

499

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária - MAARA



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA

Diretoria Executiva

# **ESTRATÉGIA GERENCIAL DA EMBRAPA**

## ***Gestão 95/98***

Brasília  
1995

Estrategia gerencial da  
1995 FL-00999



6536-1



FOL  
999

# **ESTRATÉGIA GERENCIAL DA EMBRAPA**

*Gestão 95/98*

## INTRODUÇÃO

---

Nos últimos anos, da condição de uma empresa organizada administrativamente em moldes tradicionais, ainda que muito bem sucedida, a EMBRAPA tem migrado na direção de se tornar um arranjo organizacional bem mais complexo, multiplicando consideravelmente seus canais de interação com a sociedade e, conseqüentemente, ampliando sua missão institucional.

Neste período, um grande esforço de rearranjo organizacional tem sido feito, envolvendo todos os seus empregados. A partir da adoção de conceitos mais elásticos e abrangentes do que aqueles próprios à administração tradicional, tais como “cultura organizacional” e “Qualidade Total”, e de ferramentas gerenciais como o planejamento estratégico, a empresa vem conduzindo reformas significativas que resultaram na internalização de conceitos importantes tais como cliente, mercado, parceria, cadeia produtiva, sustentabilidade, P&D e enfoque sistêmico, entre outros.

Este esforço resultou também na implementação de projetos importantes como o SEP, o SEI, o SAAD entre outros. Esta tarefa não está finda, e continua prioritária, dado que a economia mundial se mantém num processo constante de ajuste e mudanças, exigindo de instituições constante adequação às mudanças. Neste documento são abordadas as macrotendências mundiais e nacionais que permeiam o planejamento da empresa, delinea-se a Política Global de Administração, explicitam-se os Princípios que nortearão a administração, discutem-se os principais problemas, e apresenta-se um conjunto de objetivos e projetos gerenciais a serem implementados.

## MACROTENDÊNCIAS

---

Neste processo de ajuste, permanecem válidas as macrotendências identificadas nos últimos cinco anos e que são levadas em consideração na definição da estratégia gerencial da EMBRAPA nos anos que se seguem, quais sejam:

- Os mercados nacionais tendem a se integrar numa **economia global**, com a queda sucessiva de barreiras físicas, políticas, tecnológicas e tarifárias.
- A **produção** de bens cada vez mais **depende da Ciência & Tecnologia** e da existência de **recursos humanos bem capacitados**.
- **Mercados emergentes** como China, seus vizinhos asiáticos, países da antiga União Soviética e países africanos desempenharão um papel importante para a prosperidade mundial.
- O **acesso à informação e a velocidade** com que ela trafega entre as pessoas, entre os continentes aumenta a cada dia.
- O **tempo médio necessário para transformar um conhecimento científico em tecnologia** que possa ser usada nos lares ou nas empresas também vem se reduzindo: sete anos nos EUA, quatro anos no Japão.
- A **sustentabilidade**, particularmente no que se refere ao meio ambiente, continua essencial em qualquer projeto de desenvolvimento humano.
- A **crescente demanda por produtos agropecuários**: de um lado, em razão do crescimento contínuo da população mundial, estimado

para os próximos 25 anos, e do aumento da renda per capita mundial, e de outro, em razão da redução da oferta de alimentos e fibras em vários dos países produtores, dada a retirada dos subsídios agrícolas.

No plano nacional, há também algumas macrotendências a serem consideradas no gerenciamento da EMBRAPA. São as seguintes:

- **Participação crescente da sociedade** brasileira nos processos de decisão do Governo.
- Um processo de **reforma do Estado** nos níveis federal, estadual e municipal, sem prazo para terminar, em que se questiona o papel do Estado e a gestão da coisa pública.
- As **demandas sociais** são crescentes, o que implica maior competição por recursos públicos, forçando o estado a reduzir sua participação no financiamento de outros projetos.
- Compromisso prioritário do Governo com a **estabilidade econômica** e conseqüente **eliminação de subsídios**, inclusive os concedidos ao agronegócio.
- Maior **participação do setor privado no financiamento** dos projetos de **Ciência & Tecnologia**, decorrente até da retração do Estado neste setor.
- **Urbanização progressiva da sociedade**, implicando que cada vez menos produtores terão a tarefa de fornecer alimentos para cada vez mais consumidores, e assim demandarão cada vez mais tecnologias.

- Por fim, há que se reconhecer também a grande diversidade dos empreendimentos agropecuários brasileiros, seja do ponto de vista de seu estágio tecnológico, do tamanho das propriedades, ou da renda auferida ou de outros critérios como existência de empregados e assim por diante. Desta maneira, algum tipo de **estratificação do negócio agrícola** deve ser admitida na concepção de um programa de geração de tecnologias, pois uma oferta justa e equitativa de tecnologias deve contemplar as necessidades de desenvolvimento e progresso de cada um dos estratos que se considerar.

## MISSÃO E OBJETIVOS GERAIS

---

A Missão Institucional da EMBRAPA estabelece que a empresa deverá *“gerar, promover e transferir conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal, em benefício da Sociedade”*.

Profundamente vinculados à Missão da Empresa, e tão permanentes quanto ela, há o conjunto de Objetivos Gerais, que deverão ser continuamente perseguidos. Dentre eles destaca-se a necessidade de **incrementar a eficiência e a competitividade** (a dimensão econômica da Missão) dos sistemas de produção agropecuário, agroindustrial e florestal, buscando seu crescimento com sustentabilidade, e a necessidade de **contribuir para resolver problemas sociais e ambientais** (a dimensão social da Missão) notadamente buscando solucionar problemas como a fome, a subnutrição, os danos ambientais, e a viabilização tecnológica da agricultura de subsistência.

Cumprir também o propósito de **adequar a qualidade dos produtos às demandas dos consumidores intermediários e finais** - visto que a competição nos mercados se definirá mais em função de padrões de qualidade do que por mecanismos de proteção comercial - e de **promover e agilizar a transferência de informações científicas e tecnológicas**, buscando reduzir o tempo consumido entre a geração das tecnologias demandadas e a sua adoção pelos clientes da pesquisa.

O cumprimento de um derradeiro, mas não menos importante, dentre os Objetivos Gerais - **promover um salto qualitativo da pesquisa** - será uma resultante dos demais, e implicará a renovação da metodologia de pesquisa mediante a incorporação dos avanços do conhecimento científico, de novas ferramentas de pesquisa e de gerência. Exigirá também que se alcance um novo patamar de qualidade das soluções e tecnologias geradas, em resposta estratégica a esta fase de transição da sociedade, em que os recursos financeiros são escassos, o setor público passa por profunda reforma, e o próprio agronegócio sofre grandes alterações estruturais.

# POLÍTICA GLOBAL DE ADMINISTRAÇÃO

A EMBRAPA adota o **Marketing**, na sua acepção mais ampla de “filosofia de relacionamento com o macro-ambiente”, como Política Global de Administração, de responsabilidade de sua Diretoria Executiva. Isto equivale dizer que **Marketing** não deve ser apenas preocupação ou domínio de um departamento da sede ou de um setor numa unidade descentralizada, nem será entendido como publicidade ou ferramenta de vendas.

**Marketing** é uma atitude nova, um compromisso de todos os empregados da EMBRAPA para com a sociedade brasileira. Todos devem se habilitar para operar segundo esta nova postura, que vai garantir tecnologias mais confiáveis e bem sucedidas, cristalizadas em produtos, processos e serviços, vai garantir meios de distribuição mais eficazes quanto ao acesso da população a estes bens, e vai permitir um esforço de divulgação mais eficiente. Um documento detalhando esta política global está sendo elaborado.

A Política Global de Administração, ancorada em Marketing, permeia todas as iniciativas e ações da Empresa, e estará particularmente embasada em três grandes políticas operacionais, a saber:

- Uma **Política de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) (Produto)**, destinada a garantir a qualidade das tecnologias EMBRAPA nas suas acepções de Produto, Processos e Serviços.
- Uma **Política de Vendas ou Distribuição (Preço e Pontos de Venda)**, que garanta à sociedade o adequado acesso às tecnologias geradas pela empresa.
- Uma **Política de Comunicação (Promoção)**, que garanta que a sociedade, por meio dos mais distintos segmentos (técnicos, produtores, empresários, parlamentares, jornalistas, etc.) esteja a todo tempo bem informada sobre as ações da empresa, mas sobretudo que garanta que a EMBRAPA

esteja sempre bem informada sobre as reais visões da sociedade e do mercado sobre suas ações e sobre as ações de seus concorrentes.

Destas três políticas deriva uma resultante - a conscientização de necessidade de **Defesa da Marca EMBRAPA, por todos que trabalham na empresa** - a ser estimulada e monitorada diretamente pela Diretoria Executiva, de maneira tal que tudo o que for criado, desenvolvido, distribuído ou divulgado não venha a prejudicar o valor desta marca, mas, sim, valorizá-la.

Alguns ajustes operacionais certamente se farão necessários para que a EMBRAPA assumira esta nova postura, mas nenhuma mudança estrutural ou de instrumentos será feita. O planejamento estratégico, o SEP, o PAT, o SAAD, o SEI, o Sistema de Custos, o Programa de Qualidade Total, enfim todos os programas e instrumentos já definidos permanecem, estão sendo consolidados e implementados. Todavia, estes projetos, e outros novos que advierem, deverão pautar-se pelo monitoramento do que pensa a sociedade e eventuais parceiros institucionais sobre as tecnologias e demais atividades da EMBRAPA e, sobretudo, sobre seus concorrentes.

A EMBRAPA assume versões bem amplas e flexíveis dos conceitos de **Marketing, Mercado, Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção**, em lugar de adotar suas acepções mais restritas. Isto se faz necessário porque a adoção desta nova postura não pode ser retardada por visões segundo as quais **Marketing** não se aplicaria à EMBRAPA por ser uma empresa que gera, em grande monta, tecnologias de cunho social que não teriam preço e não seriam vendáveis. Tudo o que se gerar na EMBRAPA será objeto de rigoroso escrutínio segundo a visão de **Marketing**.

# PRINCÍPIOS

---

Toda a política da empresa será pautada por um conjunto de princípios que deverão ser cada vez mais internalizados. A primeira preocupação da empresa será promover os ajustes necessários para que todas as iniciativas em planejamento estratégico, qualidade total, etc., bem como todos os projetos iniciados sejam consolidados, de forma que não se percam os esforços e os recursos despendidos e se alcancem os benefícios esperados. Os princípios são os seguintes:

- **Parceria:** A empresa fará da parceria com instituições científicas congêneres, empresas e entidades de classe do agronegócio, a forma preferencial para condução dos projetos em cumprimento de sua missão institucional.
- **Enfoque de Sistemas:** A visão sistêmica ou holística do setor, das cadeias produtivas, dos sistemas de produção e dos sistemas biológicos, deverá embasar o esforço de pesquisa, complementando os trabalhos da pesquisa analítica.
- **Pesquisa & Desenvolvimento:** O compromisso da EMBRAPA se amplia, englobando não só a geração do conhecimento científico e tecnológico, mas também a sua transformação (Desenvolvimento) em produtos, processos e serviços que possam ser apropriados pela sociedade, de forma privada ou socializada.
- **Demanda:** As ações de P&D da Empresa devem estar voltadas para o Mercado. Assim, todas as unidades centrais e descentralizadas, quando do planejamento de suas atividades, deverão buscar uma contínua interface com o Mercado e valer-se de métodos confiáveis de identificação de demandas.
- **Cadeia Produtiva:** Todo o planejamento estratégico e operacional das UC's e UD's deverá ter como referencial de análise não apenas o sistema de

produção dentro de uma propriedade rural, mas a conformação e as tendências de toda a cadeia produtiva em que este dado sistema de produção se insere.

- **Sustentabilidade:** As soluções tecnológicas desenvolvidas pela Empresa e ofertadas ao mercado deverão ter como objetivo final o desenvolvimento sustentável, entendido nas suas dimensões econômica, ecológica, social e biológica.
- **Qualidade Total:** Os conceitos e ferramentas recomendados na Gestão pela Qualidade Total deverão ser internalizados e utilizados de forma continuada. Em especial, a reorganização do trabalho baseada no princípio de gerência de processos permitirá que se otimizem os recursos e que se alcance maior flexibilidade organizacional no atendimento às demandas do seu macro-ambiente, de forma que se alcancem resultados mais satisfatórios para o cliente.

## **PROBLEMAS E DESAFIOS**

---

No cumprimento de sua Missão e Objetivos Gerais, dentro dos Princípios definidos, a Empresa enfrenta alguns problemas e desafios, dentre os quais se destacam:

- **Acompanhar e incorporar ao processo produtivo os recentes avanços científicos.**
- **Apoiar os agricultores/agroindustriais com técnicas de gerenciamento do negócio agrícola (organização das cadeias produtivas).**
- **Identificar as demandas presentes e futuras do mercado e orientar as pesquisas segundo elas.**
- **Internalizar e operacionalizar os conceitos de “Desenvolvimento”(de produtos, processos e serviços) e de “Mercado”.**
- **Ampliar a parceria com o SNPA para atender à crescente demanda por tecnologias.**
- **Envolver mais o setor privado através de parcerias**
- **Desenvolver liderança e capacidade gerencial.**
- **Aumentar a produtividade dos recursos humanos (renovação, motivação, capacitação).**
- **Garantir recursos financeiros (maior flexibilidade e diversificação).**

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

---

Visando cumprir os Objetivos Gerais e a Missão da Empresa, solucionando os principais problemas e desafios, definiu-se o conjunto de Objetivos Específicos para a Gestão 95/98. São os seguintes:

1. **Valorizar as ações que visem acompanhar os avanços científicos.** Seja no mercado interno ou externo, a competitividade da agricultura brasileira a competitividade requer a oferta constante de tecnologias de produção cada vez mais eficientes. Isto exige o acompanhamento contínuo dos avanços científicos, principalmente no campo da Biologia avançada. Associadas a este objetivo, destacam-se as ações de capacitação de recursos humanos, o intercâmbio com outras instituições científicas, e a proposta de uma "joint-venture" para manutenção e operação de um laboratório de biotecnologia no Exterior.
2. **Valorizar as ações de desenvolvimento de produtos e processos, de difusão de informação e de comercialização de TSP.** A idéia central é que **serviços, produtos e processos**, colocados pela EMBRAPA à disposição do mercado, sejam tão bem acabados e formatados de maneira que possam ser adotados sem dificuldades pelos agentes econômicos (produtores rurais e agroindustriais), sem aumentar os riscos e oferecendo a garantia de retorno satisfatório. Destacam-se, aqui, as ações de Desenvolvimento (como P&D) e a consolidação da figura de "gerente de produto", ou seja, o pesquisador ou difusor, ou ainda profissional avulso ou empresa contratada para este fim, capaz de interagir com os pesquisadores para coletar uma tecnologia pronta na unidade de pesquisa e realizar todas as tarefas de validação e testes de mercado, de forma a ajustá-la até estar pronta para o mercado.

3. **Valorizar as ações de apoio aos programas prioritários do Governo.** As prioridades definidas pelo Governo Federal, particularmente no que diz respeito à agricultura familiar, aos programas de cunho social e ao combate à fome e à miséria, receberão todo suporte tecnológico possível. Destacam-se aqui as ações de apoio ao Programa Nacional de Agricultura Familiar-PRONAF, ao Programa de Reforma Agrária e ao Projeto de Zoneamento Agroecológico.
  
4. **Consolidar a EMBRAPA como instrumento de abertura comercial junto aos países menos desenvolvidos.** Vários países, principalmente na faixa tropical do mundo (África, América Latina, Caribe, e Ásia), encontram no agronegócio a base de seu desenvolvimento, seja pela necessidade de alimentar sua população, seja pela possibilidade de participar do mercado mundial. Neste sentido, vão demandar um grande esforço interno de P&D e importar laboratórios, fábricas-piloto, agroindústrias, máquinas e equipamentos agrícolas, insumos, etc. A EMBRAPA, detentora de considerável estoque de conhecimento do agronegócio principalmente em condições tropicais, pode ser um importante instrumento do Governo e empresas brasileiras para a ampliação do seu comércio internacional. Ela pode ajudar estes países tropicais na montagem do programa de desenvolvimento tecnológico, ao mesmo tempo em que pode oferecer um aval técnico aos equipamentos e insumos da indústria nacional por ela já testados e aprovados, facilitando o relacionamento comercial entre eles e o Brasil.
  
5. **Concentrar as ações da Empresa em produtos, temas e áreas estratégicas, se necessário fazendo ajustes no modelo institucional.** A EMBRAPA deverá concentrar-se no que é estratégico para o País, e recusar qualquer proposta no sentido de

sua expansão em termos de bases físicas e de quadro de pessoal, sob o pretexto de ampliar o espectro de suas ações. Ações de P&D mais pontuais, que atendam a interesses específicos de estados ou regiões, devem ser de responsabilidade dos sistemas estaduais da pesquisa agropecuária (empresas estaduais, institutos e universidades, e laboratórios privados).

6. **Fortalecer o SNPA e priorizar a parceria com a iniciativa privada.** A EMBRAPA, ao invés de tentar se expandir, se concentrará em ajudar ao SNPA a fortalecer-se, auxiliando-o no desenvolvimento institucional, na capacitação de recursos humanos, na captação de recursos financeiros e materiais, de sorte a assumir integralmente a pesquisa naqueles produtos, temas e áreas que tenham características regionais ou estaduais. Particularmente no que concerne ao desenvolvimento de produtos e processos, a Empresa buscará sempre uma parceria com a iniciativa privada, visando injetar novos recursos na pesquisa e otimizar a adequação dos produtos ao mercado.
7. **Descentralizar ações, fazendo uma revisão das funções da sede.** A idéia é transferir esferas de decisão para as unidades descentralizadas, buscando aumentar sua agilidade nos negócios e nas parcerias institucionais.
8. **Simplificar processos e normas, priorizando a atividade de Pesquisa & Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia.** Todo o esforço de rearranjo institucional gerado a partir do exercício de planejamento estratégico na sede e nas unidades descentralizadas envolveu todos os empregados, de forma absorvente, em atividades-meio, com prejuízos para as atividades-fim da Empresa. Tais atividades-meio serão redimensionadas dentro do estritamente necessário, de sorte a permitir que as pessoas

envolvidas com P&D e com Transferência de Tecnologia possam dedicar-se mais a tais atividades.

9. **Buscar maior autonomia para a Empresa na gestão dos recursos humanos e financeiros.** As legislações de controle do serviço público, particularmente das estatais, têm imobilizado a capacidade empreendedora das empresas públicas, principalmente no que tange às parcerias com o setor privado. A empresa irá buscar formas negociadas alternativas, sem ferir a legislação, na linha dos contratos de gestão, de sorte que seus projetos econômicos e tecnológicos não sejam prejudicados.
10. **Buscar maior estabilidade político-administrativa.** Por razões absolutamente circunstanciais, a EMBRAPA tem conseguido manter-se ao largo do redemoinho político nacional, de sorte a manter diretorias estáveis e um programa de trabalho consistente, ao contrário de outras estatais nas quais, dados os interesses políticos em jogo, em passado recente, não se conseguiu estabilidade e, em alguns casos, nem mesmo preencher todos os cargos da diretoria. A estabilidade pressupõe a implantação de um Conselho Deliberativo, que ajudará também a fortalecer o processo decisório e constituirá um mecanismo formal de relacionamento com a sociedade.
11. **Buscar maior competência gerencial.** A empresa faz um esforço para negociar com a sociedade e seus representantes formas de sucessão gerencial que não só preservem a liberdade política do Governo de indicar gerentes mais afinados com sua orientação programática, mas também garantam que os eventuais indicados tenham a competência técnico-científica e gerencial necessária ao posto. Esta é uma condição fundamental para que os centros de pesquisa cumpram sua missão e se consolidem como centros de referência científica e tecnológica.

12. **Valorizar o acompanhamento e a avaliação de resultados de unidades e empregados, acoplando-o a um sistema de estímulos.** Obviamente, em troca de maior autonomia gerencial e de maior estabilidade político-institucional, a Empresa deve oferecer à sociedade melhor contabilidade de seu desempenho e dos ganhos de eficiência. Um sistema de acompanhamento e avaliação do cumprimento de metas e resultados, obtidos pelas unidades centrais e descentralizadas e por seus profissionais, é de fundamental importância na gerência da Empresa, principalmente num regime de maior autonomia de gestão. O acoplamento deste sistema a outro de gratificação torna a gerência muito mais eficaz.

# PROJETOS GERENCIAIS

---

Para a consecução dos Objetivos Específicos, foram selecionados vários projetos de caráter gerencial a que se conferiu prioridade máxima. Cada um desses projetos está sob a supervisão de um membro da Diretoria Executiva e sob a responsabilidade de um gerente que atua em conjunto com um colegiado de representantes das unidades centrais diretamente envolvidas no projeto.

Esses projetos gerenciais estratégicos, para facilitar a compreensão de sua abrangência, foram organizados segundo sete categorias:

## 1) Modernização Institucional

- **Sucessão Gerencial (Projeto 6):** O objetivo é criar um sistema transparente de seleção de candidatos a chefe dos centros de pesquisa, de maneira que se garanta a competência gerencial e científica destes candidatos, que se reduzam as influências do corporativismo interno, e se preserve a liberdade de se escolher um candidato mais identificado com a orientação política do Governo.
- **Conselho Deliberativo (Projeto 8):** O objetivo deste projeto é estabelecer uma estratégia adequada para a instalação do Conselho Deliberativo, composto de membros do Governo e da Iniciativa Privada, de sorte a se obter maior estabilidade político administrativa.
- **Contrato de Gestão (Projeto 9):** O objetivo é formular uma proposta de contrato de gestão com indicadores de desempenho que sejam adequados à natureza da Empresa, e que lhe permita negociar com o Governo maior autonomia na gerência técnica, administrativa e financeira, essenciais à sua maior eficiência operacional.
- **Sistema de Avaliação de Unidades (Projeto 31):** O projeto tem por objetivo propor métodos de avaliação das unidades centrais e

descentralizadas quanto à produtividade e eficiência relativa, à qualidade técnica dos projetos, ao cumprimento de metas, e à sua contribuição para a consolidação da imagem institucional, e fortalecimento da marca EMBRAPA. A análise deve subsidiar a direção da Empresa no gerenciamento e valorização das unidades mais produtivas.

- **Sistema de Gratificação por Resultados (Projeto 7):** O objetivo é desenvolver e implantar um sistema de gratificação que premie unidades centrais e descentralizadas, equipes de trabalho e empregados (individualmente), quando superarem metas operacionais préestabelecidas, aumentarem a criatividade e ampliarem a captação de recursos.
- **Descentralização e Revisão das Funções da Sede (Projeto 5):** O objetivo deste projeto é transferir o maior número possível de instâncias de decisão para as unidades descentralizadas, ao mesmo tempo que se revisam as instâncias que permanecerem na sede, de maneira a tornar estes processos de decisão e de execução mais rápidos e mais racionais.
- **Sistema de Custos (Projeto 4):** O objetivo deste projeto é promover um ajuste de sintonia fina nas memórias de cálculo da Empresa, de maneira a estabelecer matrizes de custos de projetos, subprojetos e outras atividades, consolidando um sistema de custos básicos de pesquisa que ajude a empresa a avaliar suas atividades e otimizar custos e a valorar corretamente os produtos, processos e serviços colocados no mercado.
- **Processo Orçamentário (Projeto 23):** O objetivo é revisar o processo orçamentário, de maneira a conciliar as prioridades definidas no Plano Diretor da Embrapa (PDE), as normas do SIAFI e os compromissos firmados com agentes de financiamento internacionais, de forma a evitar conflitos de informação, atrasos nos trabalhos e duplicidade de esforços.
- **Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária-SNPA (Projeto 11):** O objetivo é o fortalecimento técnico e institucional dos organismos estaduais

de Pesquisa & Desenvolvimento, constituintes do SNPA, particularmente no que tange à captação de recursos, à capacitação de seus recursos humanos, e à sua sustentabilidade político-institucional.

## 2) Desenvolvimento de Recursos Humanos

- **Plano de Cargos e Salários (Projeto 12):** O objetivo é desenhar e negociar com o Governo um novo Plano de Cargos e Salários para a Empresa, de forma a corrigir distorções impostas pelas últimas políticas salariais, e que ofereça novos horizontes de carreira aos empregados mais experientes.
- **Sistema de Planejamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual - SAAD/RH (Projeto 3):** O objetivo deste projeto é promover correções, ajustar, consolidar e implementar rapidamente o SAAD, tendo em vista suas implicações sobre a qualidade do Sistema EMBRAPA de Planejamento (SEP) e para o sistema de gratificações por desempenho que a Empresa pretende implementar.
- **Treinamento e Capacitação (Projeto 29):** Tendo em vista a necessidade de permanente reciclagem de seus profissionais e a constante escassez de recursos, o objetivo do projeto é definir claramente as áreas prioritárias para capacitação técnico-científica e administrativa, de longa e curta duração.
- **Interação com “Embrapianos” cedidos (Projeto 19):** O objetivo é criar mecanismos para que os profissionais da EMBRAPA cedidos a outros órgãos do Executivo, Legislativo e Judiciário (federal e estadual), participem do esforço institucional da Empresa e contribuam de alguma maneira para a realização de suas metas prioritárias.

- **Renovação de quadros e aproveitamento de aposentados (Projeto 18):** Atento à pretendida autonomia na gestão dos recursos humanos, o projeto tem por objetivos definir e fixar o quadro de pessoal de cada unidade, estabelecer critérios e parâmetros quantitativos para a renovação periódica deste quadro, e divisar alternativas para o reaproveitamento dos aposentados pela Empresa, de sorte a continuar valendo-se de sua experiência em favor do negócio agrícola.
- **Qualidade Total (Projeto 13):** O objetivo deste projeto é consolidar a internalização da metodologia de Qualidade Total nas unidades centrais e descentralizadas da Empresa, com a definição de indicadores de Qualidade Total mais concretos e de mensuração quantitativa, permitindo, assim, maior visualização dos resultados do esforço despendido.

### 3) Melhoria da Pesquisa

- **Sistema EMBRAPA de Planejamento (Projeto 1):** O projeto tem por objetivo simplificar, flexibilizar e descentralizar as ações do Sistema EMBRAPA de Planejamento, de maneira a melhorar a qualidade do programa de trabalho da Empresa e reduzir o tempo de gerência do SEP.
- **Reconversão em relação ao Mercosul (Projeto 27):** O objetivo do projeto é avaliar as cadeias produtivas do agronegócio de interesse do Mercosul, definindo aquelas em que o esforço de Pesquisa & Desenvolvimento poderá obter maiores resultados em termos de ganhos de competitividade dos produtos e serviços do agronegócio brasileiro.
- **Pesquisa para Região Amazônica (Projeto 28):** O projeto tem por objetivo definir e implementar uma estratégia de fortalecimento da atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na Região Amazônica, particularmente no que concerne à fixação de pesquisadores na região, à

qualidade do programa de P&D e ao aumento da produtividade de suas estruturas de Ciência & Tecnologia.

- **Revisão dos Planos Diretores das Unidades (Projeto 17):** O objetivo do projeto é revisar o Plano Diretor de cada uma das unidades descentralizadas da EMBRAPA, de sorte a verificar a consistência entre a visão da unidade sobre as demandas e prioridades do mercado de tecnologia e as reais necessidades deste mercado, bem como avaliar o grau de concordância entre a sua programação de trabalho, seus resultados e produtos, e o que requer o mercado.
- **Instituto Pensar (Projeto 16):** O projeto tem por objetivo organizar uma ação de prospecção e análise científica do futuro, buscando diagnosticar a direção e o comportamento do desenvolvimento agrícola brasileiro, e como a EMBRAPA pode facilitar tal processo atuando no seu componente tecnológico.

#### 4) Cooperação Internacional

- **Cooperação Técnica Internacional (Projeto 26):** O objetivo é estabelecer uma política clara de intercâmbio científico entre a EMBRAPA e suas congêneres em todo o mundo, de forma a manter e ampliar sua projeção internacional e facilitar-lhe o acompanhamento da evolução científica e tecnológica.
- **EMBRAPA nos Trópicos (Projeto 15):** O objetivo do projeto é estabelecer mecanismos de prospecção e promoção tecnológica principalmente junto a países de clima tropical e junto às instituições internacionais de apoio à agricultura, de maneira a transformar a EMBRAPA num instrumento de abertura ou ampliação do comércio entre estes países e o agronegócio brasileiro.

## 5) Mercado e Recursos

- **Desenvolvimento e vendas de Processos, Serviços e Produtos (Projeto 14):** O objetivo do projeto é que a Empresa internalize conceitos e experiências importantes como desenvolvimento de produtos e gerência de produto, estabeleça uma política clara de valoração (preços) e de distribuição (pontos de venda) de suas tecnologias, e assim não só coloque seus produtos no mercado mas aumente sua capacidade de captação de recursos.
- **Patentes e Direitos Autorais (Projeto 24):** O objetivo do projeto é definir diretrizes, mecanismos e procedimentos operacionais que disciplinem a busca, pela Empresa ou por seus empregados, de oportunidades e rendimentos facultados pela Lei de Patentes e Lei de Proteção de Cultivares (ambas em análise pelo Congresso Nacional) e Lei de Direitos Autorais.
- **Estratégia da EMBRAPA frente à Lei de Proteção de Cultivares (Projeto 25):** O objetivo do projeto é definir estratégias e políticas de pesquisa em melhoramento genético, envolvendo o lançamento e a proteção das cultivares criadas pela EMBRAPA, regulando o acesso do público a este material, assegurando a quem de direito o retorno econômico dos investimentos feitos pela empresa com recursos públicos ou em regime de parceria, e garantindo a produção de material genético de reduzido interesse comercial, mas de grande significado social.
- **Projetos Internacionais (Projeto 10):** O objetivo deste projeto é assegurar o financiamento externo para as atividades futuras de P&D, não só promovendo ganhos de eficiência na execução dos atuais contratos internacionais, mas também negociando novos empréstimos com o BID e o BIRD, identificando novas fontes de financiamento, particularmente visando à capacitação de recursos humanos e à manutenção e melhoria da infraestrutura de P&D.

## 6) Informação e Comunicação

- **Comunicação na EMBRAPA (Projeto 20):** O projeto tem por objetivo elaborar e implementar uma política de comunicação que regule, integre, e confira um padrão mínimo de profissionalismo a todas as suas manifestações junto à opinião pública, de forma a consolidar um conceito e imagem adequados junto ao mercado, e facilite a realização de sua missão institucional
- **Sistema EMBRAPA de Informação (Projeto 2):** O objetivo do projeto é que rapidamente se consolide e se implemente um sistema informatizado e em rede que torne disponíveis, para a própria EMBRAPA e para o público em geral, todas as informações geradas pela Empresa.
- **INTERNET (Projeto 30):** O objetivo é estabelecer uma política clara que regule a disponibilidade de informações institucionais e comerciais, via INTERNET, padronizando formatos e estabelecendo mecanismos de proteção, em coordenação com o SEI, com o Projeto de Comunicação, e outros projetos atinentes às relações comerciais e de cooperação da Empresa.

## 7) Apoio a Programas Prioritários do Governo

- **Zoneamento Agroecológico do Brasil (Projeto 21):** O objetivo do projeto é realizar, na escala 1:1.000.000, nas regiões geopolíticas (desagregadas em unidades estaduais), o zoneamento agroecológico, considerando a sustentabilidade de atividades e de tecnologias e a proteção de ecossistemas, e o zoneamento de clima e de solos para culturas e produtos de interesse de cada estado ou região, de forma a contribuir para o zoneamento das políticas agrícola e de crédito rural.
- **Agricultura Familiar (Projeto 22):** O objetivo é definir e implementar estratégias de atuação em P&D, em distribuição de Serviços, Processos e Produtos (S/P/P), e Comunicação, que contribuam para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.

# AGENDA GERENCIAL

---

A Diretoria Executiva (DE) definiu também algumas regras destinadas a regular a interação entre suas unidades centrais (UC's) e descentralizadas (UD's), de sorte a descentralizar e agilizar decisões, melhorar o fluxo de informações, melhorar a distribuição de trabalho, otimizar a produtividade de reuniões, e a evitar gargalos que resultem em atrasos no cumprimento de tarefas.

## GERAIS

1. A administração se fará mediante projetos e processos prioritários e definição clara de responsabilidades, vinculando o programa de trabalho às unidades e pessoas envolvidas, em uma estrutura matricial supervisionada pelos diretores e pelo presidente. Neste sentido, toda e qualquer iniciativa da empresa deve ser formatada como um “projeto gerencial”, onde se explicita sua justificativa, seus objetivos, suas diretrizes, seu cronograma, os recursos necessários à sua execução, a UC responsável, as UC's participantes do colegiado, e o membro da Diretoria Executiva que o supervisionará.
2. O planejamento e decisões sobre ações a serem implementadas nestes projetos e processos deverão ser sempre tomadas em colegiado, envolvendo todas as unidades centrais participantes.
3. Cada diretor supervisionará (a) alguns projetos ou processos prioritários; (b) algumas unidades centrais; e (c) o relacionamento de algumas unidades descentralizadas com a Sede.
4. O presidente supervisionará toda a matriz e especificamente algumas unidades centrais e alguns projetos/processos prioritários.
5. Assuntos a serem trazidos para decisão da Diretoria Executiva, do presidente ou dos diretores, deverão ser previamente discutidos entre as unidades

envolvidas, deverão conter claramente o problema, e as alternativas de solução, com as respectivas vantagens, desvantagens e impactos.

6. Todo assunto trazido à consideração do presidente ou dos diretores, seja para mera informação ou para decisão, deve ter a forma de um “documento executivo”: máximo de 2 ou 3 páginas, onde se apresente, de maneira sucinta, a natureza do problema, as soluções possíveis, e seus respectivos impactos. Quando necessário, por solicitação da Diretoria Executiva ou de seus membros isoladamente, o documento poderá incorporar uma seção de anexos, que permita aprofundar a análise do assunto.

7. Documentos e informações, de forma geral, devem primar pela objetividade e boa apresentação, principalmente quando se destinam ao ambiente externo.

## **RELACIONAMENTO COM UD’S**

8. Por “relacionamento de UD’s com a Sede” entendam-se as decisões a serem tomadas e providências a serem encaminhadas, quando da visita de chefes de UD’s à Sede. Nestes casos, a visita deve iniciar ou, preferencialmente, terminar com uma reunião do diretor supervisor com o chefe da UD e com as UC’s envolvidas.

9. Caso o diretor supervisor esteja ausente, a reunião poderá ser acertada com outro diretor.

10. O chefe de UD deve programar antecipadamente com o diretor supervisor, ou outro diretor, sua visita à Sede.

11. As ações de rotina tratadas por correspondência ou telefone entre as UD’s e as UC’s, visando a implementação das decisões, não necessitam obrigatoriamente passar pelo diretor ou mesmo pelo chefe de departamento.

Cada diretor definirá os critérios com os departamentos sob sua supervisão.

12. A comunicação de decisões sobre os projetos e processos prioritários através de ofícios da Sede com as UD's será regulamentada. Em princípio, fica restrita às decisões colegiadas e, quando necessário, só serão liberadas pelo diretor supervisor da UD's em questão, procurando evitar que as UD's recebam repetidas comunicações sobre um mesmo assunto.

13. As UC's devem tratar os assuntos diretamente com as chefias das UD's e demais UC's. O tratamento direto com o empregado só deve ser feito nos casos previstos em normas e na implementação de decisões já tomadas.

14. As UC's devem responder de imediato às demandas das UD's, ainda que, simplesmente, informando que o assunto está sendo processado.

15. Um diretor e, quando necessário, chefes de UC's devem comparecer às reuniões regionais das UD's.

16. O representante regional deve comunicar aos membros da Diretoria Executiva, com antecedência, as datas e as pautas das reuniões.

17. As visitas periódicas do presidente e diretores aos centros de pesquisa deverão objetivar, fundamentalmente, discussões sobre os programas de pesquisa. Para tanto, a SEA e o DPD deverão providenciar assessoramento especial que assegure debates sobre os reais problemas relacionados com a atividade-fim da Empresa, as ações corretivas e as responsabilidades. Os assuntos relacionados com as atividades-meio deverão ser tratados com os departamentos da Sede, com a intermediação dos diretores.

## **PARTICIPAÇÃO DAS UC's**

18. A Diretoria Executiva terá reuniões mensais com as UC's, em locais fora da Sede, nas quais todos tomarão conhecimento do andamento dos projetos e

processos a cargo de cada UC. As reuniões terão suas datas definidas e divulgadas com antecedência.

19. Os representantes regionais das UD's deverão participar dessas reuniões mensais.

20. A Diretoria Executiva reunirá, no mínimo, duas vezes por ano, com todos os chefes de UC's e UD's.

21. Os chefes de UC's deverão organizar-se de tal forma que possam participar das reuniões convocadas pelo diretor supervisor ou pela Diretoria Executiva, e possam, assim, participar das decisões colegiadas.

22. Os chefes de UC's poderão designar representantes para participar das decisões colegiadas relativas a projetos e processos prioritários.

23. As visitas, bem como a participação dos diretores nas reuniões regionais, devem ser informadas com antecedência às UC's para que estas possam providenciar assessoramento e encaminhar assuntos de interesse das UD's envolvidas.