da vigência contratual;
- emitir relatórios de acompanhamento da execução física/técnica do Contrato, sempre que solicitado;
- acompanhar, sistematicamente, o saldo orçamentário do Contrato, providenciando o reforço ou cancelamento do seu saldo orçamentário;
- providenciar todo o processo de pagamento, conforme previsto no Contrato;
- encaminhar as solicitações de aditamento à Chefia-Adjunta de Administração, para que esta elabore e submeta à aprovação, os aditivos necessários à continuidade da prestação dos serviços;
- acompanhar e exigir a compatibilidade da situação habilitatória da contratada, durante toda a vigência contratual;
- acompanhar os recolhimentos dos encargos feitos pela Contratada, com relação a cada empregado colocado à disposição para a execução do Contrato.

6.3.C3 – Incentivo à Melhoria do Desempenho

Atendendo à legislação vigente que estabelece o prazo limite de cinco anos para a prorrogação dos contratos, a Embrapa Uva e Vinho tem procurado intensificar a forma do relacionamento com os fornecedores, durante este período, através do atendimento cordial e solícito para com as empresas contratadas, capacitando-as para a melhoria do desempenho delas, como ocorreu nos encontros, promovidos pela Unidade, com os fornecedores sobre o tema “Compras e contratações na Embrapa Uva e Vinho”, visando uma interação maior entre as partes e melhor informá-los a respeito da sistemática do processo de compras.

6.3.D – Gestão dos Bens Materiais, Patrimoniais e Estoques

A Gestão dos bens materiais se dá a partir dos bancos de dados contendo todos os bens adquiridos e depositados no almoxarifado da Unidade. Neste banco de dados encontram-se informações como nome do produto, quantidade, prazo de validade e última retirada de amostra. No caso de produtos que não foram utilizados há mais de 6 meses, é contactado o solicitante para que o mesmo informe as razões para a não utilização dos mesmos. Estes produtos podem ser repassados a outros setores para utilização ou colocados à disposição de outras Unidades da Embrapa. Anualmente a auditoria avalia a movimentação dos bens no almoxarifado, recomendando providências caso verifique irregularidades.

Os bens patrimoniais da Unidade encontram-se cadastrados em bancos de dados, na Unidade e na Embrapa Sede, contendo informações detalhadas do número do bem, descrição e localização e responsável. Atualmente a Unidade apresenta mais de 6.000 bens cadastrados e anualmente uma comissão de inventário é nomeada por Ordem de Serviço, encarregada de conferir o patrimônio da Unidade. O relatório desta Comissão de Inventário é apresentado à Auditoria para considerações. Já os bens inutilizados são disponibilizados para realização de leilão.

O controle dos materiais é feito através do Sistema de Controle do Almoxarifado, sistema gerenciado pela Embrapa Sede, que tem por finalidade registrar todas as entradas e saídas dos produtos e materiais, permitindo a emissão de relatórios contendo todas as informações necessárias à organização do Setor e, também, que servem de subsídios para outros setores administrativos, como é o caso do Setor de Orçamento e Finanças que contabiliza no SIAFI as informações, bem como mantém atualizado o sistema fiscal e de custos da Unidade.

6.3.E – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos à Gestão de Processos de Suprimentos

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativo aos processos de suprimentos é realizada pelo Setor de Compras, Patrimônio e Materiais com a anuência do Chefe Adjunto de Administração da Unidade. As questões são inicialmente debatidas nas reuniões do Setor e levadas à Chefia para concordância ou sugestões de melhoria. Alguns exemplos de melhorias foram citados no item 6.2.C.

6.4 Gestão Orçamentária e Financeira

6.4.A – Gestão Orçamentária – Suporte às Estratégias e Planos

6.4.A1 – Elaboração da Proposta Orçamentária

A proposta orçamentária da Embrapa Uva e Vinho está atrelada ao orçamento global da Embrapa, vinculado, por sua vez, ao orçamento do MAPA, que ocorre com a homologação da Lei de Orçamento Anual (LOA), emitida pelo Governo Federal com base na Lei de Diretrizes Orçamentárias da União (LDO). Após a definição do orçamento global da Embrapa, é feito o rateio para as suas Unidades Centrais e Descentralizadas. Este rateio é elaborado com base na programação de atividades de P,D&I anuais (Macroprogramas/SEG), na estimativa e histórico de despesas fixas e variáveis de gestão e na projeção de receita própria direta. Os recursos para custeio de pessoal, verbas rescisórias ou despesas em processos trabalhistas são incomprimíveis e, portanto, não são incluídas na dotação orçamentária da Unidade. A totalização do orçamento anual da Unidade ocorre geralmente em torno do mês de abril ou maio de cada ano. Cabe à Alta Administração da Unidade definir, monitorar e executar o orçamento conforme previsão, de modo que os recursos sejam suficientes para o cumprimento da programação de P,D&I, para manutenção da infra-estrutura de suporte e para assegurar que os riscos de descontinuidade das ações programadas sejam minimizados. A gestão direta pela Alta Administração se dá especialmente no campo das despesas de funcionamento (fixas e variáveis). Para tanto, o Departamento de Administração Financeira da Embrapa Sede (DAF), encaminha uma planilha que é preenchida pelo SOF com informações mensais para cada tipo de despesa, utilizando-se o SIDE para registro e monitoramento destas despesas. Para as despesas variáveis utilizadas para manutenção, categorizadas como despesas de

gestão, os recursos são oriundos do Tesouro Nacional (Fonte 0100) ou da Receita Própria (Fonte 0250), a qual é proveniente da comercialização de vinhos e derivados, da venda de material vegetativo, da venda de publicações e de aluguéis de imóveis funcionais, respectivamente por ordem de importância. Já a utilização dos recursos dos projetos de pesquisa e desenvolvimento aprovados dentro dos Macroprogramas ocorre mediante liberações anuais baseadas na memória de cálculo dos projetos, com distribuições quadrimestrais dos recursos negociadas previamente entre o Líder do projeto e os Gestores dos macroprogramas. Ocasionalmente, em adição, podem ser adicionados ao orçamento anual da Unidade recursos provenientes de descentralizações de créditos, por aprovação de projetos ou destaques orçamentários oriundos do próprio MAPA ou de outros Ministérios.

As despesas de Capital (Obras e Outros Investimentos) são programadas e negociadas junto à Diretoria-Executiva da Embrapa, a cada início de ano. Tão logo se dê a aprovação do orçamento para investimentos na Embrapa, esta proposta é analisada e aprovada conforme disponibilidade orçamentária e conveniência dos investimentos previstos.

Embora não sejam incluídos na proposta e na dotação orçamentária, recursos captados por outras fontes como Instituições de Fomento à Pesquisa, convênios, contratos, prestação de serviços e cartas propostas complementam os recursos provenientes do Tesouro e estão crescendo em importância na execução das ações de P,D&I, visto estarem desatrelados da dotação orçamentária da Embrapa, sendo normalmente administrados através de Convênios com Fundações de Apoio à Pesquisa, em acordo com Normativas internas e externas à Embrapa, bem como utilizando-se a estrutura administrativa e procedimentos de compra equivalentes às da compra efetuadas com uso de recursos ordinários do Tesouro Nacional.

6.4.A2 – Cortes ou Descontingenciamentos Mínimos

Em função de regulamentação aprovada no Congresso Nacional, desde 2005 a Embrapa não é afetada pelo contingenciamento orçamentário estabelecido pelo Governo Federal. Isto faz com que, após a aprovação da LOA, toda a dotação orçamentária para a Embrapa fique liberada, estando os desembolsos e aquisições financeiros condicionados ao limite de pagamento em função da disponibilidade financeira do Governo Federal. Com isto, não há descontinuidade de atividades em função do ritmo de descontingenciamentos, o que é essencial para uma empresa de pesquisa agropecuária, como é o caso da Embrapa, que requer fluxo contínuo de recursos de modo a não comprometer a precisão e a seqüência de sua programação. Em nível da Unidade, após acordo estabelecido entre a Alta Administração e as lideranças dos Projetos de Pesquisa, convencionou-se reter, junto ao SOF, um percentual de 15% dos recursos de cada projeto para suporte em necessidades comuns a todos os projetos, cujo uso fica a critério da Alta Administração.

6.4.A3 – Monitoramento da Execução e Realinhamento da Proposta Orçamentária

O monitoramento da execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos da proposta orçamentária, em tempo real, por meio do SIAFI, são feitos pela Coordenadoria de Orçamento e Finanças do DAF/Embrapa Sede, onde um grupo de Unidades Descentralizadas tem um empregado da Coordenadoria que elabora planilhas e as encaminha para as Unidades. No âmbito da Embrapa Uva e Vinho, também existe um monitoramento e acompanhamento através de planilhas que são periodicamente atualizadas e encaminhadas à Alta Administração. Eventuais realinhamentos da Proposta Orçamentária podem ocorrer em função de episódios imprevistos ou liberações adicionais de recursos, exigindo a necessária flexibilidade e agilidade no uso dos recursos de modo a permitir a plena execução orçamentária.

Os Líderes dos projetos aprovados nos macroprogramas também possuem a função de gerenciar e monitorar a liberação dos recursos, a fim de otimizar sua utilização pelos Planos de Ação/Atividades e tornar o desembolso de recursos compartilhado em benefício da execução do Projeto conforme planejado. Havendo algum atraso, cabe ao Líder priorizar as atividades que receberão primeiro os recursos, para evitar problemas na execução dos trabalhos. Por outro lado, há abertura, por meio de consenso entre os líderes dos Projetos e a Alta Administração em compartilhar a liberação de

recursos entre projetos, quando necessário, visando-se transferir maior quantidade de recursos financeiros para atividades mais urgentes, com o oportuno ressarcimento ao Projeto de origem.

6.4.A4 – Riscos Financeiros

Os riscos financeiros decorrentes do atraso no pagamento a fornecedores são administrados através de contato direto junto aos mesmos, de modo a evitar possíveis protestos de títulos ou cobrança de juros. Projetos aprovados nos macroprogramas que sofreram atrasos na liberação inicial de recursos financeiros costumam apresentar sua duração estendida.

6.4.B – Captação, Investimento e Aplicação de Recursos Financeiros

A captação de outros recursos financeiros tem sido realizada por meio de projetos de pesquisa ou desenvolvimento submetidos a Instituições financiadoras como: FINEP, CNPq e FAPERGS, empresas privadas ou através de convênios com SEBRAE-RS, para condução de atividades complementares. A disponibilidade destes recursos extra-orçamentários agiliza e viabiliza a execução dos projetos, de modo que a Alta Administração, apoiada pelo NAP, busca estimular a preparação, encaminhamento e aprovação de projetos de captação externa de recursos financeiros. A aplicação financeira dos recursos só é realizada caso haja cláusulas no convênio assinado, recomendando a sua aplicação, respeitando a legislação pertinente. Já os recursos provenientes do Tesouro não são aplicados, seguindo a legislação vigente.

6.4.C – Acompanhamento da Execução Orçamentária e Financeira

A gestão orçamentária e financeira da Unidade é realizada por sistemas corporativos utilizados no acompanhamento das atividades dos projetos, sobretudo do sistema SIAFI. Os diversos sistemas foram apresentados em 4.1.B. O Setor Orçamentário e Financeiro apresenta mensalmente relatórios à Chefia-Adjunta de Administração sobre a evolução das entradas e saídas de recursos. A Alta Administração ao tomar ciência desta evolução e projeções efetua os realinhamentos necessários, evitando assim a descontinuidade das operações em andamento. A estratégia de reunirem-se mensalmente, para aprovação de pedidos de compras, a Chefia-Geral, Chefia-Adjunta de Administração e Supervisores de Compras (SPM) e Finanças (SOF) tem proporcionado maior segurança e possibilidade de efetivo acompanhamento do uso dos recursos financeiros da Unidade, tanto aqueles ordinários do Tesouro Nacional quanto aqueles gerenciados por Fundações de Apoio à Pesquisa em função de captação externa.

6.4.C1 – Gestão do Patrimônio e das Receitas Decorrentes de seu Uso

As receitas decorrentes do uso do patrimônio da Embrapa Uva e Vinho limitam-se aos aluguéis recebidos dos empregados que ocupam em imóveis funcionais no interior da Unidade, que atualmente limitam-se a nove imóveis, cujos valores são estabelecidos e cobrados mensalmente conforme normativa interna da Embrapa. Em duas das bases físicas, a Unidade mantém estruturas de apoio (Pousadas) para estagiários, dos quais é cobrada uma taxa mensal de manutenção. Por outro lado, em havendo volume de bens inservíveis, após sua disponibilização e não-aceitação por outras Unidades da Embrapa, é efetuado o leilão conforme Normas vigentes da Embrapa.

6.4.C2 – Compatibilização do Custo e do Investimento com o Orçamento Aprovado

Com referência à responsabilidade fiscal, na Embrapa Uva e Vinho ocorre a total compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento aprovado, visto que o repasse orçamentário não ocorre em uma única vez e sim em parcelas mensais de acordo com o necessário para o cumprimento das obrigações contratuais e despesas diárias. Há um consenso inserido na cultura institucional da

Unidade, em sintonia com toda a Embrapa, quanto à importância e necessidade da execução plena da dotação orçamentária. Isto tem ocorrido na maioria dos anos, tanto no que diz respeito ao custeio quanto ao investimento.

6.4.C3 – Gestão das Receitas Decorrentes de Recolhimento de Taxas ou Impostos

As receitas arrecadadas são totalmente utilizadas para pagamento das despesas da própria Unidade. As mesmas representam percentual pequeno em relação aos repasses do Tesouro Nacional.

6.4.D – Avaliação e Implementação de Inovações ou Aperfeiçoamentos relativos à Gestão Orçamentária e Financeira

A avaliação das práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho relativos à gestão orçamentária e financeira é realizada mensalmente na reunião do SOF da Unidade, através das análises do orçamento executado em função do valor aprovado (Tabela 6.8). Os projetos que extrapolam os recursos orçados são listados em relatório a ser encaminhado à Alta Administração para tomada de decisão. Algumas melhorias estão citadas na Tabela 6.9.

Tabela 6.8 – Controle das práticas de gestão orçamentária e financeira.

Prática de Gestão	Método de Controle	Responsável	Periodicidade	Data de implementação	Disseminação
Elaboração da pré-proposta e proposta orçamentária	Reunião com a Chefia-Geral, Chefia-Adjunta de Administração	SOF	Anual	2000	Todas as áreas
Aprovação de pedidos com base em reunião multisetorial	Reunião com a Chefia-Geral, Chefia-Adjunta de Administração	SOF	Mensal	2005	Todas as áreas
Implantação do sistema de custos	SOF, Chefia-Adjunta de Administração	SOF	Mensal	2005	Todas as áreas
Uso do SIDE para monitoramento dos custos fixos e variáveis	SOF, Alta Administração	SOF	Mensal	2006	Todas as áreas

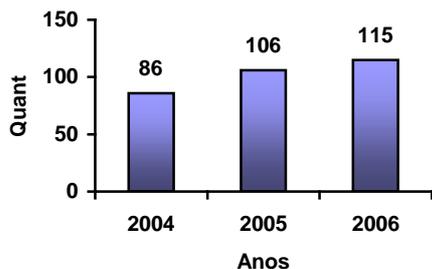
Tabela 6.9 – Evolução da gestão orçamentária e financeira.

Período	Principais Inovações e Melhorias Implementadas
2004	Incremento do quantitativo na equipe do SOF
2005	Implantação do Sistema de Custos
2006	Implantação do SIDE

7 RESULTADOS

7.1 Resultados Relativos aos Cidadãos-Usuários

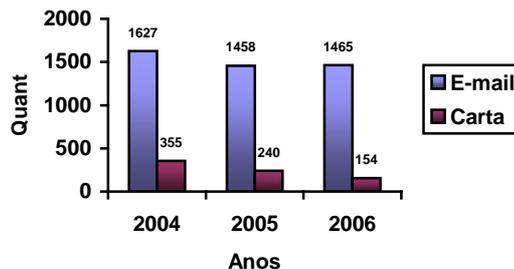
7.1.1 - Publicações Gratuitas na Página Eletrônica
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: ACN

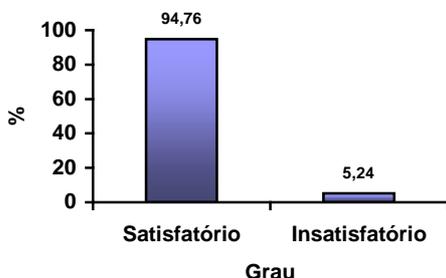
Embora persistam as publicações em papel, há nítido incremento do número de publicações em formato eletrônico, que proporcionam maior facilidade de acesso à informação.

7.1.2 - Atendimento de clientes usuários via E-mail e carta
Embrapa Uva e Vinho 2006



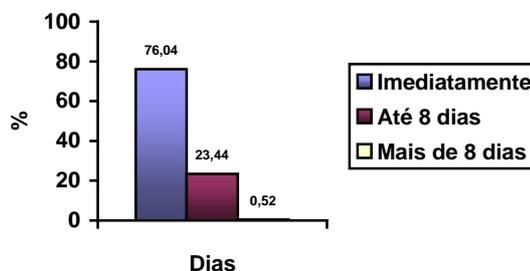
Fonte: ACN

7.1.3 - Grau de satisfação do atendimento do SAC/2006
Embrapa Uva e Vinho 2006



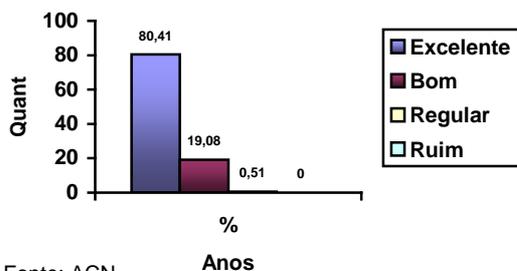
Fonte: ACN

7.1.4 - Tempo de resposta aos clientes do SAC/2006
Embrapa Uva e Vinho 2006



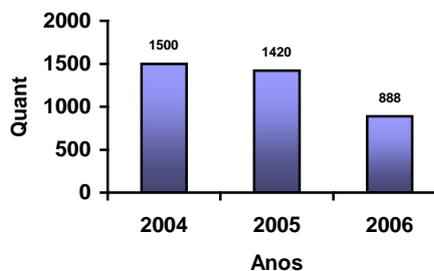
Fonte: ACN

7.1.5 - Grau de satisfação do atendimento dos visitantes
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: ACN

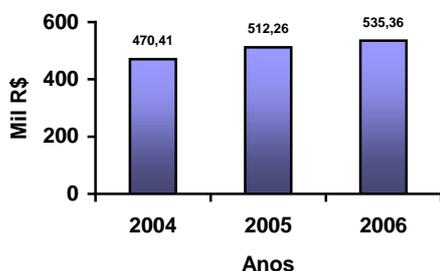
7.1.6 - Número de estudantes atendidos pelo programa Embrapa-Escola
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: ACN

O ajuste do programa Embrapa&Escola, embora reduzindo o número de alunos atendidos possibilitou otimizar os recursos envolvidos e aumentar a qualidade e a visibilidade do Programa, favorecendo suas próximas edições.

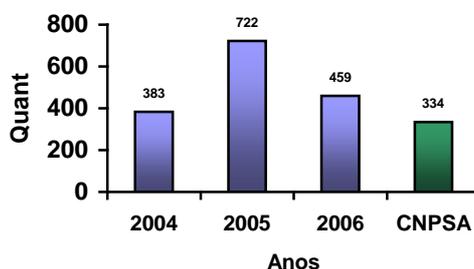
7.1.7 - Receita obtida no Projeto de Produção de vinhos e Derivados Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: ACN

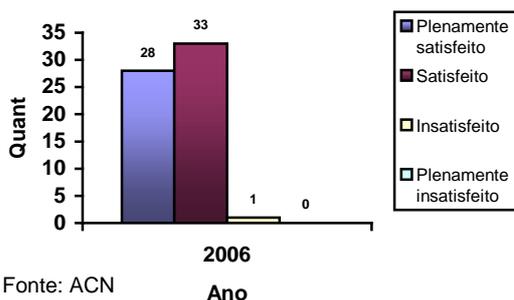
No período 2004-2006, houve um significativo incremento da receita obtida no PPVD, porém dificuldades operacionais na manutenção do Projeto, que implicam em limitações em uma empresa pública, impõem a necessidade de uma redução e otimização do PPVD, que estará em curso a partir do início de 2007.

7.1.8 - Matérias jornalísticas publicadas sobre a Unidade Embrapa Uva e Vinho 2006



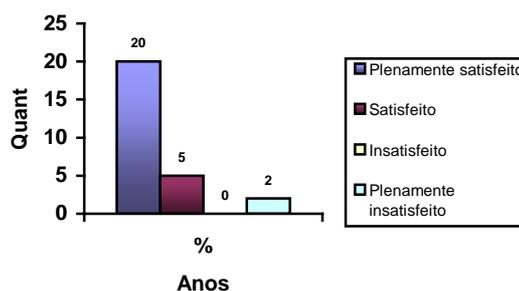
Fonte: ACN/SISPAT

7.1.9 - Grau de satisfação do Cliente interno em relação as compras Embrapa Uva e Vinho 2006



Fonte: ACN

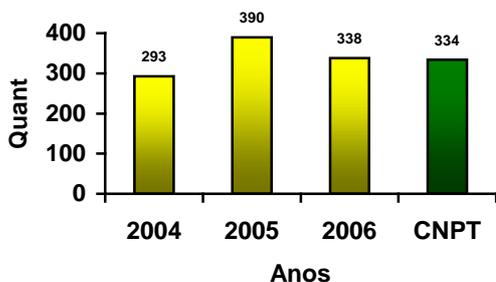
7.1.10 - Grau de satisfação do Cliente externo em relação as compras Embrapa Uva e Vinho 2006



Fonte: ACN

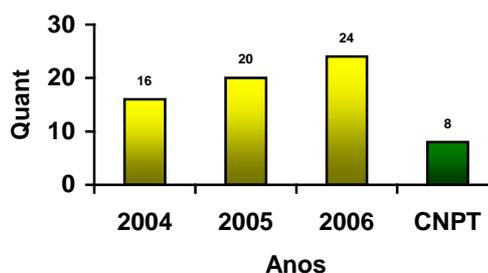
7.2 Resultados Relativos à Interação com a Sociedade

7.2.1 - Cursos ministrados à técnicos e produtores Embrapa Uva e Vinho 2006



Fonte: ACN

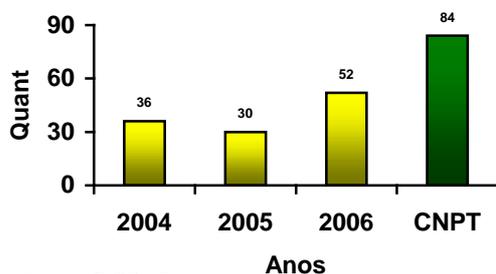
7.2.2 - Dia de campo Embrapa Uva e Vinho 2006



Fonte: ACN

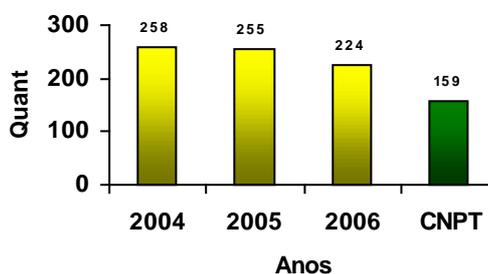
Tem-se dado prioridade ao uso dos dias de campo como forma preferencial e eficiente de transferência de tecnologia.

**7.2.3 - Organização de eventos
Embrapa Uva e Vinho 2006**



Fonte: SISPAT

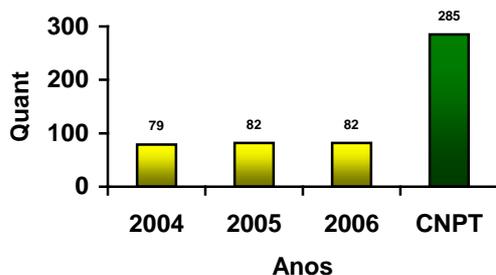
**7.2.4 - Palestras proferidas
Embrapa Uva e Vinho 2006**



Fonte: SISPAT

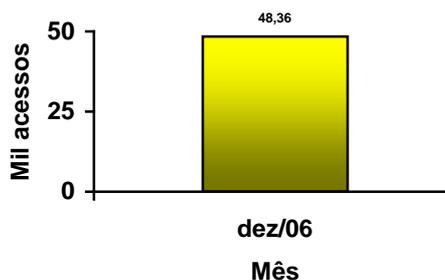
O número de palestras depende diretamente da demanda, implicando em variações significativas ao longo dos anos.

**7.2.5 - Unidades demonstrativas
Embrapa Uva e Vinho 2006**



Fonte: SISPAT

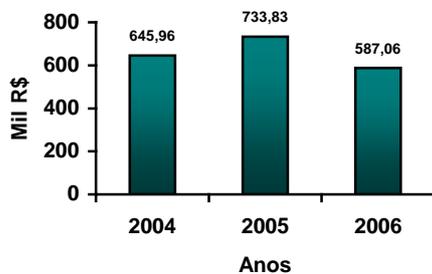
**7.2.6 - Acessos a publicações on-line
Embrapa Uva e Vinho 2006**



Fonte: SIN Informática

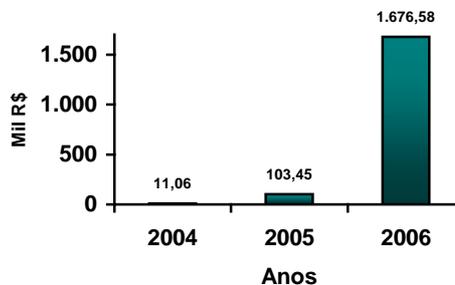
7.3 Resultados Orçamentários e Financeiros

**7.3.1 - Evolução da receita própria
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



Fonte: SOF

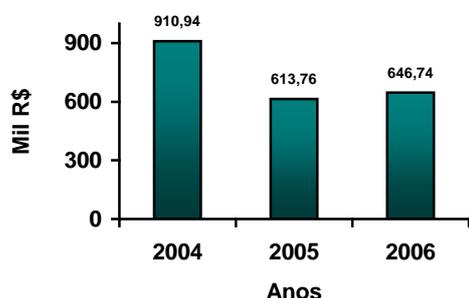
**7.3.2 - Descentralização do crédito
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



Fonte: SOF

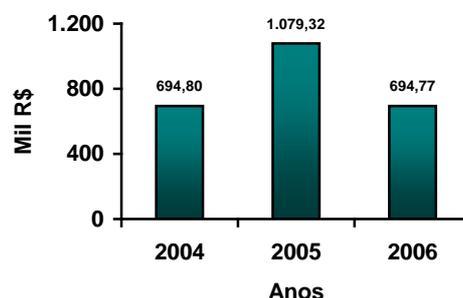
Com base no uso do mecanismo de destaque orçamentário, os recursos de descentralização de créditos foram provenientes em especial do MDA e do MAPA.

**7.3.3 - Recursos recebidos de terceiros
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



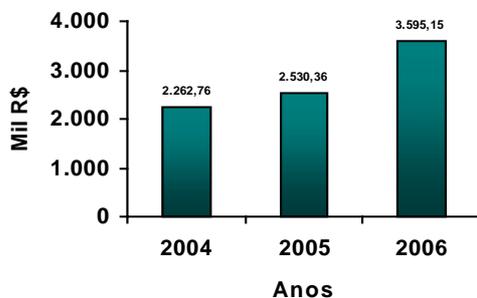
Fonte: SOF

**7.3.4 - Despesas pagas por terceiros
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



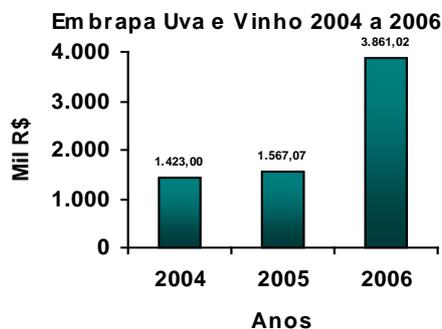
Fonte: SOF

**7.3.5 - Total de receitas captadas
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



Fonte: SOF

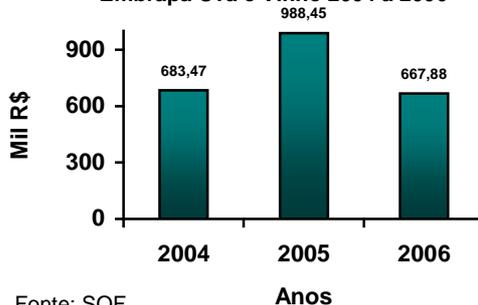
**7.3.6 - Repasse Orçamentário
Fonte Tesouro**



Fonte: SOF

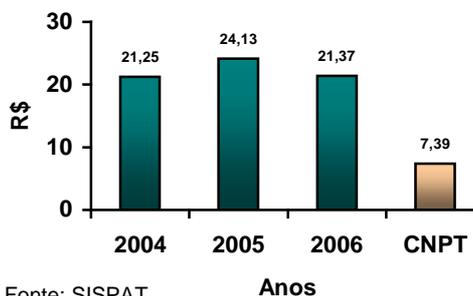
Este incremento se dá em função da comercialização de vinhos e derivados e do material vegetativo, bem como pela descentralização de créditos e aprovação de projetos.

**7.3.7 - Repasse Orçamentário
Fonte Arrecadação**



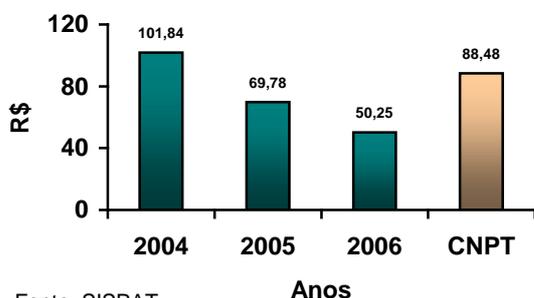
Fonte: SOF

**7.3.8 - Evolução da receita patrimonial
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



Fonte: SISPAT

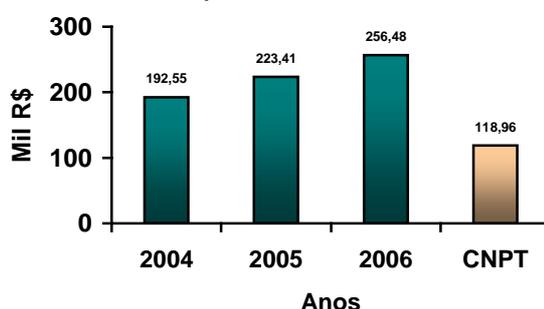
7.3.9 - Receita comercial
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SISPAT

A significativa redução na Receita Comercial é devida ao incremento dos convênios com Fundações de Apoio à Pesquisa para gerenciamento dos recursos de prestações de serviços.

7.3.10 - Evolução da captação de recursos
Via Bolsas CNPq

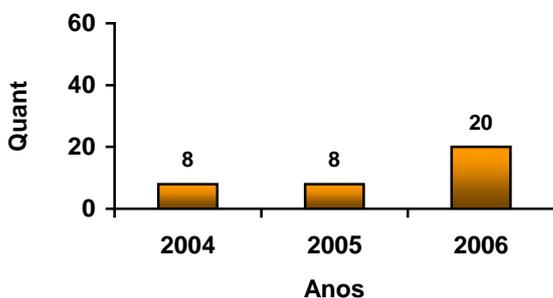


Fonte: SISPAT

A aprovação de Projetos da FINEP com bolsas do CNPq, o aumento do número de pós-graduandos bolsistas e o incremento do número de vagas do programa PIBIC são fatores que contribuíram para esta evolução.

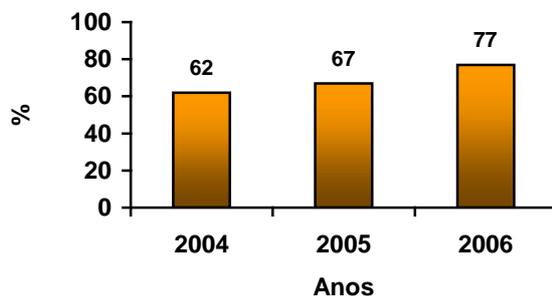
7.4 Resultados Relativos às Pessoas

7.4.1 - Participação em eventos no Exterior
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SRH

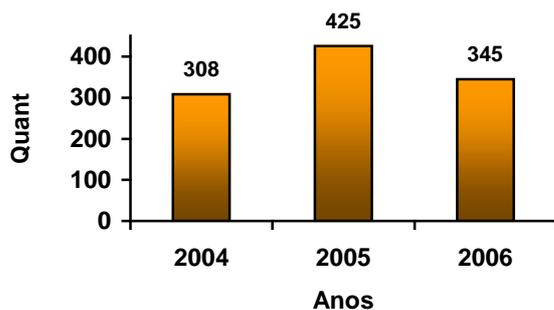
7.4.2 - Procedimentos de enfermagem
(% vacinação)
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SRH

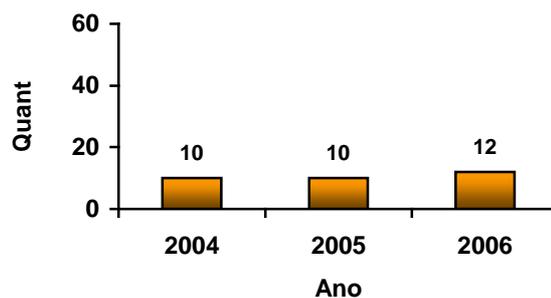
Um número maior de vacinações contra a gripe resultou em menor índice de afastamentos, sobretudo durante o inverno e primavera.

7.4.3 - Índice de absenteísmo por causas médicas
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006

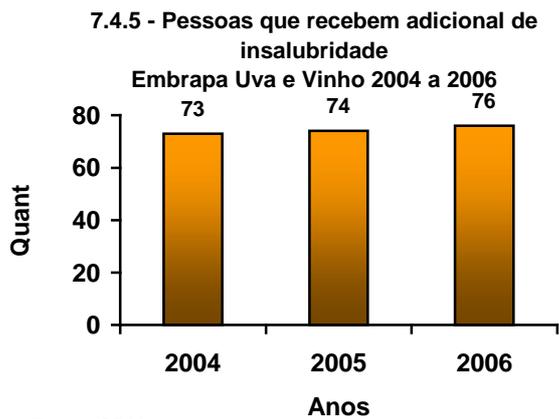


Fonte: SRH

7.4.4 - Índice de procedimentos de fisioterapia
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



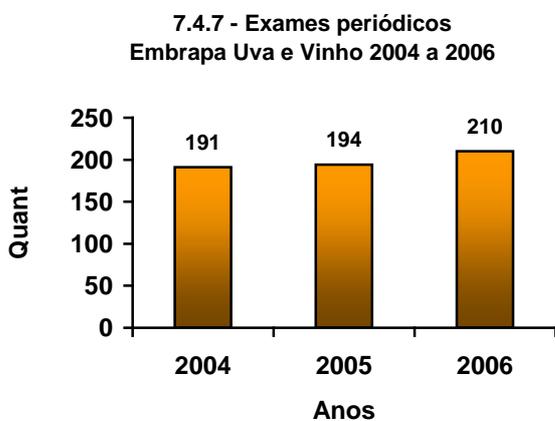
Fonte: SRH



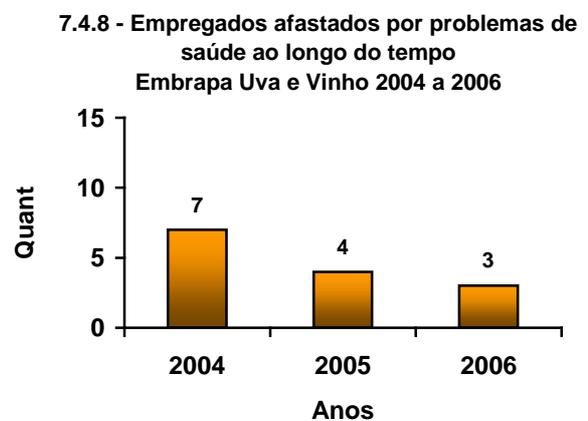
Fonte: SRH



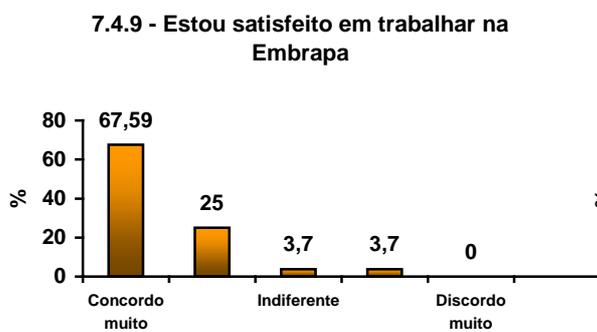
Fonte: SRH



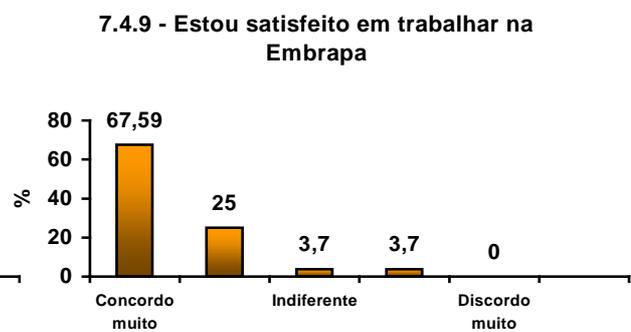
Fonte: SRH



Fonte: SRH



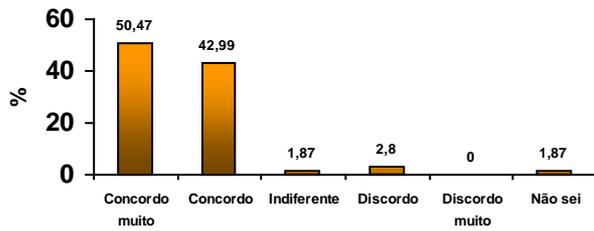
Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional



Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

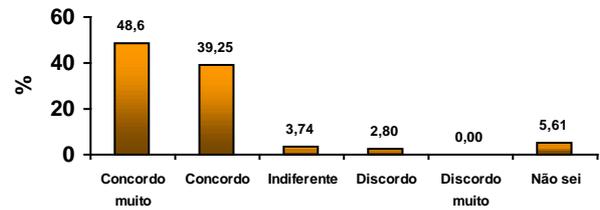
Esta resposta, derivada da Pesquisa de Clima Organizacional, permite verificar que o empregado da Embrapa, via de regra, está satisfeito em compor a equipe, o que é certamente um aspecto decisivo para outras ações de gestão e desenvolvimento de pessoas.

7.4.11 - Recomendo a Embrapa como boa empresa para trabalhar



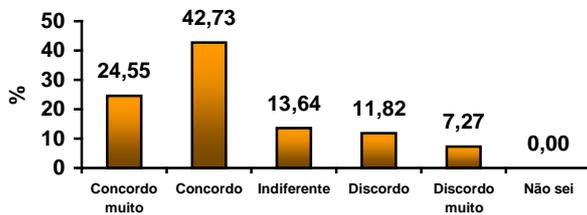
Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

7.4.12 - Estou comprometido com os objetivos da Embrapa



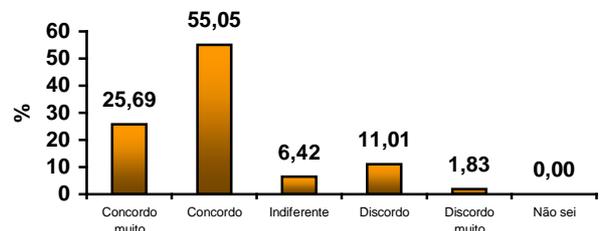
Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

7.4.13 - No meu setor as pessoas mantêm bom relacionamento



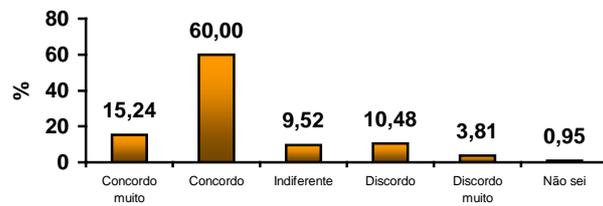
Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

7.4.14 - Consigo fazer um trabalho de qualidade, no prazo que me é dado



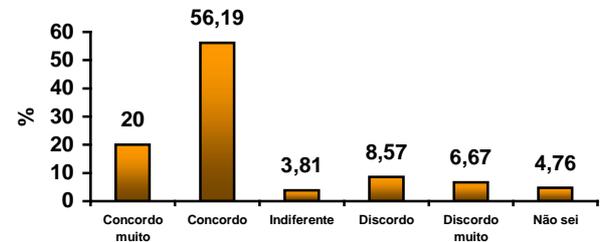
Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

7.4.15 - Meu Chefe imediato se preocupa com os resultados



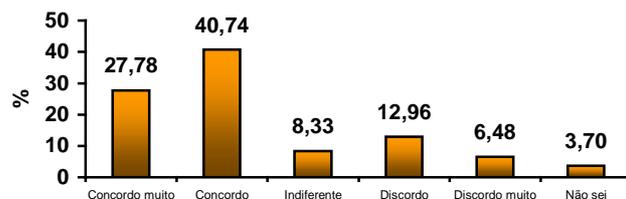
Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

7.4.16 - O trabalho da Embrapa é reconhecido pela comunidade local



Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

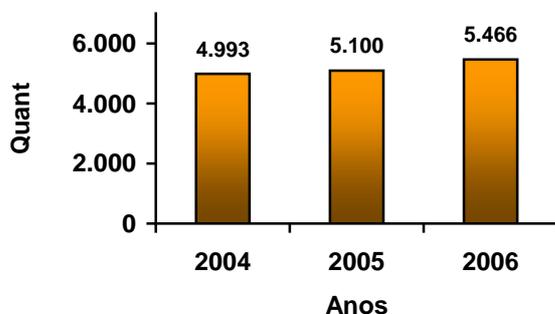
7.4.17 - Meu Chefe imediato trata seus empregados com igualdade e respeito



Fonte: Relatório sobre o Clima Organizacional

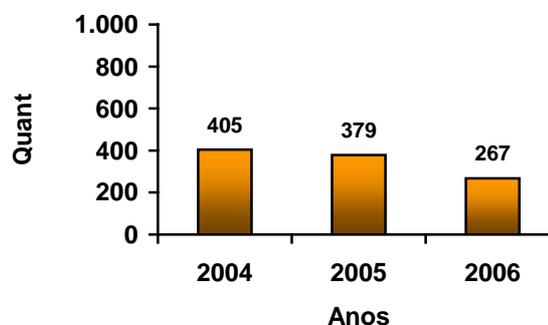
7.5 Resultados Relativos a Suprimento

7.5.1 - Bens patrimoniais
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



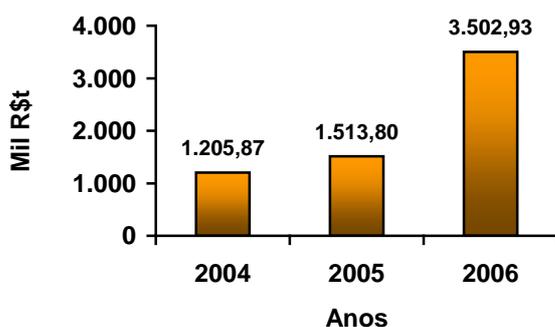
Fonte: SPM

7.5.2 - Licitações realizadas
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



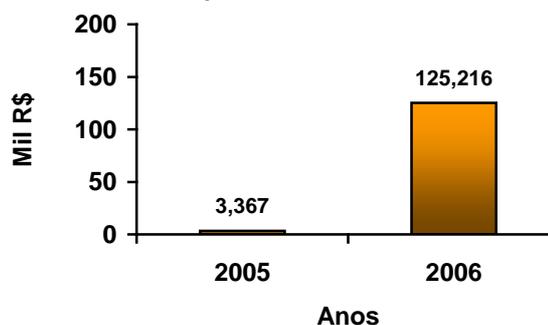
Fonte: SPM

7.5.3 - Valor licitado
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SPM

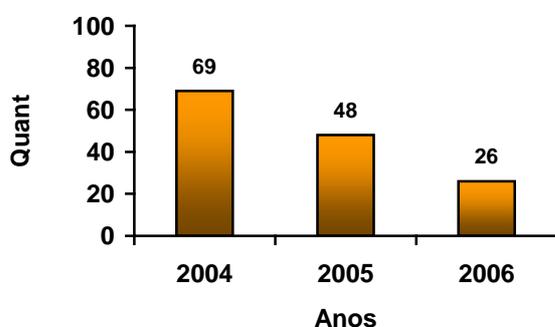
7.5.4 - Redução do custo de aquisição
pela modalidade de Pregão Eletrônico
Embrapa Uva e Vinho 2005 a 2006



Fonte: SPM

O uso do pregão eletrônico simplifica os processos licitatórios e amplia o número de fornecedores em potencial. Este incremento da concorrência resulta em economia significativa.

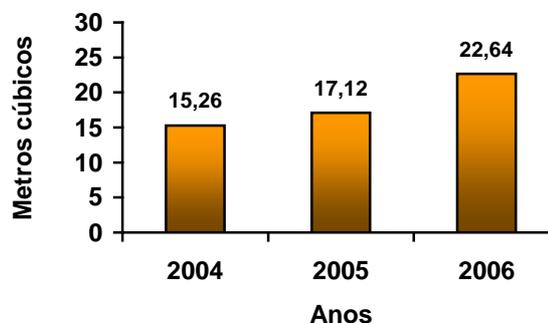
7.5.5 - Número de cartas-propostas
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SPM

A redução do número de cartas-propostas é explicada pelas mudanças de pessoal a trabalhar nesta área, bem como pela interrupção do Convênio com a Fundação de Apoio, aliados à crise no agronegócio.

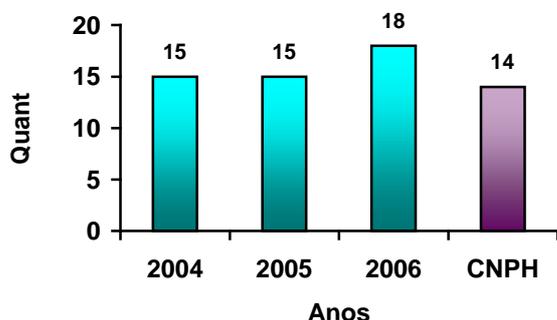
7.5.6 - Consumo de água-potável
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SSA

O aumento do gasto com água exigindo investimento na ordem de R\$ 25.000,00 para reformulação da canalização de água para abastecimento da base física de Bento Gonçalves, estimando-se forte redução deste item de despesa fixa para os próximos anos.

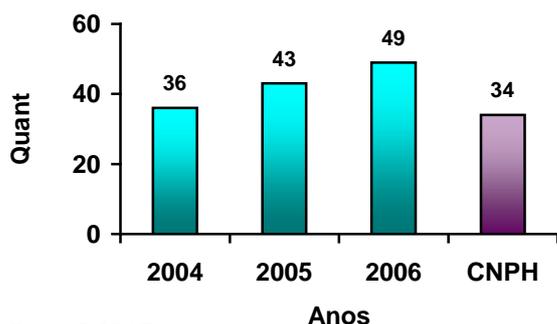
7.6.2 - Capítulos em livros
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SSA

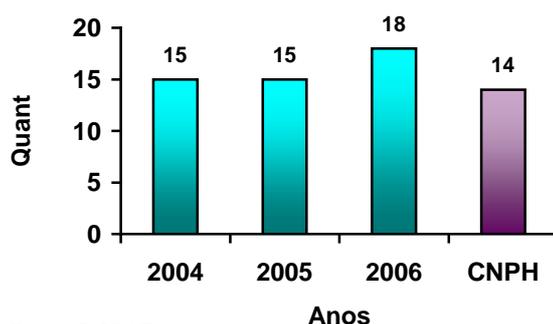
7.6 Resultados Relativos aos Serviços e Produtos

7.6.1 - Artigos em periódicos indexados
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SISPAT

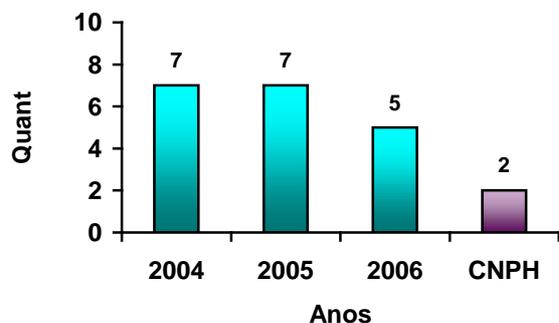
7.6.2 - Capítulos em livros
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SISPAT

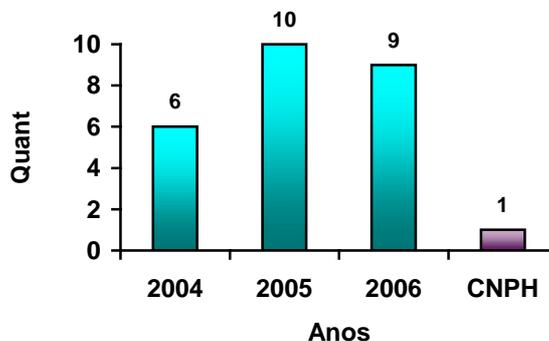
Houve um significativo aumento do número de artigos publicados, principal indicador na avaliação do desempenho de pesquisadores em agências de fomento.

7.6.3 - Orientações de teses
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



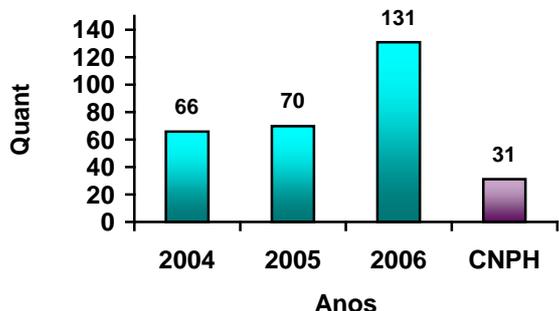
Fonte: SISPAT

7.6.4 - Circulares técnicas
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SISPAT

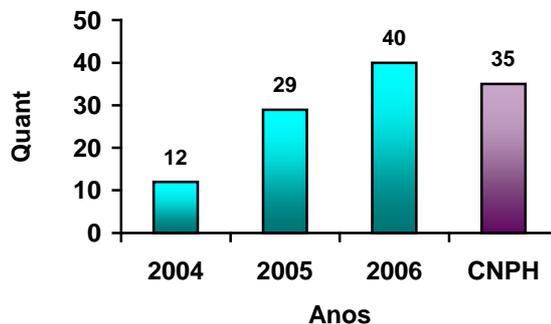
**7.6.5 - Artigos de divulgação na mídia
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



Fonte: SISPAT

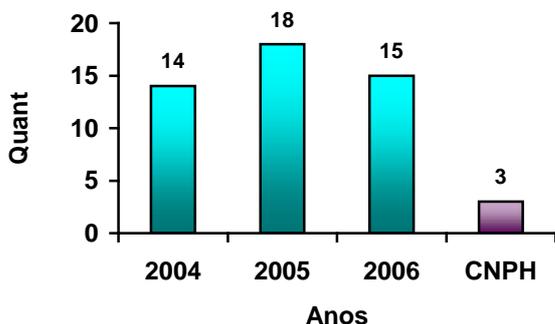
O aumento no número de artigos de divulgação na mídia evidencia o direcionamento da Alta Administração para estimular os pesquisadores a divulgar seu trabalho em artigos curtos, amplo alcance e fácil compreensível.

**7.6.6 - Processos agropecuários
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



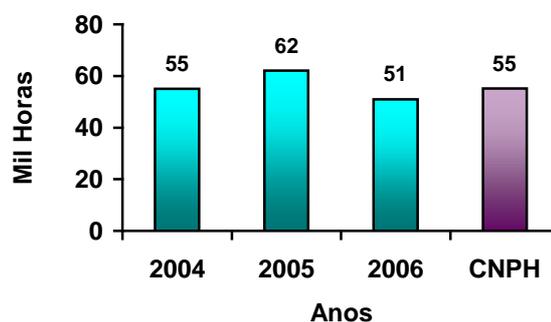
Fonte: SISPAT

**7.6.7 - Monitoramento e zoneamento
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



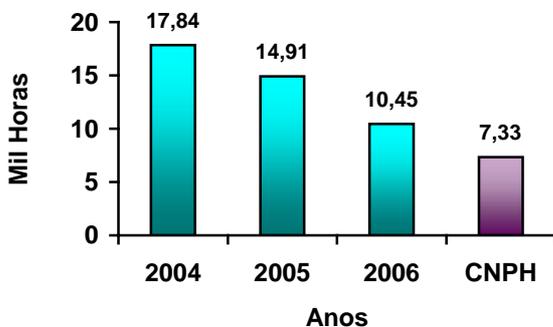
Fonte: SISPAT

**7.6.8 - Estágios de Graduação
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



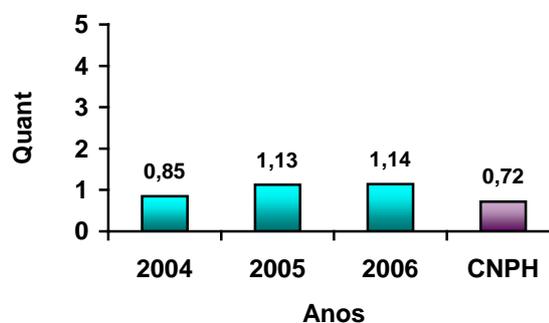
Fonte: SISPAT

**7.6.9 - Estágios de pós-graduação
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



Fonte: SISPAT

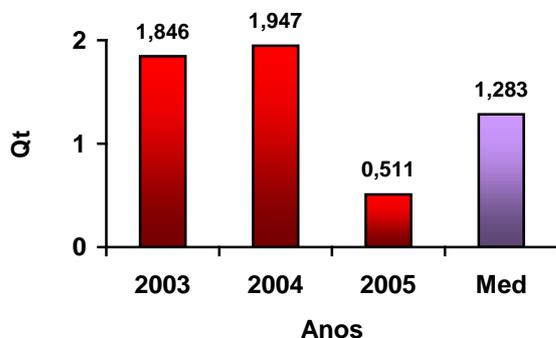
**7.6.10 - Nº de artigos/pesquisador
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006**



Fonte: SISPAT

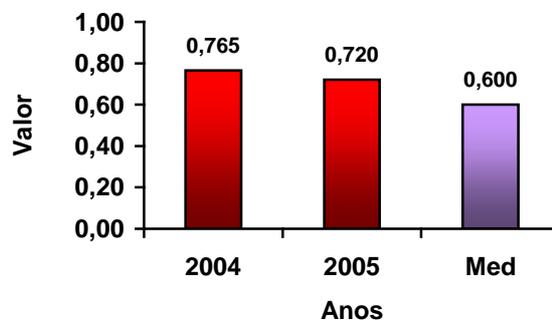
7.7 Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais

7.7.1 - Índice de parcerias
Embrapa Uva e Vinho 2003 a 2005



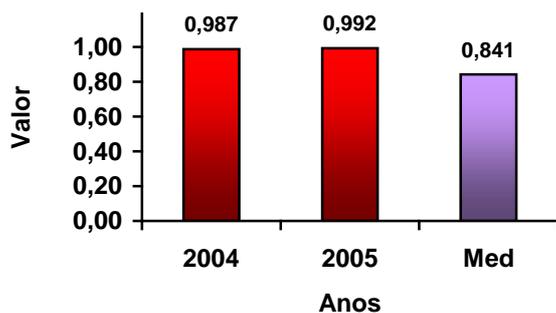
Fonte: SISPAT

7.7.2 - Melhoria de processos
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



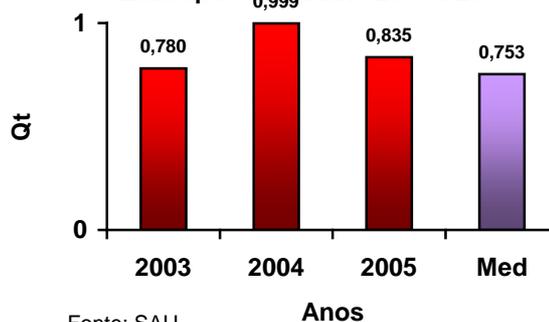
Fonte: SAU

7.7.3 - Avaliação de impacto econômico,
social e ambiental
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



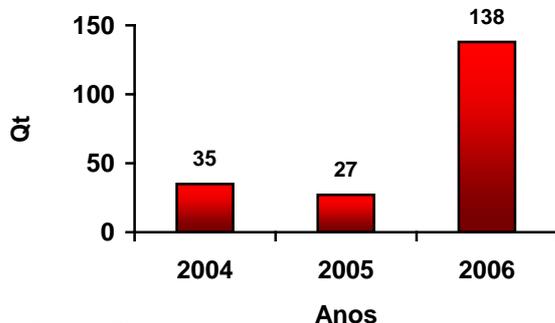
Fonte: SAU

7.7.4 - Índice de desenvolvimento
institucional
Embrapa Uva e Vinho 2003 a 2005



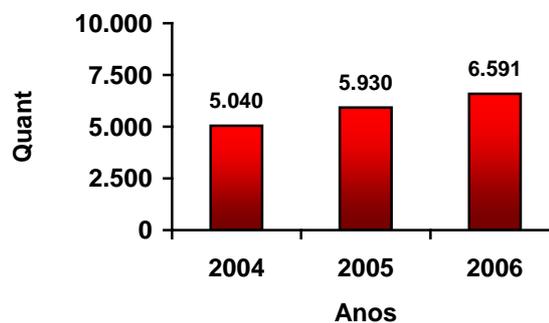
Fonte: SAU

7.7.5 - Veículos de comunicação internos
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006

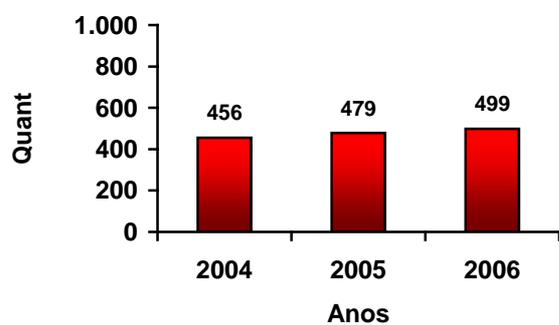


Fonte: ACN

7.7.6 - Acervo Documental da Biblioteca
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006

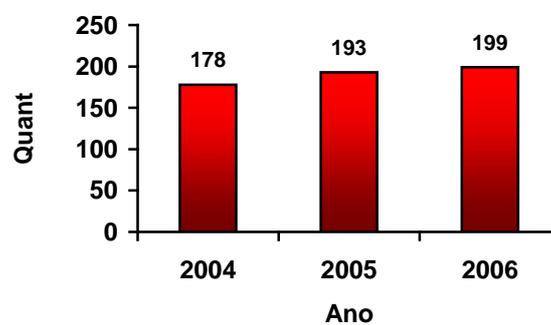


7.7.7 - Títulos de periódicos da Biblioteca
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: Biblioteca

7.7.8 - Número de computadores
Embrapa Uva e Vinho 2004 a 2006



Fonte: SPM

9 LISTA DE SIGLAS

AAC – Avaliação de Aspectos Comportamentais

ABC – Activity Based Costs

ABE – Associação Brasileira de Enologia

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência

ABPM – Associação Brasileira de Maçã

ABS – Associação Brasileira de Sommeliers

ACAVITIS – Associação Catarinense de Vinhos Finos de Altitude

ACN – Área de Comunicação e Negócios

ACS – Área de Comunicação Social

ACT – Acordo Coletivo de Trabalho

ADSL – Asymmetric Digital Subscriber Line

AEE – Associação dos Empregados da Embrapa

AGAPOMI – Associação Gaúcha de Produtores de Maçã

AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores

AIDS – Acquired Immune Deficiency Syndrome

AINFO – Sistema para Automação de Bibliotecas e Recuperação de Informação

AJU – Assessoria Jurídica

AMBITEC-AGRO – Sistema de Avaliação de Impacto da Inovação Tecnológica Agropecuária

AMP – Análise de Melhoria de Processos

APL – Arranjo Produtivo Local

APROBELO – Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul

APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos

ASCAR – Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural

ASJ – Assessoria Jurídica Local

ASPROVINHO – Associação de Produtores de Vinho de Pinto Bandeira

AV – Autorização de Viagem

AVAEC – Colégio Agrícola de Veranópolis

BCA – Boletim de Comunicações Administrativas

BCOMDIV – Batalhão de Comunicações Divisionário

BNB – Banco do Nordeste

CA-SIDE – Comitê para Atualização do SIDE

CA-SISPAT – Comissão para Atualização do SISPAT

CADIN – Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público

CAE – Comitê Assessor Externo

CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

CAVE – Comitê de Avaliação Estratégica

CCM – Cadastro de Contribuintes Mobiliários

CEACRI – Centro de Atendimento à Criança

CEAGESP – Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo

CEASA – Centrais de Abastecimento S.A.

CEDAF – Campus Florestal da Universidade Federal de Viçosa

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CERES – Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater

CGA – Comitê de Gestão Ambiental

CGE – Chefia Geral

ChPD – Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento

CIBIO – Comissão Interna de Biossegurança

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLP – Comitê Local de Publicações

CLPI – Comitê Local de Propriedade Intelectual

CLSAAD-RH – Comitê Local do SAAD-RH

CNPF – Centro Nacional de Pesquisa de Florestas

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COEP – Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida

CONSAD – Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração

COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento

CPMF - A Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira

CPQ – Comitê Permanente de Qualidade

CTBIO – Comissão Interna de Biossegurança

CTCPC – Comissão Técnica de Coordenação de Práticas Culturais

CTI – Comitê Técnico Interno

DAF – Departamento de Administração Financeira

DARF – Documento de Arrecadações de Receitas Federais

DE – Diretoria Executiva

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas

DIF – Documento de Informações Fiscais

DIPJ – Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica

DTI – Departamento de Tecnologia da Informação

EMATER – Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural

ENFRUTE – Encontro Nacional sobre Fruticultura de Clima Temperado

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina

EPAMIG – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz

ETFAR – Escola de Educação Profissional de Farroupilha

EXPOINTER – Exposição Internacional de Animais

FACEBG – Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves

FAI/JALES – Associação Educacional de Jales

FAPEG – Fundação de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento Agrário Edmundo Gastal

FAPERGS – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

FAPESP – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo

FARSUL – Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul

FEF – Fundação Educacional de Fernandópolis

FENACHAMP – Festa Nacional do Champanha

FENAVINHO – Festa Nacional do Vinho

FEPAGRO – Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária

FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental

FETAG – Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul

FIEMA – Feira Internacional de Ecologia e Meio Ambiente

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FSG – Faculdade da Serra Gaúcha

FUVATES – Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social

GIA – Guia de Informação e Apuração do ICMS

IAC – Instituto Agrônômico de Campinas
IAEA – International Atomic Energy Agency
IAPAR – Instituto Agrônômico do Paraná
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBEROEKA/CYTED – Programa iberoamericano de ciencia y tecnología para el Desarrollo
IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços
IDI – Índices de Desempenho Institucional
IEF – Índice de Eficiência Relativa
IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
INCAPER – Instituto Capixaba de Pesquisa e Extensão Rural
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INIA – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
INOVAMAÇÃ – Projeto de Inovação com Maçã
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual
INRA – Institut National de la Recherche Agronomique
INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agrícola
IP – Indicação de Procedência
IPAd – Índice de Crescimento de Produtividade
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
ITEP – Instituto de Tecnologia de Permanbuco
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias da União
LNT – Levantamento da Necessidade de Treinamento
LOA – Lei de Orçamento Anual
LTCAT – Laudo Técnico Ambiental
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia
MDA – Ministério de Desenvolvimento Agrário
MDP – Mentor de Diárias e Passagens
MDV – Mentor de Diárias e Viagens
MIN – Ministério da Integração Nacional
NAP – Núcleo de Apoio e Projetos

NDCA – Núcleo Descentralizado de Correspondências Administrativas

NR – Normas Regulamentadoras

NT – Núcleo Temático

OEPAS – Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária

ONG – Organização não-Governamental

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

P,D&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PA – Pedido de Abastecimento ou Serviço

PAM – Plano de Assistência Médica

PAT – Plano Anual de Trabalho

PCE – Plano de Cargos da Embrapa

PCS – Plano de Cargos e Salários

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PDE – Plano Diretor da Embrapa

PDU – Plano Diretor da Unidade

PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

PIM – Produção Integrada de Maçã

PMG – Plano de Melhoria de Gestão

PPA – Plano Plurianual

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PPVD – Programa de Produção de Vinhos e Derivados

PQGP – Programa Nacional de Gestão Pública

PRODETAB - Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologias Agropecuárias para o Brasil

PROFRUTA – Programa Nacional de Desenvolvimento da Fruticultura

RN – Resolução Normativa

RNP – Rede Nacional de Pesquisa

SAA – Secretaria de Agricultura e Abastecimento

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SAPI – Sistema de Apuração e Pagamentos Informatizados

SAPRE – Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa

SAU – Sistema de Avaliação de Unidades

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

SEG – Sistema Embrapa de Gestão

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SESI – Serviço Social da Indústria

SGE – Secretaria de Gestão Estratégica

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SIASG – Sistema de Administração de Serviços Gerais

SIC – Sistema de Custos

SICAF – Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

SIDE – Sistema de Informações para Decisão Estratégica

SIGED – Sistema de Gerenciamento de Documentos

SINPAF – Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário

SINTEGRA – Sistema Integrado de Informações Fiscais

SIPJ – Sistema de Pessoa Jurídica

SIRH – Sistema de Recursos Humanos

SISALERT – Serviço de Alerta de Doenças na Cultura da Macieira

SISAVEM – Sistema de Avaliação da Embrapa

SISBACEN – Sistema de Informações do Banco Central

SISDECLARA – Sistema Integrado de Declarações Vinícolas

SISPAT – Sistema de Gerenciamento do Plano Anual de Trabalho da Embrapa

SIDPROQUIM – Sistema de Controle de Produtos Químicos

SOF – Setor de Orçamentos e Finanças

SPM – Setor de Patrimônio e Materiais

SRH – Setor de Recursos Humanos

SSA – Setor de Serviços Auxiliares

SST – Sistema de Serviços de Terceiros

TCU – Tribunal de Contas da União

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UDESC/CAV – Universidade do Estado de Santa Catarina

UEL – Universidade Estadual de Londrina
UEM – Universidade Estadual de Maringá
UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UFLA – Universidade Federal de Lavras
UFPel – Universidade Federal de Pelotas
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UFTPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UFV – Universidade Federal de Viçosa
UnB – Universidade de Brasília
UNESP – Universidade Estadual Paulista
UNIBANCO – União de Bancos Brasileiros
UNICAMP – Universidade de Campinas
UNICRUZ – Fundação Universidade de Cruz Alta
UNIJALES – Universidade de Jales
UNIPLAC – Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense
UNISC – Universidade de Santa Catarina
UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UPF – Universidade de Passo Fundo
URCAMP – Universidade Regional da Campanha
URI – Universidade de Uruguaiana
UVIBRA – União de Viticultores Brasileiros
VALEXPOR – Associação dos Produtores e Exportadores do Vale do São Francisco
VINOBRASIL – Salão Brasileiro do Vinho

Embrapa

Uva e Vinho

CGPE 6663

Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento

