

## **Relatório de Gestão 2003 Secretaria de Gestão e Estratégia**





ISSN 1679-4680

Junho, 2005

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Secretaria de Gestão e Estratégia  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

# **Documentos 11**

**Relatório de Gestão 2003  
Secretaria de Gestão  
e Estratégia**

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)

Edifício - Sede da Embrapa

Parque Estação Biológica (PqEB), Av. W3 Norte (final)

CEP 70770-901 Brasília, DF

Caixa Postal 040315

Fone (61) 3448-4466

Fax (61) 3448-4319

www.embrapa.br/unidades/uc/sg

sac@sede.embrapa.br

**Comitê de Publicações da Sede**

Presidente: *José Geraldo Eugênio de França*

Secretária: *Maria Helena Kurihara*

Secretária-adjunta: *Maria da Conceição Guanieri Leite*

Membros: *Antônio Maria G. de Castro*

*Assunta Helena Sicoli*

*Guarany Carlos Gomes*

*Ivan Sérgio Freire de Souza*

*Levon Yeganiantz*

*Lillian Alvares*

*Orlando Campelo Ribeiro*

*Rosa Maria Alcebiades Ribeiro*

Coordenação editorial: *Lillian Alvares*

*Lucilene Maria de Andrade*

Revisão de texto: *Raquel Siqueira de Lemos*

Normalização bibliográfica:

Editoração eletrônica: *Wamir Soares Ribeiro Júnior*

Ilustração da capa: "Saint-Georges Majeur au crépuscule"

Claude Oscar Monet (1840–1926)

**1ª edição (Versão eletrônica, 2005)**

**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 Informação Tecnológica

---

Embrapa. Secretaria de Gestão e Estratégia.

Relatório de Gestão SGE 2003 / Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia. – Versão eletrônica. – Brasília, DF : Embrapa Informação Tecnológica, 2005.

71 p. (Documentos / Embrapa-SGE, ISSN 1679-4680 ; 11).

I. Título. II. Série.

CDD 658

---

© Embrapa 2005

## Autores

---

**Antônio Eduardo Guimarães dos Reis**

Engenheiro Agrônomo, Ph.D. em Ciências e Engenharia de Águas, – Pesquisador III  
Coordenador Técnico-Administrativo  
Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)  
areis@sede.embrapa.br

**Elizabeth Arantes de Oliveira**

Administradora, especialista em Planejamento de Recursos Humanos, Técnico de Nível Superior III  
Secretaria de Gestão e Estratégia – SGE  
arantes@sede.embrapa.br

**José Amauri de Sousa**

Administrador, M.Sc. em Administração e especialista em Gestão de Pessoas, Técnico de Nível Superior III  
Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)  
amauri@sede.embrapa.br

**Ricardo Soares Cohen**

Zootecnista, especialista em Produção Animal, Técnico de Nível Superior II  
Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)  
ricardo.cohen@embrapa.br



# Apresentação

---

A Secretaria de Gestão e Estratégia - SGE, órgão de assessoramento ao diretor-presidente da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), é responsável pela administração e planejamento estratégico da corporação.

A Secretaria apóia a Empresa nos processos de revisão e ajuste que são necessários a uma corporação moderna e eficaz, buscando referenciais para isso em possíveis cenários futuros, os quais norteiam as tendências mundiais para o agronegócio.

Com base nessa arquitetura, o planejamento e as estratégias estabelecidas pela Secretaria contribuem, decisivamente, para a redução de custos operacionais e para a melhoria dos processos institucionais, beneficiando os clientes diretos e indiretos da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação tecnológica, além da própria sociedade.

Este Relatório de Gestão destaca a melhoria dos processos de trabalho, a transparência da gestão administrativa e as ações de todos os membros da equipe, no ano de 2003.

Espera-se que, este documento como importante instrumento de gestão, contribua, de maneira significativa, para a administração de futuros gestores da SGE.

É importante registrar o agradecimento da equipe de coordenadores a cada um dos empregados da Secretaria pelo cumprimento do dever institucional, pela criatividade, pela iniciativa, pelo companheirismo e pela disposição em superar os obstáculos impostos, em prol da Pesquisa, do Desenvolvimento e da Inovação Tecnológica do Agronegócio Nacional.

*Evandro Chartuni Mantovani*

Chefe da Secretaria de Gestão e Estratégia



# Sumário

---

<b>Introdução</b> .....	11
<b>Perfil da Secretaria</b> .....	12
Descrição Básica .....	12
Estrutura Organizacional .....	12
Clientes, Mercado e Concorrência .....	13
Infra-Estrutura de Trabalho e Meios Financeiros .....	14
Processos e Projetos .....	15
Aspectos Relevantes .....	16
Organograma da SGE .....	17
<b>Liderança</b> .....	18
Critério Liderança .....	18
Sistema de Liderança .....	18
Modelo de Gestão da SGE – Padrão de Trabalho .....	19
Identificação e Desenvolvimento de Liderança – Aprendizado .....	19
Cultura de Excelência .....	20
Análise Crítica do Desempenho Global .....	21
Comunicação às Partes Interessadas .....	21
<b>Estratégias e Planos</b> .....	23
Critério Estratégias e Planos .....	23
Formulação de Estratégias e Planos .....	23
Desdobramento e Operacionalização das Estratégias .....	24
Formulação do Sistema de Medição de Desempenho .....	25
<b>Clientes</b> .....	27
Critério Clientes .....	27
Imagem e Conhecimento Mútuo .....	27
Relacionamento com os Clientes Usuários .....	28

Interação com a Sociedade .....	29
Formulação do Código de Ética .....	30
Exercício de Cidadania .....	30
<b>Informação .....</b>	<b>31</b>
Critério Informação .....	31
Gestão das Informações da SGE .....	31
Gestão das Informações Comparativas .....	32
Gestão do Conhecimento .....	32
<b>Pessoas .....</b>	<b>34</b>
Critério Pessoas .....	34
Sistemas de Trabalho .....	34
Força de Trabalho e Processo de Seleção .....	34
Avaliação e Reconhecimento .....	34
Implementação de Melhorias .....	35
Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas .....	35
Bem-Estar e Satisfação das Pessoas .....	35
<b>Processos .....</b>	<b>38</b>
Critério Processos .....	38
Gestão de Processos Relativos ao Produto .....	38
Gestão de Processos Finalísticos .....	39
Gestão de Processos de Apoio .....	39
Gestão de Processos de Suprimento .....	40
Gestão Orçamentária e Financeira .....	40
<b>Resultados .....</b>	<b>42</b>
Critério Resultados .....	42
Coordenação de Sistemas e Processos .....	42
Planejamento Estratégico .....	42
Orçamentação e Programação Financeira .....	42
Reestruturação Organizacional .....	44
Avaliação do Impacto do Pagamento de Funções Gratificadas das Unidades na Folha de Pagamento da Embrapa .....	44
Estudo sobre a Estrutura Organizacional das Unidades da Embrapa .....	45
Proposta de Criação e Implantação do Núcleo de Métodos Quantitativos e Computação Científica .....	45
Análise e Melhoria de Processos (AMP) .....	45
Proposta de Reformulação do Formulário de Melhoria de Processos no Sispat .....	46

Premiação Nacional de Equipes – Categoria AMP .....	46
Oficinas de AMP .....	47
Revisão da Apostila de AMP (versão 4) .....	47
Assessoria às Unidades quanto à Aplicação da Metodologia de AMP .....	47
Análise, Descrição, Organização e Normatização do Processo de Gestão de Documentos e Informações Arquivísticas Fiscais e Contábeis da Embrapa .....	48
Definição e Implantação do Processo Institucional de Captação de Recursos via Projetos Competitivos .....	48
Revisão e Aperfeiçoamento dos Sistemas e Instrumentos de Gestão .....	48
Revisão do Processo de Recrutamento e Seleção de Chefes de Unidades .....	48
Revisão da Norma de Organização e Funcionamento do Conselho Assessor Nacional .....	49
Revisão da Norma de Reavaliação Salarial dos Empregados da Embrapa .....	49
Definição do Processo de Seleção de Gerentes Locais dos Escritórios de Negócios do SNT .....	49
Gestão do Macroprograma 5 – Desenvolvimento Institucional .....	49
Relacionamento com os Clientes .....	49
Definição e Implantação do Projeto Corporativo de Relacionamento com os Clientes .....	49
Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti) e Fórum de Inovação .....	50
Realização de Estudos/Projetos/Processos (atividades, propostas, resultados parciais) .....	50
Projetos .....	51
Processos .....	54
Consultorias, Assessoramento, Participações e Elaboração de Documentos .....	56
Capacitação de Pessoal .....	61
Organização de Eventos .....	61
Reuniões .....	61
Publicações .....	61
<b>Glossário</b> .....	<b>69</b>

# Introdução

---

O Relatório de Gestão 2003 da Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE), estruturado com base nos Sete Critérios de Excelência, ajusta-se, perfeitamente, ao modelo de avaliação utilizado na gestão das instituições públicas estabelecido pelo Programa de Qualidade no Serviço Público, ressaltando os esforços desenvolvidos para colocar a Secretaria em um patamar mais elevado em relação à gestão da Empresa.

Muito mais que um documento a ser produzido pela SGE, o Relatório de Gestão é um dos principais

instrumentos de acompanhamento, avaliação e validação das atividades desenvolvidas pela Secretaria. Também é utilizado como promotor dos ajustes necessários às novas proposições demandadas pela Alta Administração da Empresa e fornece subsídios à correção de falhas e fraquezas.

Para melhor entendimento de seu conteúdo, este Relatório de Gestão dispõe de um glossário explicativo que apresenta as principais expressões e verbetes utilizados no âmbito da Secretaria.



# Perfil da Secretaria

---

## Descrição Básica

A Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE), Unidade Central da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), criada pela Deliberação nº 6, de 5/5/2003, da Diretoria-Executiva<sup>1</sup>, substituiu, em estrutura e finalidades, a Secretaria de Administração Estratégica (SEA).

O referido ato de gestão introduziu alterações no então Regulamento Geral da Embrapa e definiu para a SGE a incumbência de subsidiar a Diretoria-Executiva na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas e diretrizes globais da Empresa. Assim, a Secretaria de Gestão e Estratégia absorveu as funções da SEA, exceto aquelas relativas ao planejamento anual de trabalho, acompanhamento, avaliação de desempenho e premiação das Unidades. Além disso, absorveu parte das atividades do extinto Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD), no que se refere ao Desenvolvimento Institucional e ao Modelo de Gestão Estratégica (MGE).

Com a reestruturação, foi enfatizado o papel da Secretaria voltado para gestão estratégica como órgão diretamente vinculado à Diretoria-Executiva.

A Secretaria é subordinada ao diretor-presidente da Embrapa e, como órgão de assessoramento, é responsável pelo planejamento e gestão da estratégia organizacional. Ocupa-se, também, das normas e métodos que visam à implementação dos processos pertinentes à ação de planejar e gerir a estratégia da organização. Na qualidade de Unidade de assessoramento, a SGE atua como Secretaria-Executi-

<sup>1</sup> Deliberação nº 008/90, de 28/6/1990, publicada no BCA nº 25/1990, de 3/6/1990, e Deliberação nº 6/2003, de 5 de maio de 2003, publicada no BCA 21/2003, de 19/5/2003.

<sup>2</sup> Deliberação nº 11/03, de 5/8/2003, publicada no BCA nº 34/2003, de 11/8/2003.

va do Conselho Assessor Nacional (CAN) e membro do Comitê Interno Permanente de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável da Embrapa na Amazônia (Cipea). O titular da SGE é membro nato do Comitê Gestor das Estratégias (CGE), localizado na SGE, no qual exerce a função de Secretário-Executivo. É também membro nato do Comitê Gestor da Programação (CGP) e preside do Comitê de Publicações da Sede (CPS).

Além das atribuições normativas estabelecidas para a SGE, o chefe, em 2003, atuou como membro do Comitê Gestor do Fundo de Garantia Safra, da Secretaria da Agricultura Familiar, do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e do Conselho de Política de Desenvolvimento Rural do Distrito Federal (CPDR), da Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Distrito Federal.

## Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional<sup>2</sup> da SGE é constituída pela chefia e por quatro coordenadorias: Estudos Estratégicos; Planejamento e Gestão; Desenvolvimento Institucional; e Técnico-Administrativa.

O quadro gerencial da Secretaria é constituído por um cargo em comissão de Chefe da Secretaria, quatro funções de confiança de Coordenador Administrativo e três funções de Supervisão Técnica III. As atribuições de cada componente do corpo gerencial são:

- Chefe de Secretaria – Responsável pela gestão da Unidade, compreendendo o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das atividades técnicas e administrativas, bem como o relacionamento e integração da Unidade com outras Unidades e Organizações.
- Coordenadoria de Estudos Estratégicos (CEE) – Responsável pela formulação de pesquisas e es-

tudos econômico-sociais e ambientais, com a finalidade de definir prioridades de ações da Empresa e apoiar formuladores de políticas.

- **Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI)** – Responsável pela formulação de políticas e diretrizes estratégicas de desenvolvimento institucional, englobando aspectos técnicos, gerenciais e organizacionais, bem como pelo apoio às Unidades na promoção de ações que visem aprimorar a qualidade da gestão e do desempenho profissional na Empresa.
- **Coordenadoria de Planejamento e Gestão (CPG)** Responsável pela formulação e pelo desenvolvimento de diretrizes globais de administração e controle, promoção e coordenação da realização de análises relacionadas a mudanças no ambiente externo e suas implicações sobre a missão e objetivos da organização, com vistas a orientações metodológicas para a elaboração e atualização dos planos diretores da Empresa.
- **Coordenadoria Técnico-Administrativa (CTA)** – Responsável pela formulação e elaboração de relatórios técnicos e institucionais demandados pela Diretoria-Executiva e por outras autoridades federais, e pela supervisão, coordenação e execução das atividades relacionadas com documentação, administração geral e serviços da SGE.
- **Supervisor Técnico III** – Na SGE, esta função é atribuída a técnicos responsáveis por atividades de caráter especial. As três funções estão distribuídas entre as Coordenadorias de Planejamento e Gestão, Estudos Estratégicos e Desenvolvimento Institucional.

Além do cargo e funções mencionadas, a SGE é responsável pela gestão da Coordenadoria Técnica do Macroprograma 05 que compreende as atividades de planejamento, acompanhamento, avaliação e realimentação de ações que visem à criação, inovação ou

melhoria de projetos e processos que busquem avanços técnicos ou administrativos para o estabelecimento de novos paradigmas no desenvolvimento institucional.

Conforme estabelecido no Plano de Cargos e Salários (PCS), todos os ocupantes de cargos e funções gerenciais são designados por ato próprio do diretor-presidente. A chefia da Unidade, cargo em comissão, é indicada pela Diretoria-Executiva da Empresa, e os coordenadores administrativos, coordenador técnico e supervisores são indicados pelo titular da Unidade.

A chefia atual da Secretaria não pertence ao quadro efetivo da Empresa e sua remuneração é específica para o cargo em comissão que ocupa. Todos os coordenadores pertencem ao quadro de empregados efetivo da Embrapa e recebem remuneração adicional ao salário para desempenhar funções gerenciais.

Os valores do cargo em comissão e de cada uma das funções são definidos no Plano de Cargos e Salários da Empresa.

## Clientes, Mercado e Concorrência

Na condição de Unidade de assessoramento às instâncias estratégicas da administração da Empresa, a SGE tem como seus clientes imediatos a Diretoria-Executiva, o diretor-presidente e as chefias das Unidades Centrais (Ucs) e Unidades Descentralizadas (Uds).

Em geral, as necessidades e demandas dos clientes da SGE emergem ou são diagnosticadas, conforme especificações apresentadas na Tabela 1.

Por meio da Diretoria-Executiva, tem-se a manifestação de orientação ou direcionamento para que uma linha e/ou atividade de pesquisa seja iniciada, reforçada ou redirecionada.

Outra forma de diagnóstico da demanda é por meio da execução de estudos prospectivos, uma das linhas de ação da Secretaria, mediante os quais são detectados

**Tabela 1.** Necessidades e demandas dos clientes da Secretaria de Gestão e Estratégia.

Cliente	Modalidade de diagnóstico	Demanda
Diretoria-Executiva C&T e P&D Interno e externo	Reunião Estudos prospectivos SAC e Ouvidoria	Diretrizes estratégicas Ações estratégicas de C&T e P&D Esclarecimentos e/ou solução de problemas específicos
Unidades Centrais e Descentralizadas	Contato direto ou indireto	Oportunidade de melhoria dos processos a cargo da Secretaria

Fonte: SGE 2003.

problemas e delineadas as ações de administração estratégica em C&T e P&D do setor de pesquisa agropecuária.

As demandas dos clientes internos e externos são captadas e acompanhadas pelo Sistema de Atendimento ao Cidadão (SAC) e pela Ouvidoria da Empresa, sendo repassadas à SGE, que propõe melhorias e ajustes a tais necessidades.

Pelo permanente contato dos gerentes, pesquisadores e técnicos da SGE com as Unidades Descentralizadas da Empresa, surgem, se consolidam e são atendidas as suas demandas. Dessa forma, ocorre a integração dos profissionais da SGE com seus pares nas áreas de socioeconomia e administração das UD's.

Nesse relacionamento, cabe destacar a realização da reunião anual dos pesquisadores e técnicos da área de socioeconomia da Embrapa, sob a coordenação da CEE/SGE, antecedendo o Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (Sober).

Em 2003, a reunião e o Congresso foram realizados em Juiz de Fora, MG, no mês de julho, reunindo mais de 79 técnicos da Embrapa. Como consequência desse trabalho, normalmente surgem importantes projetos que amadurecem a integração e o desenvolvimento da área de socioeconomia na Empresa.

Como exemplo, citamos os projetos de caracterização de Sistemas e Custos de Produção da Agropecuária Brasileira, Avaliação dos Impactos Econômicos, Sociais e Ambientais da Pesquisa da Embrapa, e Agricultura Familiar e Inclusão Social.

A interlocução da Secretaria é diversificada, havendo integração com organizações públicas e privadas, outros institutos de pesquisa, universidades e sociedades científicas.

Em 2003, essas relações foram mais intensas com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa

Tecnológica (Abipti), Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome (Mesa), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério das Relações Exteriores (MRE) e Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), por meio da Secretaria de Política Agrícola (SPA), da Secretaria de Produção e Comercialização (SPC) e da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA).

## Infra-Estrutura de Trabalho e Meios Financeiros

A Tabela 2 apresenta o efetivo de pessoal à disposição da SGE no ano de 2003.

A Fig. 1 apresenta a composição da equipe da SGE em 2003: 1 cargo comissionado (1,35%); 26 pesquisadores (35,13%); 22 técnicos de nível superior (29,72%); 4 assistentes operacionais (5,40%); 5 consultores (6,75%); e estagiários (21,62%).

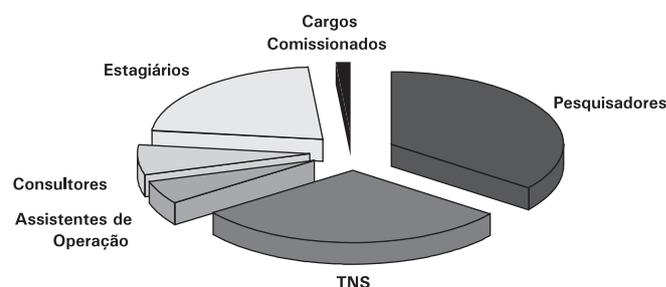


Fig. 1. Gráfico de representação da equipe da SGE em 2003.

Fonte: SGE 2003.

Tabela 2. Quadro de pessoal à disposição da Secretaria de Gestão e Estratégia.

Cargo/Função	Quantidade
Secretária da SGE - Cargo em Comissão	1
Pesquisador III	20
Pesquisador II	6
Pesquisador I	0
Técnico de Nível Superior III	9
Técnico de Nível Superior II	12
Técnico de Nível Superior I	1
Assistente de Operações	4
Consultores	5
Estagiários	16
<b>Total de cargos efetivos</b>	<b>53</b>
<b>Total geral de cargos</b>	<b>74</b>

Fonte: SGE 2003.

Localizada no Edifício-Sede da Embrapa, em Brasília, DF, a Secretaria ocupa uma área física de, aproximadamente, 949 m<sup>2</sup>, em três andares do Setor B do prédio e em um andar do Setor A, conforme demonstrado na Tabela 3.

A Tabela 4 mostra que, no espaço físico destinado à SGE, estão instalados os equipamentos necessários para o desempenho das atividades e sua evolução, entre os anos de 2002 e 2003:

Todas as pessoas possuem acesso à rede interna de comunicação (intranet) e à Rede Mundial de Computadores (internet), em linha exclusiva, operando programas de navegação e de correio eletrônico.

Observa-se que, em relação ao ano anterior, houve uma melhoria considerável na capacidade dos processadores, embora tenha havido uma ligeira redução no quantitativo dos equipamentos, muito provavelmente em decorrência da reestruturação ocorrida na SGE em 2003.

Com relação às impressoras, o acréscimo foi de mais de 50% em relação a 2002. A Secretaria possui também um canhão de projeção multimídia e um notebook, usado frequentemente nos seminários internos e em outros eventos.

No âmbito da Empresa, a comunicação com as Unidades Descentralizadas, especialmente as localizadas fora do Distrito Federal, é realizada, usualmente, mediante canal de satélite (EmbrapaSat), que permite o trânsito de dados, voz e imagem, além dos meios tradicionais como telefone, fax, correio eletrônico,

**Tabela 3.** Demonstração da área física destinada à Secretaria de Gestão e Estratégia.

Localização	Área (m <sup>2</sup> )
Subsolo	72
Térreo	103
Segundo andar	711
Terceiro andar	63
<b>Total</b>	<b>949</b>

Fonte: SGE 2003.

**Tabela 4.** Demonstração dos equipamentos destinados à Secretaria de Gestão e Estratégia.

Período	Microcomputadores			Total	Impressoras			Total
	Pentium	Pentium II	Pentium III		Laser	Jato de tinta	Toner	
2002				41				
2003	175,7%	5,7%	18,6%	38	3	16	-	19
	34,2%	13,16%	52,64%		4	24	1	29

Fonte: SGE 2003.

<sup>3</sup> Fonte: Acompanhamento Orçamentário (2002/2003) – COF/DAF/Embrapa.

<sup>4</sup> Fonte: Projetos e Subprojetos da Programação de P&D - Ano 2003 - Macroprograma de Transição – SPD/Embrapa.

correspondências oficiais. Esse serviço é gerenciado pelo Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), da Empresa, e, entre seus recursos, possibilita a realização de teleconferências, tecnologia que a SGE utiliza com frequência. No ano de 2003, foi realizada uma videoconferência.

Essa infra-estrutura produtiva é fundamental, considerando o fato de que os principais produtos processados, gerados e ofertados pela Secretaria à Empresa e aos clientes no ambiente externo são, em essência, bens intangíveis (dados, informações e conhecimento). Logo, é natural que a infra-estrutura produtiva seja organizada para o trabalho intelectual e a comunicação.

O trabalho das pessoas na função de administração estratégica, operacionalizando essa estrutura produtiva, foi custeado, em 2003, por um orçamento global de R\$ 462.681,00<sup>3</sup>, aplicado nos grupos de despesa “outros custeios” e “outros investimentos”. O movimento orçamentário e financeiro é gerenciado pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi).

Especialmente na programação referente ao item “custeio”, em 2003, a SGE teve um orçamento de R\$ 441.942,00<sup>4</sup> e em “investimentos”, R\$ 20.739,00.

## Processos e Projetos

Atualmente, a Secretaria lidera os seguintes projetos de pesquisa (Tabela 5), por meio de convênios e parcerias:

O trabalho na SGE é organizado também por meio de processos. Os principais processos são:

- Avaliação de impacto econômico, social e ambiental das tecnologias.
- Participação em comitês.
- Participação no Balanço Social.
- Caracterização de tecnologias adotadas e geradas.

**Tabela 5.** Processos e projetos liderados pela Secretaria de Gestão e Estratégia.

Fonte financiadora	Projeto	Macroprograma
Embrapa/Mesa	Segurança Alimentar	3
Embrapa	Estudo da logística da oferta e demanda de alimentos para o Programa Fome Zero	2
	Caracterização das perdas associadas aos principais sistemas de produção familiares do Semi-Árido	
Embrapa/Ipea	Sistemas e custos de produção da agropecuária brasileira Comércio exterior e a agropecuária brasileira	2
Embrapa/FGV com recursos do ProdetaB	Tecnologia na Agricultura	2
	Sistemas e custos de produção	
UCs e UDs	Desenho de mecanismo de crédito rural para assegurar o acesso do agricultor familiar a novas tecnologias	
	Desenvolvimento Institucional	(de Transição)
	Desenvolvimento organizacional, sistemas e métodos	
	Gestão por processo e gestão das mudanças	
	Articulação externa para tecnologia de gestão e melhoria contínua em normas e atos de gestão	

Fonte: SGE 2003.

- Reestruturação organizacional.
- Análise e melhoria de processos.
- Revisão e aperfeiçoamento dos sistemas e instrumentos de gestão da Empresa.
- Relacionamento com os clientes.
- Programa da Qualidade no Serviço Público.
- Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica.
- Fórum de Inovação.

Além dos processos e projetos citados, a Secretaria foi responsável pelo gerenciamento dos seguintes Objetivos Estratégicos (OEs) do MGE:

- Objetivo Estratégico 1 (OE 1) – Incrementar o impacto social e econômico e ampliar a sustentabilidade ambiental dos produtos e serviços da Embrapa.
- Objetivo Estratégico 3 (OE 3) – Incrementar a contribuição na formulação de políticas públicas para o agronegócio e C&T.
- Objetivo Estratégico 14 (OE 14) – Implantar, exercer e manter a gestão de custos para valoração dos produtos e serviços.

Objetivo Estratégico 15 (OE 15) – Aumentar a efetividade dos processos de P&D, gerenciais e administrativos, do Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa – (MGE).

Contudo, em 2003, o MGE, assim como outros instrumentos de gestão da Empresa, encontrava-se

em processo de revisão e ajustes e, por essa razão, não apresentou demandas específicas relacionadas aos Objetivos Estratégicos.

## Aspectos Relevantes

Muitos aspectos importantes, e que geram impactos para a Secretaria, advêm das mudanças econômicas ocorridas no País e sua integração no contexto global, bem como dos rumos da reformulação no papel do Estado.

O ano de 2003 foi caracterizado por transformações em função da mudança na política do Brasil, com ênfase em novas diretrizes, como exemplo Inclusão Social, Agricultura Familiar e Fome Zero.

Aspecto muito relevante da SGE é a sua força de trabalho: os dados, informações e o conhecimento que a Unidade oferta são gerados por pessoas cujo perfil acadêmico é um dos trunfos da Secretaria. São notáveis o elevado nível e a diversificação temática dos cursos de pós-graduação em que as pessoas foram treinadas. Entre cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado, a SGE possui técnicos e pesquisadores formados em reconhecidas universidades brasileiras (Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Universidade Federal de Viçosa (UFV)); da América do Norte (Cornell, Carolina do Norte, Califórnia, Michigan, Estadual de Ohio e Yale); da

Europa (Montpellier, Sussex, Córdoba e Berlim) e do Japão (Tsukuba e Ibaraki).

Essa soma de diversidade com elevado nível compõe uma das forças motrizes do trabalho da Secretaria no suporte à gestão estratégica da Empresa.

A composição do quadro de recursos humanos da SGE, por ocasião da sua criação<sup>5</sup>, e seus acréscimos quantitativos posteriores foram orientados para um perfil profissional necessário à administração estratégica nos moldes em que essa função foi concebida na Embrapa.

As ações de desenvolvimento de competências dirigidas a esse quadro obedecem à mesma lógica: promover avanços na capacidade de geração de soluções em administração estratégica, na qualidade requerida para a Empresa.

Sobre o presente Relatório de Gestão, assume-se que ele proporcionou à SGE uma oportunidade para avaliar a sua forma própria de planejamento e execução de atividades, bem como o desempenho de sua equipe de trabalho.

A avaliação dos empregados é realizada por meio do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual – Saad-RH. Esse sistema foi estruturado considerando dois grupos de fatores: a) avaliação do nível de cumprimento do plano anual de trabalho; b) avaliação de aspectos comportamentais.

Além desses aspectos, a SGE continua realizando ações que visam à melhoria da gestão orientadas por processos de qualidade. Entre essas iniciativas destacamos a participação de seu corpo técnico e gerencial em cursos de elaboração e avaliação de relatórios de gestão.

Em função dessa atividade, a Secretaria coordena a participação da Embrapa no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, desenvolvido pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (Abipti), o que possibilita à Empresa dispor de informações comparativas de desempenho e resultados, que contribui com a identificação de práticas de referência para *benchmarking*. Coordena, também, a participação da Embrapa no Programa de Qualidade do governo federal, atuando em comitês e reuniões promovidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

## Organograma da SGE

A organização estrutural da Secretaria está demonstrada na Fig. 2.

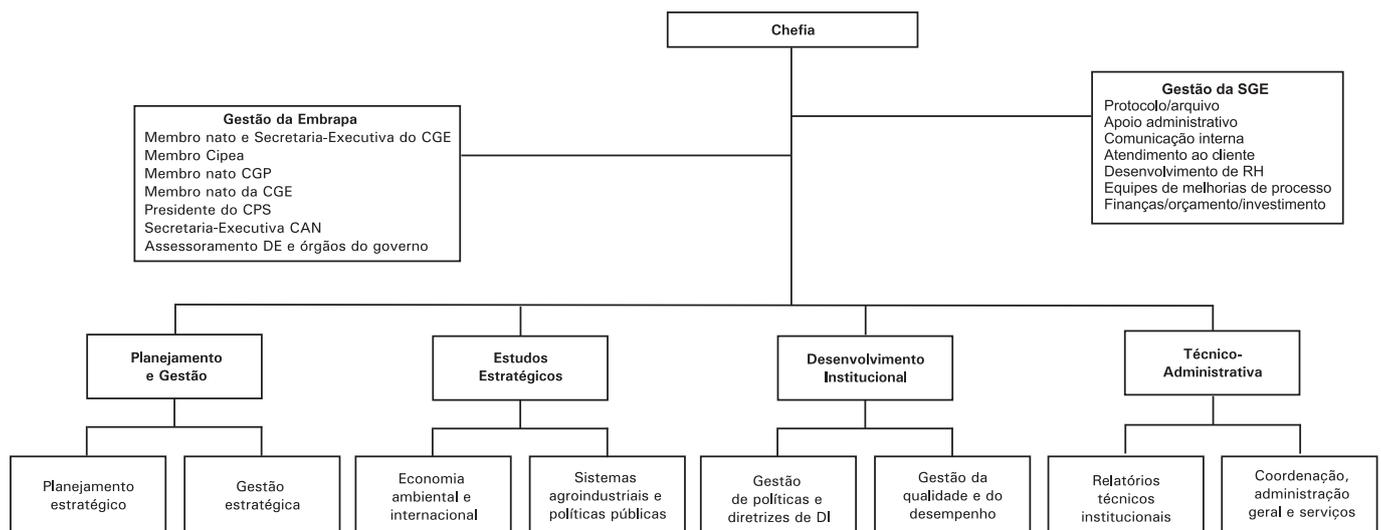


Fig. 2. Organograma da Secretaria de Gestão e Estratégia.

<sup>5</sup> A SEA foi criada em 1990 a partir de pessoas provenientes das áreas de desenvolvimento institucional, difusão de tecnologia, planejamento e socioeconomia da Embrapa.

## Critério Liderança

## Sistema de Liderança

### Estrutura do Sistema

O quadro gerencial da SGE é composto, além da chefia da Unidade, por quatro coordenadores administrativos e três supervisores de nível III. Além dessas, é de responsabilidade da SGE a coordenadoria técnica destinada à gestão do Macroprograma 5. Todos são designados, formalmente, pelo diretor-presidente.

Fazem parte, também, do sistema de liderança da Secretaria, os líderes de projetos, que são empregados da SGE responsáveis por projetos coordenados pela Secretaria nas áreas de socioeconomia e meio ambiente e desenvolvimento institucional. A designação desses líderes é formal, porém não requer ato de gestão específico emitido pelo diretor-presidente.

A linha de ação gerencial, que assegura a formação e operação de lideranças pela formulação dos projetos, subprojetos e processos da Secretaria, observa o perfil técnico de cada profissional envolvido. Isso proporciona alcançar as metas estipuladas, o atendimento de prazos, a elaboração de relatórios gerenciais, a obtenção dos resultados e a melhoria contínua dos projetos, subprojetos e processos.

Cada projeto possui um líder técnico e uma equipe correspondente, responsáveis pela realização dos objetivos nele contidos, durante um período definido. Esses mesmos líderes são responsáveis pelos processos, pela elaboração de relatórios gerenciais, pela obtenção dos resultados e pela melhoria contínua dos processos.

Em atividades de assessoramento à Embrapa, várias são as áreas em que se registra a liderança da SGE,

como unidade técnico-científica e de gestão estratégica: Secretaria Executiva do Comitê Assessor Nacional (CAN), membro nato do Comitê Gestor das Estratégias (CGE) e do Comitê Gestor da Programação (CGP), membro do Comitê Interno Permanente de Pesquisa e Desenvolvimento Sustentável da Embrapa na Amazônia (Cipea) e presidente do Comitê de Publicações da Sede (CPS). Além das representações formais e regimentais, a SGE, por delegação do diretor-presidente, participa de reuniões técnicas, de congressos, nacionais e internacionais, em grupos de trabalho em outros órgãos do governo federal e organismos internacionais.

Seus técnicos atuam em parceria em vários projetos e grupos de trabalho demandados interna e externamente à Secretaria, como é o exemplo do Programa de Qualidade do Serviço Público e o Programa de Desburocratização.

Além das formas de organização do trabalho citadas, a SGE se utiliza de grupos de trabalho interdepartamentais, que se formam a partir de objetivos específicos e tempo de atuação determinado. Esses grupos têm elevado, não só o nível de qualidade dos trabalhos, bem como o inter-relacionamento entre os técnicos, por meio do reconhecimento das lideranças do conhecimento nos temas demandados. Como exemplo, citamos o grupo de trabalho constituído pela Portaria nº 734, de 16 de junho de 2003, para estudar as ferramentas de gestão utilizadas pela Empresa (Saad-RH, MGE e outros).

A Secretaria considera válida a participação de técnicos e pesquisadores de seu quadro na orientação de dissertações e teses, bem como na composição de bancas examinadoras. Julga também relevante a participação de seu corpo técnico como editores associados, revisores e consultores em conselhos, comitês e corpos editoriais não pertencentes à Embrapa.

## Modelo de Gestão da SGE – Padrão de Trabalho

O modelo de gestão adotado pela SGE pode ser classificado como participativo. Faz parte do gerenciamento a realização de reuniões periódicas para tratar de assuntos que vão desde o planejamento, acompanhamento, avaliação e redirecionamento de planos e ações.

Entre as reuniões de trabalho realizadas na SGE, em 2003, podem ser destacados os seguintes resultados:

- Elaboração do Plano de Trabalho da Secretaria.
- Elaboração dos projetos do Macroprograma 2 e Fome Zero.
- Elaboração da apostila de Análise e Melhoria de Processos.
- Elaboração do documento orientador do processo de Captação de Recursos via Projetos Competitivos.
- Atendimento a demandas variadas (Mapa, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Diretoria-Executiva (DE), Gabinete do Diretor-Presidente (GPR), etc.).
- Operacionalização e direcionamento dos métodos de avaliação de impacto das tecnologias geradas pela Embrapa.

O titular da SGE, no ano de 2003, participou de reuniões mensais com a Diretoria da Empresa e demais chefes de Unidades Centrais com a finalidade de apresentar os resultados parciais alcançados pela Secretaria e discutir novas demandas.

A finalidade das reuniões mensais é compartilhar experiências e avaliar qualitativamente a evolução das atividades das Unidades Centrais.

A comunicação na SGE é feita por meio eletrônico, na maioria das vezes. Em outras situações, quando se requer maior discussão e esclarecimento, são feitas reuniões para apresentar e discutir diretrizes, decisões e demandas de modo geral. Sistemáticamente, os gerentes discutem as ações a serem inseridas no documento Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual - Parti, do Saad-RH.

Além das reuniões de trabalho, a SGE realizou, ao longo de 2003, 19 seminários técnicos com a partici-

pação dos técnicos da Secretaria e de convidados, sobre diversos temas de pesquisas em andamento na Coordenadoria de Estudos Estratégicos –(CEE), como por exemplo o Projeto dos Índios Kraôs, no Tocantins, em parceria com a Embrapa Transferência de Tecnologia (SNT).

A SGE adota o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação dos Resultados do Trabalho – Saad-RH, instrumento desenvolvido e aplicado em toda a Empresa, para estabelecer a programação e avaliação de toda a equipe técnica e gerencial, com periodicidade anual. É um sistema que preconiza a participação do empregado em todas as fases do processo. Por meio desse instrumento, é feita a avaliação em termos de alcance de metas e aspectos comportamentais.

O Saad-RH será abordado no Critério 5 – Gestão de Pessoas.

## Identificação e Desenvolvimento de Liderança – Aprendizado

A indicação para ocupação das funções de confiança de coordenadores e de supervisão é feita pela chefia da Unidade e submetida à aprovação do diretor-presidente, conforme estabelecido em normas internas.

Em 2003, a escolha dos coordenadores ocorreu por voto em cada área e culminou com a indicação de lista dupla para aprovação pelo diretor-presidente. O desenvolvimento dessas lideranças se dá com a identificação de necessidades de capacitação, que ocorre no início de cada ano, como decorrência da elaboração dos planos de trabalho individuais. Cada um dos gestores identifica, em conjunto com os empregados, as necessidades de treinamento e estabelece um programa que é negociado com a chefia imediatamente superior para constar da programação orçamentária da Unidade.

Periodicamente, as ações constantes dos planos de trabalho dos empregados são revistos pelo seu superior imediato, de forma a permitir a atualização e realinhamento. A chefia da SGE dispõe de balizadores que são usados para permitir a melhoria do desempenho, seja das equipes técnicas por meio da avaliação de resultados (Saad-RH e aspectos comportamentais), seja para melhoria do desempenho global da Unidade por meio do Indicador de Desempenho Institucional (IDI), do ano anterior.

Com base nesses balizamentos, são reestruturadas metas e decisões gerenciais para incrementar melhores resultados organizacionais.

A distribuição das lideranças profissionais dentro de cada um dos projetos, subprojetos e planos de ação tem sido realizada respeitando critérios como interesse pessoal no assunto, formação acadêmica, experiência profissional e domínio do tema.

Os líderes formais, designados por Portaria, têm seus respectivos substitutos. Para esses, são propiciados treinamentos para as tomadas de decisão nas ausências de seus titulares.

Finalizando esse aspecto da liderança que a SGE exerce dentro da Empresa, os registros apontam que, desde a criação da Embrapa, pessoas hoje presentes no quadro da Secretaria sempre ocuparam diferentes cargos gerenciais em diversas unidades organizacionais e também em outras organizações, aí incluídos órgãos do Mapa.

## Cultura de Excelência

### Valores da SGE

O papel de liderança técnico-administrativa da SGE na Empresa, muito mais que fruto da delegação de responsabilidades por meio de atos de gestão da Diretoria, se dá pelo fato de a SGE ser a Unidade Central que idealiza, cria, desenvolve métodos, técnicas e processos que subsidiam a tomada de decisão da alta administração da Empresa como também das demais UCs e UD.

Além disso, é a única Unidade Central que incorporou os sete critérios da qualidade para o desenvolvimento de suas atividades e para a produção do relatório de gestão nos exercícios de 2000 a 2003.

Em 2003, com a reestruturação da Secretaria, que absorveu as atividades relativas ao Desenvolvimento Institucional, três técnicos vindos daquela área foram

indicados para participarem de treinamentos sobre os Critérios de Excelência, como pode ser observado no Critério 7 – Resultados.

A SGE, na qualidade de Unidade coordenadora de processos institucionais da Embrapa, é regida pelo Plano Diretor da Embrapa (PDE). A Secretaria, na execução de suas atribuições, adota, como balizador de suas ações, os valores formalizados no Plano Diretor, destacando, especialmente, a criatividade, a ética, a estratégia, o foco no cliente, a liderança, a parceria e o trabalho em equipe.

As diretrizes e os valores são estabelecidos com a participação e liderança da Diretoria-Executiva, com o apoio direto da SGE, e são disseminados e assegurados o seu entendimento em toda a organização por meio de videoconferências, reuniões de análise crítica, listas de discussão, cartazes e disponibilização do PDE para crítica na home page da Secretaria, sob a coordenação da SGE.

A Tabela 6 apresenta os mecanismos que indicam a participação da SGE em conjunto com a Diretoria-Executiva e a Empresa de modo geral, com vistas a garantir o entendimento dos valores e diretrizes estratégicas para a Embrapa.

### Padrão de Trabalho

Em relação aos padrões de trabalho, vale destacar os relativos aos clientes, divulgados na intranet. A Embrapa, desde 1997, possui um manual de atendimento aos clientes no qual foram definidos os procedimentos e padrões a serem adotados pela chefia e pelos empregados. Para garantir a disseminação desses procedimentos e padrões, a SGE encaminhou cópia do referido manual a todas as pessoas da sua equipe, para conhecimento e aplicação.

Além disso, tanto os empregados novos como bolsistas e estagiários, quando ingressam na Empresa, são orientados quanto à adoção dos procedimentos previstos no referido manual.

**Tabela 6.** Mecanismos de participação da SGE e suas garantias de entendimento.

Mecanismos de participação	Garantia de entendimento
Estabelecendo formalmente e se comprometendo com os valores e diretrizes	Reuniões de análise crítica, com grupos estratégicos (acompanhamento das estratégias e planos de ação)
Proporcionando treinamento nos Critérios de Excelência Permitindo a participação na auto-avaliação da Empresa e na elaboração dos Relatórios de Gestão	Discussões conceituais para esclarecimento do tema
Permitindo a participação na auto-avaliação da Empresa e na elaboração dos Relatórios de Gestão	Efetivação do conhecimento e sedimentação conceitual do Relatórios de Gestão
	Efetivação do conhecimento e sedimentação conceitual do Relatórios de Gestão

Fonte: SGE 2003.

Ainda para assegurar o atendimento aos padrões estabelecidos, a SGE implementou algumas iniciativas adicionais, como por exemplo um rígido e sistemático controle no recebimento e encaminhamento de correspondências.

Outra forma para permitir a instituição de padrões de trabalho é exercido no plano de trabalho de cada empregado, no qual, para cada atividade, são especificados os requisitos relativos ao resultado esperado.

O fluxo contendo mais detalhe desse mecanismo pode ser observado no item Desdobramento e Operacionalização das Estratégias, do Critério Estratégias e Planos.

## Aprendizado

O incentivo ao comprometimento das pessoas da SGE, na busca da excelência, ocorre, principalmente, por meio dos padrões normativos estabelecidos, negociação e estabelecimento de metas desafiadoras, discussão e comunicação de redirecionamento em reuniões de acompanhamento do Parti, do Saad-RH. Nessas reuniões, ocorrem a avaliação e implementação de inovações ou melhorias das práticas adotadas e dos padrões de trabalho em uso.

Em 2003, sob a coordenação da SGE, constituiu-se um grupo de trabalho interdepartamental para discussão e melhoria dos mecanismos de avaliação institucional, de pessoal e de gestão da Empresa. Como exemplos dessa ação, temos a revisão do MGE e do CAN.

A SGE tem buscado imprimir, na rotina dos seus trabalhos, o conceito de qualidade, orientando as Coordenadorias para que formulem seus relatórios com base nos Critérios de Excelência, tendo a CEE e a CDI elaborado os seus no citado formato.

Uma outra forma de expressão, na busca pela qualidade, é a revisão gramatical e ortográfica de todos os documentos expedidos pela Secretaria.

## Análise Crítica do Desempenho Global

### Análise Crítica

A análise crítica do desempenho global é feita, desde 1996, por meio do Sistema de Avaliação de Unidades (SAU), que ocorre anualmente, e segue os procedimentos institucionais definidos no Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados (Sapre).

O Índice de Desempenho Institucional (IDI), gerado a partir das análises dos indicadores e resultados alcançados, passa a ser o balizador do período de planejamento subsequente, onde serão redirecionadas novas ações para a melhoria da eficácia da Secretaria.

## Variáveis e Informações do Modelo de Análise

O SAU é constituído de indicadores que variam de alcance de metas, avaliação da Diretoria-Executiva, avaliação de satisfação dos clientes, avaliação de ações de parceria e avaliação do crescimento da produtividade com pesos específicos.

O Índice de Desempenho Institucional, resultante do SAU, indica a posição da Unidade, seja ela Central ou Descentralizada, em relação aos indicadores determinados para a Gestão da Empresa.

O IDI alimenta o sistema de recompensa da Empresa no qual são destacados os melhores resultados do ponto de vista institucional, em equipes e individual.

O reconhecimento aos melhores resultados varia entre prêmios simbólicos a prêmios em pecúnia, além do crescimento nas carreiras funcionais, que acarreta também ganhos pecuniários.

## Comunicação às Partes Interessadas

Tanto o Plano Anual de Trabalho (PAT) da Unidade como os resultados da avaliação, IDI, são comunicados a todos os gerentes. Os aspectos em que os resultados ficam abaixo do esperado são analisados e feitas propostas de medidas corretivas.

Um exemplo de iniciativa implantada na Secretaria, em função do desempenho, foi a revisão no processo de arquivo e correspondências. Com a centralização desses serviços, a SGE passou a atender, em 2003, sem maiores dificuldades, os prazos definidos no *Manual de Atendimento ao Cliente*.

Os resultados das metas negociadas em 2003 estão apresentados no Critério 7 – Resultados da Secretaria.

## Padrão de Trabalho

A avaliação da Secretaria no SAU segue o seguinte fluxo:

- Com base no PDE, nos projetos estratégicos e nas diretrizes da Diretoria-Executiva, a Secretaria define seu Plano Anual de Trabalho, composto de metas quantitativas e qualitativas, com os respectivos indicadores de desempenho.

- A execução do PAT é realizada pela equipe gerencial da Secretaria, que, mediante desdobramento das ações em planos de trabalho, operacionaliza as metas por meio de seus técnicos.
- No final de cada ano, é feita a avaliação do nível de atendimento das metas negociadas no PAT, utilizando os pesos e indicadores previamente estabelecidos entre a chefia da Secretaria e a Diretoria-Executiva, e a avaliação do nível de obtenção de resultados dos planos de trabalho individuais.

Além da avaliação do nível de atendimento das metas, a SGE é avaliada, anualmente, nos seguintes aspectos:

- Avaliação da Diretoria-Executiva.
- Avaliação de satisfação dos clientes.
- Avaliação de ações de parceria.
- Avaliação do crescimento da produtividade.

Todos esses aspectos de avaliação compõem o Índice de Desempenho Institucional, com base no qual é feita a classificação das Unidades Centrais e Descentralizadas.

## Aprendizado

Nós últimos 4 anos, a SGE tem tido um desempenho institucional crescente, ocupando, entre 2000 e 2003,

**Tabela 7.** Índice de Desempenho Institucional (IDI).

Ano	IDI	Colocação
2003	0,9355	4º
2002	0,9446	5º
2001	0,9152	7º
2000	0,8892	10º

Fonte: SGE 2003.

o 10º, o 7º, 5º e 4º lugares respectivamente. Os IDIs da SGE, nesse período, estão apresentados na Tabela 7.

É importante ressaltar que, em função desse crescimento, a Secretaria recebe um adicional em suas premiações, como reconhecimento pelo desempenho apresentado.

Todo o processo, desde o planejamento, com a elaboração do PAT, à avaliação e premiação, é feito de forma participativa com o envolvimento de todas as equipes.

Esse tipo de comportamento é essencial porque assegura uma integração entre o PAT, os planos de trabalho de cada uma das equipes e o Parti de cada empregado no Saad-RH. Quando a avaliação ocorre em níveis inferiores, os coordenadores são orientados a estimularem suas equipes na busca de superação do problema e a alcançarem maiores e melhores resultados, no médio e longo prazos.

Desde a sua criação, o processo relativo à avaliação institucional tem sido realizado periodicamente. Em geral, essa análise crítica do sistema é feita por um grupo multifuncional e interdepartamental, o qual, a partir de pesquisa entre os usuários, identifica ações de aperfeiçoamento.

Uma melhoria introduzida em 2003 foi a redistribuição dos pesos dos indicadores do SAU, considerando as características das Unidades e ponderando os aspectos relativos ao crescimento da Unidade em relação a si mesma e não em relação às demais.

Esse aperfeiçoamento foi relevante porque um dos pontos criticados no sistema de avaliação é que esta incentivava muito mais a competição do que a parceria entre as UD's.

# Estratégias e Planos

## Critério Estratégias e Planos

Os documentos institucionais que orientam a formulação das estratégias e planos da Secretaria de Gestão e Estratégia são o Plano Diretor da Embrapa (PDE) e a Agenda Institucional da Empresa. No nível tático, a SGE utiliza a Deliberação da DE que aprova o modelo de gestão da Secretaria que são suas atribuições, finalidade e estrutura organizacional.

Com o objetivo de proporcionar o realinhamento sistemático das estratégias da Empresa em sintonia com as mudanças de seu ambiente externo, a SGE coordena a construção de cenários no âmbito de atuação da Embrapa. Tal estudo envolve ampla participação dos pesquisadores e gerentes da Empresa e serve de subsídio à elaboração dos Planos Diretores das Unidades Descentralizadas (PDUs).

A SGE tem como atribuições fundamentais assessorar a Diretoria-Executiva nos processos de planejamento e gestão estratégica no âmbito da Embrapa. Coordena o processo de planejamento que leva à elaboração do Plano Diretor da Embrapa e do Plano Diretor de cada uma de suas Unidades Descentralizadas. A SGE atua, também, como Secretaria-Executiva do Conselho

Assessor Nacional (CAN), colegiado formado por membros internos e externos à Empresa.

## Formulação de Estratégias e Planos

A SGE estabelece seu Plano Anual de Trabalho (PAT), com as principais ações a serem executadas pela Unidade, tendo como base o PDE, a Agenda Institucional, as finalidades e atribuições expressas em documento de criação da Unidade e as demandas específicas da Diretoria-Executiva.

As estratégias e planos formulados pela Secretaria para o ano de 2003 são citados na Tabela 8.

As linhas de ação estratégica da Secretaria, delineadas com o mesmo horizonte temporal que o PDE, são consignadas, em geral, como iniciativas e ações, cujo gerenciamento lhe cabe.

A elaboração do PAT é feita em conjunto pela chefia da Secretaria, seus coordenadores e respectivas equipes, adotando, assim, a prática participativa proposta no sistema de liderança. Uma vez elaborado, o PAT é negociado com a alta direção da Empresa. Na

**Tabela 8.** Estratégias e planos da Secretaria de Gestão e Estratégia.

Realizações
Revisão de normas
Formulação de projetos
Reestruturação organizacional da Sede
Finalização do processo "Cenários" e revisão do PDE
Organização do Encontro Anual de Socioeconomistas
Redefinição das bases qualitativas e quantitativas do PPA
Reformulação do processo de escolha de chefes-gerais de Unidades
Coordenação de grupo de estudo e pesquisa sobre os sistemas e instrumentos de gestão da Empresa
Coordenação de grupo de trabalho responsável pela elaboração do código de ética da Empresa
Definição e implantação do processo de captação de recursos via projetos competitivos
Negociação com o BID de metodologia para avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais, para avaliação de tecnologias constantes de etapa processual para concessão de empréstimo

Fonte: SGE 2003.

mesma oportunidade, também são negociados os recursos orçamentários necessários.

O fluxograma para se estabelecer o PAT e seu desdobramento em planos de ação das equipes e os individuais é apresentado na Fig. 3, item Desdobramento e Operacionalização das Estratégias, deste Critério.

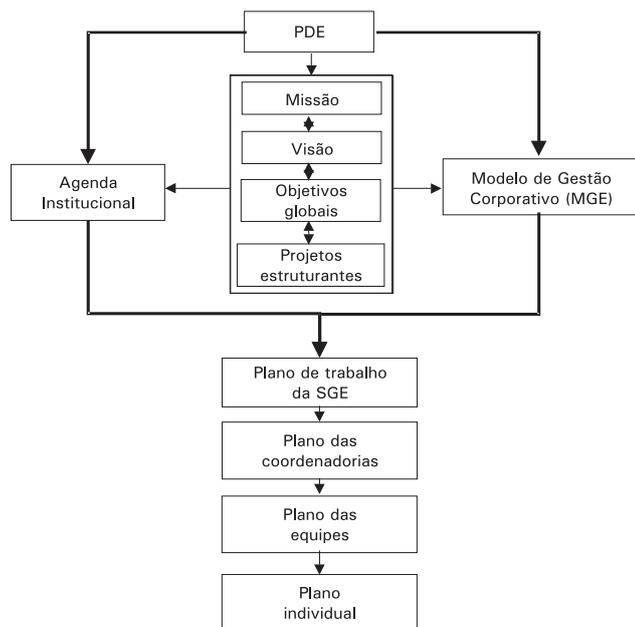


Fig. 3. Fluxograma para estabelecimento do PAT.

A CDI, em 2003, adotou para a elaboração do seu plano de trabalho, além das referências básicas citadas, a metodologia do *Balance Scorecard* (BSC), que imprime um processo de análise e definição a partir do propósito e das atribuições da coordenadoria, assim como dos indicadores de desempenho de cada atividade/processo instituído.

## Padrão de Trabalho

A definição das atividades e linhas de ação para a SGE são feitas de forma participativa, envolvendo todo o quadro de empregados, sob a liderança dos coordenadores de áreas e líderes de projetos. Geralmente, essa discussão é realizada em sucessivas reuniões setoriais e/ou temáticas ao longo do ano, culminando com uma reunião geral no final do exercício, visando a avaliação da programação e estratégias propostas no período, bem como a definição da programação preliminar para o ano subsequente.

## Aprendizado

A avaliação do PAT, abrangendo tanto a formulação como a operacionalização das metas, é realizada

de forma a integrar as ações e as fases do processo de planejamento, garantindo assim o atendimento às necessidades dos clientes, a contribuição das equipes envolvidas na execução e a excelência da programação proposta.

A cada gestão e durante a execução do plano, por meio de reuniões, são identificadas oportunidades de melhoria e as ações corretivas a serem introduzidas no processo e nas inter-relações da Secretaria.

A avaliação do cumprimento das metas previstas no PAT é efetuada trimestralmente, quando se analisa o realizado em relação ao previsto, efetuando-se os ajustes que forem necessários. Esses ajustes, por sua vez, são avaliados quanto às suas causas, fornecendo informações importantes para o processo de planejamento e execução das metas da Unidade.

## Desdobramento e Operacionalização das Estratégias

O plano de ação da SGE é a base do planejamento das atividades de cada coordenadoria e desta para cada um dos membros da equipe que a compõe. Em síntese, o alinhamento entre os planos de trabalho individuais e as estratégias institucionais da Empresa, da Secretaria e das Coordenadorias é garantido da seguinte forma:

- Designar, para cada um dos objetivos estratégicos, um responsável para o seu gerenciamento.
- Estabelecer o Plano de Ação da SGE e de cada Coordenadoria em função dos objetivos estratégicos.
- Integrar os Planos das Coordenadorias aos da Secretaria e submeter, mediante negociação, à aprovação da Diretoria-Executiva.
- Distribuir, nas coordenadorias, conforme as atribuições regimentais e em função do perfil profissional dos seus técnicos, as ações do Plano.
- Realizar o acompanhamento da execução do Plano de Ação, utilizando os indicadores de desempenho dos objetivos e das iniciativas.

## Padrão de Trabalho

A execução do PAT é realizada pela equipe gerencial da Secretaria. Esse processo envolve discussão, negociação e participação de todos os segmentos da Unidade, de modo a mobilizar as pessoas e maximizar o uso dos meios, tanto na formulação dos planos

como no compartilhamento desses com as equipes e indivíduos, até a sua execução total.

Durante o processo de acompanhamento, os gerentes examinam a necessidade de atualização do PAT da Secretaria e a submetem às equipes para discussão e incorporação nos planos individuais.

Uma primeira versão do PAT é gerado entre os meses de novembro e março, e o texto preliminar é submetido para análise e discussão nas áreas técnicas da Secretaria para os ajustes necessários à qualificação dos serviços e produtos, assim como à compatibilização entre recursos humanos e estrutura de produção da Unidade.

Cada equipe, em conjunto com o respectivo coordenador, elabora seus planos de trabalho, definindo não só as ações necessárias para o alcance das metas, como os responsáveis, prazos e indicadores de desempenho, como pode ser observado no item Formulação do Sistema de Medição de Desempenho.

Os planos de trabalho individuais são formulados no Saad-RH, sistema que gera informações que alimentam os processos de promoção, premiação e necessidades de capacitação.

O acompanhamento dos planos de trabalho é feito da seguinte forma:

- PAT da SGE – Por meio de reuniões, na Unidade e reuniões com a Diretoria-Executiva.
- Planos de ação das coordenadorias – Mediante reuniões entre coordenadores e respectivas equipes.
- Plano de ação individual – Mediante negociação entre coordenadores e empregados, por meio do Saad-RH.

O PAT é o instrumento com base no qual é efetuada a avaliação anual no Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados (Sapre), a partir do qual obtém-se o Índice de Desempenho Institucional da Unidade. A premiação da Unidade é definida com base nesse Índice.

Em 2003, a SGE cumpriu 98,93% das metas planejadas no PAT, e obteve um IDI de 0,9355.

A avaliação dos planos individuais dos empregados é feita via Saad-RH, que fornece o índice denominado Escore de Avaliação Final - EAF. Em 2003, a avaliação média dos empregados da SGE foi de 0,9670 em uma escala de 0 a 1.

## Aprendizado

A fase de avaliação e a discussão, com vistas à implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e padrões de trabalho relativos à operacionalização das estratégias, são realizadas com a participação e contribuição de todos os empregados envolvidos no processo.

Os sistemas de informação utilizados são constantemente revisados. Os variados mecanismos para coleta de sugestão são: pesquisas por meio de aplicação de questionário, *workshops* com representantes de cada coordenadoria, grupos de trabalho intersetoriais, lista de discussão, videoconferências e em todas as ocasiões em que o encontro presencial permitir a troca de informações.

Coletadas as sugestões, e sendo essas oportunas, são inseridas no processo e divulgadas as melhorias para a Empresa.

## Formulação do Sistema de Medição de Desempenho

### Padrão de Trabalho

As metas constantes do PAT, negociadas com a Diretoria-Executiva, servem como base para a mensuração do desempenho relativo às estratégias.

O acompanhamento e a avaliação do alcance das metas no PAT, a cada ano, ocorrem segundo calendário específico e são feitos por meio do Sistema de Informação Gerencial dos Planos Anuais de Trabalho (Sispat).

O sistema busca assegurar o efetivo desdobramento das ações estratégicas em metas operacionais.

O acompanhamento envolve toda a execução do Plano. Nessa fase, é possível identificar as ações que não estão em conformidade e se promover o realinhamento necessário. Tanto o planejamento de atividades quanto as decisões relativas ao realinhamento são realizadas em conjunto pela equipe durante as reuniões de trabalho.

Em seguida, ocorre a fase de avaliação cuja finalização se dá em março do ano seguinte ao de execução do PAT. Inicia-se com a avaliação dos planos individuais que é feita de forma integrada, pois representa um reflexo da avaliação do Plano de Trabalho da Secretaria feita pela Diretoria-Executiva.

## Aprendizado

Os escores gerados e os resultados provenientes do Sispat permitem operacionalizar o Sapre, tendo como base o exercício do ano anterior. As equipes que estão envolvidas no processo de formulação de estratégias são, basicamente, as mesmas do processo que assegura a operacionalização dessas, permitindo,

assim, alinhamento e introdução de melhorias que satisfaçam as necessidades do segmento caracterizado.

Ciente de que as estratégias são operacionalizadas pelas pessoas, sua execução é possível por meio do Parti, figura programática e operacional do Saad-RH, que permite atribuir aos empregados, no todo ou em parte, os objetivos previstos nos projetos e subprojetos aprovados e nas metas registradas no PAT.

# Clientes

---

## Critério Clientes

A Embrapa consignou, como um dos valores de sua cultura necessários para o realinhamento estratégico 1999-2003<sup>6</sup>, o foco no cliente. Isso influencia todas as Unidades e, como medida gerencial para internalizar esse valor nos processos de trabalho, a SGE estabeleceu, em 2000, e continua mantendo, uma equipe de atendimento ao cliente, que, além de outros procedimentos, se utiliza de um sistema informatizado, por meio do qual os clientes são informados sobre o andamento de suas solicitações.

É importante salientar que no ano de 2003 se iniciou uma análise dos procedimentos adotados, com a finalidade de se promover o aperfeiçoamento do referido processo, o que ocasionou uma temporária paralisação no uso do procedimento.

## Imagem e Conhecimento Mútuo

É considerado cliente todo indivíduo, grupo ou organização que demanda ou utiliza produtos e serviços oferecidos pela Secretaria. Os clientes imediatos da SGE são a Diretoria-Executiva, o Conselho de Administração, o Conselho Assessor Nacional e o conjunto das demais Unidades da Empresa.

Contudo, como faz parte de suas atribuições a participação em projetos de desenvolvimento institucional com outras organizações, a Secretaria atende a demandas de clientes externos, destacando-se o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Fome Zero, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Ministério do Planejamento e Gestão, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério do Meio Ambiente, Ministério das Relações Exteriores, Instituto de Pesquisas Econômicas e

Avançadas, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Banco Interamericano de Desenvolvimento, entre outros.

É importante registrar que a SGE mantém também, com alguns dos clientes externos, relação de parceria, mediante a qual são desenvolvidos projetos conjuntos, com Unidades Descentralizadas, Companhia Nacional de Abastecimento, Ministério dos Transportes (MT), Universidade de São Paulo (USP), Banco do Brasil, entre outros.

As demandas que a SGE tem recebido, os convites para integração a outras equipes e o fornecimento de subsídios para as reuniões e fóruns demonstram o reconhecimento pelos trabalhos desenvolvidos pela Secretaria.

A Secretaria tem procurado atender a essas solicitações com eficiência e eficácia e, para alcançar esse objetivo, foi estabelecido um conjunto de ações voltadas para o desenvolvimento de projetos de pesquisa que contemplem essas demandas.

Os gerentes da SGE e a equipe de atendimento coletam informações sobre as necessidades e expectativas dos clientes acerca dos resultados e produtos que a Secretaria deve ofertar. Parte dessas informações são provenientes de trabalhos desenvolvidos em parceria e de pesquisas específicas.

Assim, a SGE vem mostrando as características desejadas para os seus serviços e produtos e gerando estudos críticos, visando ao estabelecimento de novas oportunidades de serviços e de parcerias.

A Tabela 9 apresenta a classificação dos clientes da SGE.

---

<sup>6</sup> Embrapa. Secretaria de Administração Estratégica. III Plano Diretor da Embrapa: realinhamento estratégico. 1999-2003. Brasília, DF: Embrapa - SPI, 1998. 40p. il.

**Tabela 9.** Classificação dos clientes da Secretaria de Gestão e Estratégia.

Segmento	Identificação	Principais serviços/Produtos
Clientes internos	Diretoria-Executiva	Estudos e pareceres técnicos sobre estrutura organizacional e sobre sistemas e instrumentos de gestão da Empresa
	Unidades Descentralizadas e Unidades Centrais	Adequação de estrutura organizacional Assessoria na identificação, análise e melhoria de processos Revisão de normas
Clientes externos	Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (Abipti)	Análise de Relatório de Gestão de Institutos de Pesquisa Avaliação organizacional
	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Realização e participação em treinamentos sobre o PQGF Seminários sobre Desenvolvimento Institucional
	Fundação Getúlio Vargas	Apoio ao Fórum de Inovação Tecnológica
	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)	Informações relacionadas às iniciativas de desenvolvimento institucional aplicadas pela Embrapa
	Associação Brasileira dos Bancos Estaduais (Asbace)	Informações relacionadas às iniciativas de desenvolvimento institucional aplicadas pela Embrapa
	Mapa, Mesa, MDIC, MDA, MRE, Ipea, OCDE e BID	Participação em projetos de desenvolvimento institucional

Fonte: SGE 2003.

A SGE, considerando os diversos tipos de clientes, observou que seis características de serviços, acima de quaisquer outras, são valorizadas pelos seus clientes:

- Distribuição de relatórios conforme roteiros predefinidos e em tempo hábil.
- Eficácia e rapidez na solução de um problema, solicitação ou reclamação.
- Exatidão das informações.
- Clareza e objetividade nas normas e procedimentos definidos pela SGE.
- Definição de prazos exeqüíveis para solicitações feitas a outras Unidades.
- Bom planejamento das solicitações e fornecimento de feedback sobre os resultados das mesmas.

## Relacionamento com os Clientes Usuários

Uma importante forma de relacionamento entre a SGE e seus clientes é a formulação e execução de projetos

e subprojetos de P&D e Desenvolvimento Institucional envolvendo técnicos da área de socioeconomia e pesquisadores da Secretaria e de diferentes Unidades. Esse envolvimento entre a equipe da SGE e os técnicos das UD's possibilitou a geração de vários produtos. As relações com esse quadro de clientes e parceiros na função técnico-científica ocorre, em grande parte, no âmbito de reuniões e de outros eventos, nos encontros da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (Sober) e no próprio programa de seminários da SGE. Há também a disponibilização por parte da SGE dos seus produtos e resultados por meio de artigos publicados em informativos técnicos e científicos, bem como o acesso a matérias publicadas por clientes e parceiros na mesma mídia.

A integração entre a SGE e seus clientes permite a troca de informações sobre as demandas e as possibilidades de respostas, incluindo as respectivas especificidades. Essa integração é construída mediante reuniões, eventos técnico-científicos ou de outra natureza, troca de correspondências postais e eletrônicas, internet, intranet, homepage, visitas, seminários, fac-símile, listas eletrônicas de informação e discussão, listas do Sispat e dos socioeconomistas da Embrapa e pela elaboração de documentos técnicos: notas técnicas, artigos e outros.

Na SGE, o relacionamento com os clientes ocorre de modo contínuo, especialmente pelo acompanhamento e controle das relações mediante os meios de comunicação já mencionados. Além de seguir as orientações contidas no *Manual de Atendimento ao Cliente*, editado em 1997, a Secretaria zela pelo aspecto relativo ao atendimento de prazos e feedback perante as demandas de seus clientes. Dessa forma, todas as demandas são acompanhadas e os clientes informados sobre os andamentos. Isso tem como finalidade monitorar o nível de satisfação desses clientes.

Um outro meio de relacionamento é por intermédio da Ouvidoria, que tem se empenhado para apoiar o corpo gerencial da Embrapa e, em especial, a Secretaria, na busca da satisfação do cliente.

Como demonstração da coerência na gestão que a SGE vem praticando, em relação aos clientes, aquela ouvidoria expediu documento (M. Ouv. Circ. nº 001/2003), por meio do qual externou suas congratulações em relação a esta Unidade Central pela ausência de reclamações, em 2003.

Tem sido uma prática da Secretaria as avaliações sistemáticas da satisfação do cliente, mediante a aplicação de questionários nos eventos que coordena. Exemplo disso ocorreu em relação às oficinas de análise e melhoria de processos, coordenadas pela Coordenação de Desenvolvimento Institucional.

Para viabilizar o trabalho de melhoria de índice de atendimento, desde 2002, foram executadas algumas atividades de gerenciamento e controle das comunicações, especialmente aquelas na forma de correspondências escritas, postadas externamente ou protocoladas internamente.

O gerenciamento e controle incluiu o cadastramento no Siged, o envio direto ao destinatário especificado e o acompanhamento dos reenvios na tramitação interna.

O sistema gerencial da SGE definiu ainda o prazo para o técnico responsável pela produção da resposta e para a notificação ao interessado sobre a tramitação interna.

Em relação aos padrões de atendimento, a SGE adota aqueles estabelecidos pela Empresa, apresentados na Tabela 10.

Para o atendimento de outros clientes, de caráter exclusivamente externo, a SGE dispõe de um processo de assessoramento permanente, em âmbitos nacional e internacional.

**Tabela 10.** Padrões de atendimento na Secretaria de Gestão e Estratégia.

Forma de contato	Prazo máximo de retorno
Endereço eletrônico	2 dias
Correspondência	15 dias
Telefone	Atendimento até o terceiro toque

Fonte: SGE 2003.

## Interação com a Sociedade

### Estímulo à Sociedade para Controle dos Resultados/Identificação de Necessidades

A SGE, como Unidade que subsidia a Diretoria-Executiva na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas e diretrizes globais da Empresa, assumiu, a partir de 2001, a responsabilidade pela formulação de metodologia de avaliação de impactos sociais, ambientais e econômicos de suas tecnologias, como etapa metodológica do processo de avaliação institucional, medido pelo Sistema de Avaliação de Unidades, com estreito vínculo com o Sapre e o Balanço Social da Empresa.

A avaliação de impacto, muito discutida desde a década de 80, vem se consolidando como prioridade da Empresa nos últimos anos. Entre os objetivos, destacam-se como principais: justificar investimentos na pesquisa, conseguir apoio para novos investimentos além de planejar e priorizar programas futuros.

Do ponto de vista institucional, a avaliação das tecnologias geradas pela Empresa para a sociedade tem como característica ser um processo sistemático, contínuo e internalizado em suas atividades.

Atualmente, a metodologia de avaliação dos impactos sociais aborda uma combinação de estudo de caso, observações etnográficas, estruturação de organizações e de grupos, análise de redes de difusão, mas principalmente ocupacionais.

Para a dimensão ambiental, é adotado o Sistema de Avaliação de Impacto Ambiental da Inovação Tecnológica Agropecuária (Ambitec), desenvolvido pela Embrapa Meio Ambiente. Para a dimensão econômica, é adotado o método de excedente econômico.

A Embrapa possui, na sua estrutura, colegiados que atuam nos subsistemas de Gestão Estratégica, Gestão Tática e Gestão Operacional. Especificamente, no âmbito da gestão estratégica, atua o Comitê Assessor Nacional, presidido pelo Secretário-Executi-

vo do Mapa, com a Secretaria-Executiva ocupada pela chefia da SGE, e o Comitê Gestor das Estratégias, do qual o titular da SGE é membro nato.

O CAN é composto por 28 membros, sendo 24 indicados, que são representantes de instituições que compõem o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), e 4 membros natos. Cabe ao CAN, entre outras atribuições, assessorar a Embrapa na definição de macropolíticas da Empresa, analisar e validar a Agenda Institucional, na forma de agendas regionais, setoriais ou temáticas. O CGE é composto por 16 membros, sendo 9 indicados, que são representantes das UCs e UD's, e 7 membros natos. Cabe ao CGE coordenar o processo de identificação de informações relevantes dos ambientes interno e externo da Empresa e integrar esses conhecimentos para disponibilizar diretrizes, para seus agentes internos e externos quanto a P&D, TT, CE e DI.

## Formulação do Código de Ética

Com relação ao aspecto referente à ética, a Diretoria-Executiva determinou, e a SGE, na condição de Unidade de assessoramento às instâncias estratégicas de gestão da Embrapa, coordenou, em 2003, grupo de trabalho responsável pela formulação do Código de Ética da Empresa.

A valorização da ética como instrumento de gestão tem como objetivo explicitar à sociedade, de forma transparente e democrática, o modo como os resultados da organização são alcançados, se as combinações entre os meios e fins são moralmente coerentes e aceitáveis.

O Código de Ética se constitui num conjunto de princípios norteadores, assumidos publicamente, que devem moldar o comportamento da Empresa em relação à sociedade, ao meio ambiente e aos trabalhadores. Entretanto, para que o Código de Ética cumpra a sua função de tornar explícito o padrão que os empregados da Embrapa considerem aceitável, a formulação desse código deve envolver, intencionalmente, os membros da Empresa para que tenha força da legitimidade.

Dessa forma, a proposta do Código de Ética foi submetida à apreciação da Diretoria-Executiva e, posteriormente, aos empregados e ao sindicato para coleta de críticas e sugestões.

A Secretaria, internamente, tem motivado a equipe à prática da transparência em relação à própria equipe e aos clientes, conferindo ao ambiente de trabalho um clima de profissionalismo e respeito às pessoas.

## Exercício de Cidadania

A Embrapa, especificamente a SGE como atribuição regimental, tem um importante papel no combate à fome e à miséria no Brasil, razão pela qual se engajou no Programa Fome Zero desde o seu início.

A atuação da Secretaria é peça fundamental dentro das políticas estruturais definidas no Programa, contribuindo para efetivar uma proposta de desenvolvimento que, além de ofertar alimento e contribuir para a preservação ambiental, crie e amplie oportunidades de trabalho e de renda, com ênfase nos interesses de jovens agricultores.

A SGE, por meio do Convênio Embrapa/Mesa, formulou e lidera as ações dos projetos Segurança Alimentar, que é o estudo da logística da oferta e demanda de alimentos para o Programa Fome Zero, e Caracterização das Perdas Associadas aos Principais Sistemas de Produção Familiares do Semi-Árido.

A Embrapa é uma Empresa que, independente da sua missão institucional, desenvolve várias ações voltadas para a comunidade, e muitas das iniciativas na área social contam com a participação de técnicos da SGE, destacando-se:

- Coral da Embrapa – Criado em 1997, faz apresentações em eventos na Embrapa e em outros locais, públicos ou privados. Duas pessoas da equipe participam do coral.
- Programa Embrapa & Escola.
- Arrecadação de alimentos para distribuição a entidades carentes.

Outra importante iniciativa social da Embrapa é o seu compromisso com o programa de estágio remunerado que possibilita à Empresa contratar estudantes de níveis médio e superior.

Esses estagiários são supervisionados diretamente por técnicos da SGE, participam das reuniões das equipes, têm planos de trabalho definidos e o compromisso de elaborar relatórios sobre o estágio. Essa iniciativa da Empresa propicia oportunidades para que os estudantes possam se inserir no mercado de trabalho, aplicar seus conhecimentos acadêmicos e adquirir experiência profissional.

Atualmente, a SGE conta com o apoio de 16 estagiários que contribuem com 21,62% da força de trabalho da Secretaria.

## Critério Informação

### Gestão das Informações da SGE

Internamente, a SGE possui diversos mecanismos para a gestão da informação, alguns deles mais aplicados aos processos de P&D e DI, outros à função administrativa e outros ainda para o duplo propósito, organizados na dimensão estratégica, tática e operacional, conforme demonstrado na Tabela 11.

As demais informações dos usuários são obtidas por meio de reunião, e-mail (internet), homepage (intranet) e pesquisa de satisfação.

No plano estratégico, as informações são organizadas sob a forma de Plano de Ação Estratégica (PAE).

Assim, no plano programático, as informações são organizadas e gerenciadas no âmbito de projetos dos Macroprogramas e do Sistema Embrapa de Gestão. A

organização dos dados dos projetos usa software gerenciador, desenvolvido especificamente para cada situação. Outros são organizados no formato de artigos científicos e também em banco de dados.

A SGE, como sede da Secretaria-Executiva do Macroprograma 5, é responsável pela carteira de projetos de Desenvolvimento Institucional, e pela gestão das informações relativas à formulação, aprovação e execução dos projetos associados ao respectivo Macroprograma.

No plano tático, foram definidos indicadores de desempenho para as metas quantitativas e estabelecidos os resultados esperados para as qualitativas.

Os resultados do SAU permitem à SGE identificar seu desempenho em relação às demais Unidades Centrais.

O SAU e o Saad-RH constituem sistemas de indicadores correlacionados que permitem a avaliação de

**Tabela 11.** Documentação relacionada aos níveis gerenciais.

Tipo de informação	Padrão/Mecanismo	Documento/Ferramenta
Diretrizes estratégicas	Deliberações da Diretoria-Executiva da Embrapa (DD) Plano Diretor da Embrapa (PDE) Plano de Ação Estratégica (PAE) Sistema Embrapa de Gestão (SEG)	Impresso Impresso Informatizado Informatizado
Diretrizes táticas	Plano Diretor da Unidade (PDU)	Impresso
Diretrizes operacionais	Plano Anual de Trabalho (PAT) Planos de Trabalho Individuais (Parti)	Informatizado Informatizado
Orientações para execução dos processos	Manuais e normas de procedimentos Notas Técnicas Estudos (Instrumentos e Sistemas de Gestão) Estudo sobre Estrutura Organizacional Metodologia de Análise e Melhoria de Processos	Impresso Impresso Impresso Impresso Impresso

desempenho das Unidades, dos empregados e das equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de premiação, de promoção e progressão salarial, ao tempo que gera informações comparativas entre as Unidades.

Os sistemas são, na sua maioria, informatizados com acesso hierarquizado a todos os clientes internos da organização. A sua implantação ocorre sempre seguido de eventos presenciais ou a distância, por meio de videoconferência, com a finalidade de capacitar os usuários.

Outras ações conduzidas pela SGE traduzem a sua busca contínua pela excelência, tais como: participação em listas de discussão, seminários, congressos, palestras, simpósios, publicação de artigos e parceria com a Abipti para avaliação dos Relatórios de Gestão das UDs.

A Secretaria tem participação ativa no fornecimento de informações técnicas, seja para a Diretoria-Executiva, seja para os órgãos controladores externos.

As principais informações comparativas são internalizadas pelas equipes gerenciais por meio de reuniões, e outras informações estão formalizadas nos Relatórios de Gestão da Secretaria.

No plano operacional, as informações da Secretaria são gerenciadas no âmbito do PAT, com uso do Sispat, e no âmbito dos Partis, com uso do Saad-RH. Neste, o gerenciamento inclui programação, acompanhamento e avaliação mediante indicadores de desempenho.

O recebimento, a tramitação interna e a expedição de documentos são gerenciados com o uso do Siged. Os documentos gerados na Secretaria pela Chefia, pelos coordenadores e pelos técnicos são submetidos à revisão, previamente a sua assinatura e encaminhamento para expedição.

Em 2003, a CDI, área que passou a integrar a Secretaria a partir da reestruturação das UCs, assumiu um desafio de organizar suas informações no âmbito da reestruturação organizacional e de premiação nacional de equipes, iniciando pelo mapeamento dos principais processos, resgate e organização de documentos normativos e definição de uma estrutura para arquivamento em meio eletrônico.

Assim, os sistemas corporativos Sapre, SAU, Sispem, Saad-RH, SIRH e outros foram firmemente adotados pela SGE, com o sistema que demanda menor tempo

já em uso desde 1996. Vários são os modos de atualização e aperfeiçoamento dos sistemas, sendo, na maioria das vezes, usados como forma de identificação das necessidades dos usuários, reuniões, oficinas de trabalho, workshops, pesquisa e outros.

## Gestão das Informações Comparativas

A SGE vem, a cada exercício, desenvolvendo estudos comparativos dos seus indicadores de desempenho com relação aos mesmos indicadores obtidos pelas demais Unidades Centrais.

A tarefa é realizada pelo Sapre, para o SAU e para o Sispem, e pelo Saad-RH, conforme fluxograma apresentado no item Operacionalização das Estratégias.

Esses indicadores dizem respeito aos seguintes pontos:

- Média anual de trabalhos e/ou livros publicados por pesquisador.
- Quadro de pessoal (Ph.D., Ms.C. e Bs.C.), suporte técnico e administrativo.
- Amplitude salarial, sem encargos e benefícios.
- Funções gratificadas, com número e valor das mesmas.
- Publicações de artigos em revistas técnico-científicas, em anais de congressos e mesmo em capítulo de livro.
- Participação média por pesquisadores em eventos, viagens técnicas, congressos, cursos de curta duração e visitas técnicas.
- Alocação média anual do tempo dos pesquisadores da SGE, líderes de projetos e membros de equipes em ações de pesquisa ou administrativa.
- Duração média, em meses, dos projetos de pesquisa, custo médio, fonte dos recursos e o número médio de pesquisadores por projeto.

## Gestão do Conhecimento

### Capital Intelectual/Compartilhamento do Conhecimento

Aspecto relevante da SGE é a sua força de trabalho: os dados, informações e o conhecimento que a Unidade oferta são gerados por pessoas cujo perfil

acadêmico é um dos trunfos que a Secretaria tem.

Esse perfil é marcado pelo elevado nível e a diversificação temática dos cursos de pós-graduação em que as pessoas foram treinadas. Entre cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado, a SGE possui técnicos e pesquisadores formados em reconhecidas instituições de ensino nacionais e internacionais. Essa soma de diversidade com elevado nível compõe uma das forças motrizes do trabalho da Secretaria no suporte à gestão estratégica da Empresa.

Em meio a esse grupo de notáveis, várias são as ferramentas que a SGE adota para o exercício da Gestão do Conhecimento, quais sejam, videoconferências, telefones, e-mails, homepage

(intranet), encontros presenciais, comunidade de prática, banco de boas práticas, etc.

Normalmente, esses instrumentos são direcionados para grupos de pessoas interessadas em compartilhar *expertise* relacionadas a tarefas comuns e/ou área de atuação, buscando colaboração na execução de atividades ou para debater solução de problemas.

Esses mecanismos permitem suporte às equipes de projetos, líderes e gerentes de projeto e às redes de pesquisa no que tange à coleta, armazenamento, disponibilização e fomento ao compartilhamento de informações e conhecimentos de suporte às atividades não-estruturadas e semi-estruturadas dos projetos de pesquisa.

# Pessoas

---

## Critério Pessoas

No exercício de 2003, a SGE contabilizou 72,95% de seu quadro técnico ocupando cargos de nível superior na Empresa: pesquisadores com mestrado, doutorado e pós-doutorado e técnicos graduados e com mestrado.

A avaliação dos coordenadores e técnicos é realizada por meio do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (Saad-RH). Esse sistema foi estruturado considerando dois grupos de fatores: a) avaliação do nível de cumprimento do plano anual de trabalho; b) avaliação de aspectos comportamentais.

Para compor o escore do Saad-RH e definir o escore de classificação dos empregados nos processos de recompensa denominados promoção e progressão salarial, os empregados são avaliados quanto a aspectos comportamentais individuais e em equipe pela chefia da Secretaria, pela chefia imediata e pelos colegas da respectiva coordenadoria. Para o processo de premiação, faz-se uso dos escores do Saad-RH.

## Sistemas de Trabalho

### Organização do Trabalho e Estrutura de Cargos

Na descrição do perfil da SGE, são apresentadas a estrutura formal da Unidade, as atribuições e responsabilidade de cada coordenadoria, contidas em documentos específicos, assim como os procedimentos e critérios relacionados com a gestão de pessoas, normatizados nos seguintes documentos:

- Plano de Cargos e Salários – Define as políticas e diretrizes de recursos humanos, a estrutura de cargos e salários, os benefícios, perfis profissionais e tabelas de remuneração.

- Norma de Promoção e Progressão Salarial – Estabelece as regras, procedimentos e critérios para promoção por mérito, antigüidade e progressão salarial.
- *Manual do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados* (Sapre) – Define as regras, procedimentos e critérios adotados nos processos de premiação institucional, de equipes e individual.
- Regimento Interno da Unidade – Define as atribuições e responsabilidades da Secretaria.
- *Manual do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual* (Saad-RH) – Descreve o funcionamento e orienta a utilização do sistema.

## Força de Trabalho e Processo de Seleção

O quadro de pessoal da SGE é constituído por empregados, consultores e estagiários. Como ocorre em toda empresa, os empregados são selecionados por concurso público, conforme perfil para o cargo e critérios estabelecidos em Edital, e contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Para escolha dos consultores e estagiários, a seleção é feita com base no curriculum vitae e em entrevista, recaindo a escolha naquele com maior afinidade com o perfil proposto.

## Avaliação e Reconhecimento

Para assegurar que metas sejam efetivamente executadas, as mesmas são assumidas pelos empregados, com a formulação dos Partis no Saad-RH, implantado desde 1992. Esse planejamento é feito de forma integrada ao PAT da Secretaria, garantido um alinhamento dos planos nos níveis institucional, equipe e individual.

As metas para o PAT, relativas a 2003, foram formuladas em sucessivas versões. Um texto preliminar foi submetido à análise e discussão nas áreas técnicas da Secretaria, sofrendo ajustes diante de demandas diagnosticadas, à absorção, pela Secretaria, de atribuições de desenvolvimento institucional em função da reestruturação da Sede, à compatibilização de diretrizes da nova Diretoria-Executiva, ao contingente de recursos humanos, à estrutura de produção da Unidade e ao trabalho a ser desenvolvido.

O sistema de recompensa adotado pela Embrapa inclui os processos de premiação e de promoção e progressão salarial, traduzidos como benefício financeiro pontual ou prêmio simbólico e ganho financeiro permanente, respectivamente. A ocorrência desse processo na Unidade é de forma alternada: um ano a Unidade executa um processo e, no outro ano, o outro processo e assim sucessivamente.

## Implementação de Melhorias

Ao longo do ano, reuniões de melhorias de desempenho foram promovidas pelos gerentes com as equipes técnicas. Nessas reuniões, os empregados são encorajados a trazer problemas de desempenho ou outras questões voltadas à melhoria do desempenho da Secretaria.

Reuniões sistemáticas são promovidas pela Chefia da Secretaria a fim de facultar às equipes uma apresentação de seus resultados, promovendo um debate pelo grupo e dando oportunidade para uma evolução qualitativa da equipe, em particular para o entrosamento com as demais.

## Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas

A Secretaria tem organizado e/ou aproveitado eventos de treinamento de pessoas de seu quadro na medida em que é preciso o avanço conceitual e metodológico em áreas específicas de trabalho, bem como a incorporação de novas tecnologias aos processos quando da discussão dos planos de trabalho institucional e individual.

Os recursos para a realização dessas ações são previstos nos projetos da Unidade. Em 2003, os treinamentos previstos ocorreram nas seguintes áreas: Comércio Exterior, Avaliação de Impacto de Tecnologias, Modelos Estatísticos e em outros temas relacionados à Gestão.

Os componentes-chave do programa de educação e treinamento em excelência organizacional são:

- Nível de consciência crescente por parte dos empregados acerca das questões de excelência do desempenho.
- Fornecimento de treinamento em conceitos de qualidade, tais como técnicas de trabalho em equipe e métodos para solução de problemas, redução de desperdícios e simplificação de processos.
- Treinamento em habilidades específicas exigidas para cada função.
- Desenvolvimento de treinamento avançado em metodologias relacionadas à excelência de desempenho para pessoas-chave no processo.
- Participação em simpósios e seminários.

As necessidades de treinamento e desenvolvimento das pessoas são identificadas quando da elaboração do Plano de Trabalho no Saad-RH, ocasião em que é dada a oportunidade de participação do empregado no diagnóstico das suas principais carências, que porventura afetem a boa condução de suas atividades.

No decorrer da execução do trabalho, com o acompanhamento pelas gerências respectivas, outras oportunidades de treinamento podem ser indicadas. Além dessa modalidade de identificação de necessidade, uma outra se apóia no alinhamento dessas ações às estratégias da Secretaria, oportunidade em que são discutidas as necessidades pelo núcleo gerencial, quando da formulação do PAT.

A Secretaria estimula a participação dos seus empregados em cursos de pós-graduação. No ano de 2003, quatro de seus pesquisadores participaram de eventos de pós-graduação, sendo três em pós-doutorado, no exterior, e uma pós-graduação (mestrado) no País.

A Tabela 12 apresenta os eventos que contaram com a participação dos técnicos da SGE.

## Bem-Estar e Satisfação das Pessoas

A Secretaria entende que a qualidade de vida no trabalho é fator fundamental para a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

A Secretaria está comprometida com uma atmosfera operacional que assegure ambiente de trabalho confortável e seguro, maximizando sua capacidade para prestação de serviços.

**Tabela 12.** Eventos com a participação de técnicos da SGE.

Ação de capacitação	Processo relacionado	Participantes	Carga horária
Preparação de examinadores de IPTs segundo Critérios de Excelência 2003 do PNQ	Inovação em DI e Excelência Operacional	Ricardo Soares Cohen, Viviane Martins e Edla Maria Bezerra Lima	24 h/aula
Elaboração do relatório de Gestão da Organização conforme Critérios de Excelência 2003 do PNQ	Inovação em DI e Excelência Operacional	Flávio Popinigis, Paule Jeanne, Amauri José de Souza e Elizabeth Arantes	24 h/aula
Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global: Estruturação de Indicadores de Desempenho utilizando o BSC	Inovação em DI e Excelência Operacional	Flávio Popinigis, Viviane Martins e Vanessa Burjack	16 h/aula
Preparação para Banca Examinadora do PQGF – ciclo 2003	Inovação em DI e Excelência Operacional	Flávio Popinigis, Ricardo Soares Cohen e Amauri José de Souza	16 h/aula
Fatores Críticos de Sucesso da Nova Gestão nas Organizações	Inovação em DI e Excelência Operacional	Viviane Martins e Vanessa Burjack	2 h/aula
Pós-Graduação em Comércio Exterior	Comércio Exterior da Agropecuária Brasileira	André Carlos Cau dos Santos	420 h/aula
Treinamento no Software Impacto v.1.0	Avaliação de Impacto de Tecnologias	Marília C. Magalhães e Graciela Vedovoto	16 h/aula
Treinamento Troll (OCDE)	Comércio Exterior da Agropecuária Brasileira	Rita de Cássia Vieira e Antônio Jorge de Oliveira Geraldo da Silva e Souza	24 h/aula
Pós-Doutorado	Modelos estatísticos para estudo de fatores que afetam a eficiência técnica de produção dos centros de pesquisa da Embrapa	Antônio Flávio Dias Ávila	
Pós-Doutorado	Produtividade Agrícola, Mudança Climática e Pesquisa Agropecuária	Ivan Sérgio Freire de Sousa	
Pós-Doutorado	Estudo da Padronização no Brasil		

Fonte: SGE 2003.

Nesse sentido, tem estimulado as pessoas de seu quadro a participarem de eventos que promovam a integração dos empregados, da família dos seus empregados à Empresa, como a Semana de Qualidade de Vida, na qual são oferecidas oficinas especiais de pintura e bordados e cursos de passos básicos de dança, o Brincalhando, ocasião em que os filhos dos funcionários visitam o local de trabalho dos pais, e outras atividades organizadas, na Sede da Embrapa, sob a coordenação do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP).

Outros eventos, como as comemorações para os aniversariantes do mês, são organizados pela SGE.

Os cursos oferecidos por integrantes da Secretaria, na Semana de Qualidade de Vida, em 2003, foram:

- Oficina de Pinturas Especiais – Foram realizadas duas oficinas e, após o evento, uma oficina extra para os empregados que não conseguiram vaga nas turmas. A oficina envolvia explicações sobre os diversos tipos de materiais necessários para execução dos trabalhos, bem como exercícios práticos sobre as quatro técnicas ministradas.
- Curso de Salsa – Foi realizada uma apresentação de salsa pelo grupo Dale Salsa no hall da Embrapa Sede. Em seguida, os empregados participaram de aula demonstrativa na qual aprenderam os passos básicos da dança.

Com relação às campanhas de promoção do bem-estar social, os empregados da SGE têm participado ativa-

mente em iniciativas nascidas na própria Secretaria e/ou operadas na Sede da Empresa, como a formação de fundos para a concessão de bolsa-escola, em articulação com o Sindicato Nacional dos Trabalhadores das Instituições de Pesquisa Agropecuária e Florestal (Sinpaf) e a Missão Criança, e os movimentos pelo Natal sem Fome.

Um exemplo de ação cuja iniciativa surgiu na própria Secretaria, no ano de 2003, refere-se à adoção de famílias, por parte de uma equipe de empregados da SGE, com a finalidade de suprir necessidades básicas e eventuais dessas famílias adotadas.

# Processos

---

## Critério Processos

A Secretaria de Gestão e Estratégia é orientada por processos da Empresa, especificados segundo atribuições regimentais, enquanto os processos e projetos principais são direcionados conforme Diretrizes e Estratégias da Diretoria-Executiva. Todos os processos e projetos são documentados e formalizados, seguindo padrões normativos de qualidade da Empresa.

Além disso, a SGE elabora e distribui o Relatório de Gestão da Empresa, bem como responde a pedidos de informações relativas à consecução dos Relatórios de Gestão das Unidades Descentralizadas.

Essas atividades visam atender a demandas do governo federal, principalmente do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Tribunal de Contas da União (TCU) e Conselho de Administração da Embrapa.

A SGE também é responsável pela edição da série *Texto para Discussão*, que é uma publicação com o objetivo de dinamizar a circulação de idéias novas e de estimular a prática da reflexão e do debate sobre assuntos relacionados à ciência, à tecnologia, ao desenvolvimento agrícola e ao agronegócio, fazendo com que uma comunidade mais ampla, composta de profissionais de diferentes áreas científicas, debatam os textos apresentados, contribuindo para o seu aperfeiçoamento.

## Gestão de Processos Relativos ao Produto

Os produtos que a SGE oferta visam, em primeiro lugar, atender às expectativas da Diretoria-Executiva.

Por isso, foi estabelecido em 2003, em função da finalização do prazo do III PDE, o Projeto “Elaboração

do Plano Diretor da Embrapa”, sob a coordenação da área de Planejamento e Gestão da SGE, que tem por objetivo executar a revisão do plano estratégico corporativo (PDE) e de cada Unidade Descentralizada (PDU), para o período 2004 a 2007.

Como etapa inicial do projeto para elaboração do PDE, a Secretaria desenvolveu estudos para o estabelecimento de cenários do ambiente de atuação das organizações públicas de pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio brasileiro, cuja elaboração contou com o apoio do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE/MCT).

Desse estudo, resultou o documento *Cenários – Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro - 2002-2012*.

Em seguida à construção dos cenários para a próxima década, baseados em tendências e eventos potenciais, e de determinantes e condicionantes externos, deu-se início à elaboração do IV Plano Diretor da Embrapa para o período 2004-2007, consonante com as prioridades do governo federal expressas no Plano Plurianual 2004-2007 (PPA).

O Plano Diretor da Embrapa é o instrumento fundamental de gestão estratégica da Empresa, no qual são estabelecidas as grandes linhas de orientação para suas ações nos próximos anos, considerando os desafios do futuro para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e a competitividade do agronegócio.

Foram mais de 40 profissionais, entre pesquisadores e técnicos, que participaram da discussão sobre a Missão, a Visão, os Valores, os Objetivos e as Diretrizes Estratégicas da Embrapa.

A metodologia de elaboração do IV PDE seguiu as seguintes etapas:

- Três workshops realizados com a participação de Grupo de Trabalho composto por pesquisadores, representando todas as categorias de Unidades Descentralizadas.
- Consultas feitas aos diretores e aos chefes das UD's, aos públicos interno (todos os empregados) e externo (grupos de interesse no ambiente da Embrapa), via entrevistas pessoais e/ou por meio eletrônico.
- Submissão da primeira minuta do documento à apreciação de todos os chefes-gerais, por ocasião da reunião realizada em Brasília de 24 a 28/11/2003.
- Incorporação das sugestões oferecidas durante essa reunião em que se obteve a versão preliminar do IV PDE, disponibilizada para críticas e aprimoramento, até 16/1/2004, e agora em fase de compilação e análise das contribuições.

A CPG, em todas as fases do projeto, contou com a consultoria prestada pelo Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, contratada para apoiar metodologicamente o grupo de trabalho.

Paralelamente à formulação do PDE, a equipe deu início à preparação dos termos de referência para a revisão dos Planos Diretores das Unidades.

A SGE busca também traduzir as necessidades e expectativas dos clientes em requisitos de projetos e, desse ponto de vista, a área técnica de Estudos

Estratégicos analisa o ambiente externo e a implicação nas mudanças do mesmo sobre a missão e objetivos da Embrapa.

Esse processo inclui a coordenação e promoção de estudos e pesquisas relativos ao agronegócio para subsidiar a formulação de diretrizes de pesquisas e de políticas setoriais; coordenação e promoção de estudos e pesquisas sobre políticas e prioridades de ciência e tecnologia no âmbito do complexo agropecuário-agroindustrial; e também orienta e assessora as Unidades da Embrapa na área de socioeconomia e estudos estratégicos do setor agroindustrial.

A Tabela 13 apresenta os processos identificados e priorizados pela SGE.

## Gestão de Processos Finalísticos

Os processos finalísticos são todos aqueles ligados a projetos específicos e que caracterizam as ações de pesquisa no âmbito da SGE.

## Gestão de Processos de Apoio

No que concerne ao processo de gestão da Unidade, duas equipes foram estabelecidas, visando apoiar diretamente a Chefia da Secretaria: Gestão da SGE e Gestão da Embrapa.

Por meio da equipe de Gestão da SGE, promove-se o desenvolvimento contínuo dos serviços de apoio:

**Tabela 13.** Processos finalísticos e de apoio na Secretaria de Gestão e Estratégia.

Processos	
<b>1. Processos finalísticos</b>	Balanco Social Participação em comitês Caracterização de tecnologias Avaliação do impacto econômico, social e ambiental das tecnologias geradas pela Embrapa
<b>2. Processos de apoio</b>	Reestruturação organizacional Análise e melhoria de processos Relacionamento com os clientes Relatórios institucionais e gerenciais Redefinição das bases do PPA Atualização da homepage da SGE Coordenação da revisão do IV PDE/PDUs Avaliação de subprojetos para premiação Coordenação para formulação do código de ética Avaliação dos sistemas de gestão da Empresa Execução de atividades de apoio administrativo à SGE Revisão e aperfeiçoamento dos sistemas e dos instrumentos de gestão Organização da documentação técnico-administrativa da SGE Programa Qualidade no Serviço Público e Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica Orientação às Unidades Descentralizadas quanto à formulação de relatórios institucionais e gerenciais

atendimento ao cliente, comunicação interna na SGE, desenvolvimento de recursos humanos, protocolo-tramitação-arquivo (gestão documental), finanças-orçamento-investimento (gestão financeira e orçamentária) e apoio administrativo, dedicando esforços para a melhoria do desempenho de seus serviços de apoio.

Nesses casos, o conceito de cliente é guiado por meio de cada etapa do processo, de tal forma que cada empregado reconhece que ele é um cliente e um fornecedor não somente dentro de um processo, mas também nos cruzamentos entre os processos.

Os serviços de apoio críticos são medidos em relação às suas características de: tempo hábil, exatidão, transições imediatas, grau de conhecimento, cortesia e acessibilidade.

Os principais produtos e serviços obtidos mediante esses processos são:

- Reestruturação de Unidades Centrais.
- Estudo sobre a Estrutura Organizacional das Unidades.
- Oficinas de Análise e Melhoria de Processos (AMP).
- Assessoria às Unidades quanto à aplicação da metodologia de AMP.
- Revisão do processo de recrutamento e seleção de chefes de Unidades.
- Revisão da norma de organização e funcionamento do Conselho Assessor Nacional.
- Definição do processo de seleção de gerentes locais dos escritórios da Embrapa Transferência de Tecnologia.
- Definição e implantação do projeto corporativo de relacionamento com os clientes.
- Programa de Qualidade no Serviço Público.
- Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica.
- Participação no Fórum de Inovação.
- Estudo sobre o Sistema Embrapa de Gestão.
- Proposta de criação e implantação do núcleo de métodos quantitativos e computação científica.
- Avaliação do cumprimento das metas qualitativas das UD's, com vistas à premiação nacional de equipes.
- Definição e implantação do processo institucional de Captação de Recursos via Projetos Competitivos.

## Gestão de Processos de Suprimento

Entre os fornecedores da SGE, destacam-se os integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, os ministérios, no âmbito da administração direta, especialmente os da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Ciência e Tecnologia/CGEE, e o IBGE.

As relações institucionais externas da SGE, das quais advêm insumos para o seu trabalho, incluem a Conab, a FGV e várias universidades. Na maioria absoluta das vezes, o bem recebido pela SGE é intangível: dados ou informações.

As bases sobre as quais se toma a decisão de procurar por esses fornecedores e o controle de qualidade sobre os produtos deles recebidos se dá sob a ótica técnico-científica: as equipes de projetos e subprojetos da SGE avaliam as possíveis fontes dos insumos necessárias e decidem por aquelas que oferecem as melhores condições quanto à tempestividade, ao custo financeiro, à segurança, à confiabilidade e às garantias.

As práticas administrativas são apresentadas na Tabela 14, com o respectivo fornecedor e as formas de controle.

Os processos relativos a fornecedores de bens e serviços, como todos os processos da Embrapa, são controlados e gerenciados pelos respectivos "depositários" e auditados pela Assessoria de Auditoria Interna (AUD).

Para seu mister, a AUD opera em consonância com o Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, e obedece a três grandes conjuntos de regulamentos:

- Dispositivos legais em geral.
- Regras e normas dos órgãos de controle externos<sup>7</sup>.
- Normas da própria Embrapa.

## Gestão Orçamentária e Financeira

Por ser uma Empresa Pública da Administração Indireta, submetida a recursos dos cofres públicos, a Embrapa tem a sua Gestão Orçamentária e Financeira vinculada ao Orçamento da União, não realizando aplicação de recursos financeiros.

<sup>7</sup> Ciset, SFC/MF e TCU.

**Tabela 14.** Itens e formas de controle de qualidade.

Item	Principal fornecedor	Forma de controle
Práticas relativas ao desenvolvimento de recursos humanos	Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)	Regras contidas na CLT, no Plano de Cargos e Salários e nas normas relativas a desenvolvimento humano. Especificamente para o treinamento em pós-graduação, as avaliações da Capes sobre os cursos ofertados pelas Universidades
Práticas relativas à administração de pessoal, incluindo seleção, recrutamento, bem-estar e pagamentos	Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)	Regras contidas na Constituição Federal, na CLT, no PCS e nas normas relativas à administração de recursos humanos na Empresa
Bens e serviços relativos à informação documental e bibliográfica, incluindo comutação e permuta de material	Sistema de Informação e Documentação (SID/Embrapa)	Normas técnicas relativas à gestão da informação bibliográfica
Bens, produtos e serviços relativos à informática, incluindo manutenção de máquinas e sistemas	Departamento de Tecnologia da Informação (DTI)	Regras contidas na Lei nº 8.666/93 e no Regulamento de Compras e Serviços da Embrapa
Bens duráveis (material permanente) e bens de consumo, principalmente material de escritório e insumos de informática. Contratação de consultores nacionais. Compras	Departamento de Administração de Materiais e Serviços (DRM)	Regras contidas na Lei nº 8.666/93 e no Regulamento de Compras e Serviços da Embrapa. A aquisição de bens patrimoniais para informática é feita segundo especificações do DTI e demanda da SGE
Serviços de logística, especialmente comunicações postais e transporte rodoviário urbano	Departamento de Administração de Materiais e Serviços (DRM)	Regras contidas na Lei nº 8.666/93, no Regulamento de Compras e Serviços da Embrapa e nas normas relativas à gestão documental e transportes
Identificação e contratação de consultores internacionais	Coordenadoria de Cooperação Internacional (CCI/SPD)	Normas legais brasileiras e regras contidas nos projetos de financiamento internacional
Participação no planejamento, discussão e elaboração de instrumentos de gestão – SEG, Sapre, Sispem, SAU, Agenda Institucional	Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD)	Manuais, normas e critérios da Empresa relativos a cada um dos sistemas mencionados
Publicações de trabalhos de seus pesquisadores e técnicos, nas modalidades <i>Série Documentos</i> e <i>Texto para Discussão</i>	Embrapa Informação Tecnológica (SCT)	Manuais e normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)
Orçamentação e gestão financeira, fiscal e tributária	Departamento de Administração Financeira (DAF)	Regras contidas na Lei nº 4320; Decreto-Lei 200 e Manual Financeiro da Embrapa. Normas específicas do setor público

Fonte: SGE 2003.

Dessa forma, a cada ano, o DAF solicita à Chefia da SGE previsão de orçamento para as rubricas custeios, investimentos e P&D.

O movimento orçamentário e financeiro é gerenciado pelo Siafi, ficando a cargo da SGE acompanhar a realização de despesas com base no que foi orçado.

# Resultados

---

## Critério Resultados

### Coordenação de Sistemas e Processos

#### Coordenação de Sistemas Institucionais

Em 2003, a SGE concluiu a avaliação de desempenho das UCs e UD's, referente ao ano de 2002, e disponibilizou, na sua página eletrônica, a base de dados do Sispat referentes às metas realizadas no contexto do Sapre (2001-2002).

A Secretaria também coordena listas de discussão sobre Agricultura Familiar e Socioeconomia.

### Planejamento Estratégico

#### Elaboração de *Cenários 2002–2012*

Como subsídio para a revisão dos Planos Diretores da Embrapa e das Unidades em 2002-2003, a Secretaria coordenou a elaboração do documento *Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro – Cenários 2002–2012*.

#### Plano Plurianual – PPA 2000-2003

Em 2003, as principais atividades desenvolvidas pela SGE, em articulação com a SPD e o DAF, foram relacionadas ações com os Ministérios da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Planejamento, Orçamento e Gestão, visando adequar a participação da Embrapa nos Programas do PPA, permitindo assim um maior acolhimento das propostas da Empresa pelo Programa.

#### Plano Plurianual – PPA 2004-2007

No ano 2003, a SGE, também em articulação com a SPD e com o Mapa, realizou atividades relativas à

participação da Embrapa na redefinição das bases para elaboração do PPA 2004-2007, consistindo na definição dos programas, ações e estimativas orçamentárias.

### Orçamentação e Programação Financeira

#### Elaboração do Orçamento 2004

Em abril de 2003, foi iniciado o processo de elaboração do orçamento 2004 e revisão do PPA para o período 2004-2007.

Para esse fim, a SGE utilizou o cadastro de programas e ações disponibilizados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, via internet (Sidornet).

Dessa forma, a Secretaria utilizou o espaço específico, como participante do processo, e registrou as informações pertinentes às ações, segundo as suas necessidades em particular, sem interferir nos dados das demais Unidades.

#### Programação Plurianual Financeira – PPF 2000-2004

A partir de abril de 2003, foi também iniciado o processo de atualização e revisão dos valores financeiros e metas físicas das ações do PPA para o período 2004-2007 e indicados os valores e metas para o ano de 2004. As informações relativas ao ano de 2004 serviram de referência para elaboração do PPA 2004-2007.

Para essa finalidade, utilizou-se o módulo Programação Plurianual Financeira (PPF), disponibilizado no Sistema de Informações Gerenciais, para ser atualizado pelos gerentes dos programas, em articulação com a

Secretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Em relação a esse assunto, a SGE participou, com a SPD e o DAF, da inserção dos valores correspondentes às metas físicas e financeiras das ações dos programas para os anos 2003 e 2004.

As planilhas contendo os valores financeiros e as metas físicas, previstas para os anos 2003 e 2004, foram enviadas aos responsáveis técnicos das ações dos programas, sob responsabilidade da Embrapa, e à Coordenação de Orçamento e Planejamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, por meio eletrônico.

## Balanço Social

Sob a coordenação da Assessoria de Comunicação Social (ACS), a SGE participou da elaboração dos formulários e das instruções metodológicas para coletar as informações e estimativas de impacto necessárias para a elaboração do Balanço Social de 2003, de acordo com as normas estabelecidas pelo governo.

## Gestão de Processos Finalísticos e de Apoio

Os processos da CDI foram definidos em função das atribuições normativas e dos objetivos estratégicos da Coordenadoria. O foco de atuação da CDI é a área de desenvolvimento institucional, para a qual foram identificados e priorizados os seguintes processos:

- Reestruturação Organizacional – Consiste na análise e proposição de modelos de estrutura organizacional para a Empresa e para as Unidades, considerando aspectos como racionalização, flexibilidade e efetividade para o cumprimento da missão.

- Análise e Melhoria de Processos – Tem por objetivo assessorar as unidades na implantação efetiva da gestão por processo e na implementação de ações que visem ao aperfeiçoamento contínuo de seus processos.
- Revisão e Aperfeiçoamento dos Sistemas e Instrumentos de Gestão – Consiste na realização de estudos sobre o desempenho dos sistemas e instrumentos de gestão da Empresa e na proposição e implantação de ajustes, visando ao seu perfeito funcionamento.
- Relacionamento com os Clientes – Monitora, por meio de pesquisa e acompanhamento dos canais de contato (Ouvidoria ou SAC), o índice de satisfação e a ocorrência de reclamações relacionadas aos produtos e serviços prestados pela Coordenadoria.
- Programa da Qualidade, Projeto Excelência e Fórum de Inovação – Inclui o gerenciamento de todas as ações relacionadas ao Programa da Qualidade do Serviço Público, coordenado pelo Ministério do Planejamento, do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, coordenado pela Abipti, e do Fórum de Inovação, coordenado pela FGV-SP.
- Gestão do Macroprograma 5 – Desenvolvimento Institucional – Tem por objetivo a composição e o gerenciamento da carteira de projetos e processos de desenvolvimento institucional da Empresa e das Unidades.

As atividades relacionadas a esses processos compõem o Plano de Trabalho da CDI. Cada uma delas está relacionada a um dos objetivos estratégicos e possui indicadores de desempenho definidos, o que possibilita a avaliação e o realinhamento de ações, sempre que necessário.

A Tabela 15 apresenta os principais indicadores de desempenho desses processos.

**Tabela 15.** Processos e indicadores de desempenho.

Processo	Indicador/Índice
Reestruturação organizacional	Número de estruturas organizacionais revisadas/Número de solicitações de revisões de estrutura
Análise e melhoria de processos	Número de oficinas de AMP realizadas/Número de oficinas programadas
Revisão e aperfeiçoamento dos sistemas e instrumentos de gestão	Número de estudos sobre sistemas e instrumentos realizados/Número de estudos programados
Relacionamento com os clientes	Índice de reclamação e de satisfação.
Programa Qualidade no Serviço Público e Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica	Ações do Programa atendidas/Ações estabelecidas no Programa Ações do Projeto atendidas/Ações estabelecidas no Projeto

Fonte: SGE 2003.

## Reestruturação Organizacional

### Reestruturação das Unidades Centrais

Em de 2003, a partir das mudanças ocorridas no cenário político brasileiro e na cúpula diretiva da Empresa, as Unidades Centrais passaram por uma revisão de suas missões e finalidades, resultando na reformulação de suas estruturas organizacionais. Tais alterações tiveram por objetivos:

- Aumentar a integração entre as Unidades.
- Dotar as Unidades de maior agilidade.
- Fortalecer as atividades de P&D.

Foram criadas as unidades:

- Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) – A partir da junção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD), com a Secretaria de Cooperação Internacional (SCI), com a Secretaria de Apoio aos Sistemas Estaduais (SSE) e com parte da Secretaria de Administração Estratégica (SEA), agrupando aquelas atividades referentes à avaliação institucional e apoio técnico-gerencial às Unidades.
- Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE) – Anteriormente denominada Secretaria de Administração Estratégica (SEA). Unidade de assessoria, vinculada diretamente à Diretoria-Executiva, com a ampliação de suas atribuições por meio da absorção da área de desenvolvimento institucional que pertencia anteriormente ao Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD).
- Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) – Criado a partir da união do Departamento de Administração de Pessoal (DAP) com parte do DOD, contemplando uma maior integração das ações de administração e desenvolvimento de pessoas.

Dessa forma, foram extintas as Unidades: DAP, DOD, DPD, SEA, SCI, Secretaria de Propriedade Intelectual (Spri) e SSE, e as atribuições da Spri foram transferidas para a Embrapa Transferência de Tecnologia (SNT).

Os impactos resultantes dessa reestruturação da Sede foram:

- Redução do número de Unidades Centrais (de 15 para 11 Unidades).

- Revisão e redistribuição de atribuições e de competências.
- Racionalização e integração de atividades e processos.
- Promoção do realinhamento estratégico dos processos finalísticos da Empresa (P&D e TT), contribuindo para uma maior agilidade no atendimento das demandas sociais.

### Avaliação do Impacto do Pagamento de Funções Gratificadas das Unidades na Folha de Pagamento da Embrapa

Atividade operacional e sistematizada. Sua atualização compreende uma das atividades do estagiário de administração de empresas sob a supervisão dos técnicos da CDI.

Consiste no controle feito por meio da ferramenta do Windows – Excel. Os arquivos são organizados mensalmente e divididos em três planilhas:

- Estrutura UCs.
- Estrutura UDs.
- Planilha Consolidada.

Os dados são atualizados assim que o DGP encaminha a relação de pagamento de funções gratificadas, por meio eletrônico, a um dos técnicos da CDI, geralmente no início do mês.

Cada Unidade possui uma ficha individual com a discriminação de todos os cargos e funções de sua estrutura, trazendo informações sobre a estrutura aprovada e publicada em BCA, a estrutura que está sendo paga em folha e um campo para proposta de alteração da estrutura da Unidade.

Além disso, traz informações sobre o impacto do pagamento dessas na folha de pagamento da Unidade e sobre a folha geral da Embrapa, assim como informações complementares como: quantidade de empregados da Unidade, valor total da folha de pagamento da Unidade e número da deliberação atualizada.

Na Planilha Consolidada apresentam-se os dados aferidos pelas Unidades Centrais, Descentralizadas e outros órgãos de pesquisa.

Tal diagnóstico subsidia todas as avaliações de estrutura organizacional que são submetidas a parecer da CDI pela Diretoria-Executiva. A Tabela 16 apresenta-se como exemplo da planilha da SGE.

**Tabela 16.** Cargos e funções remuneradas na Secretaria de Gestão e Estratégia.

Cargo/Função	Estrutura aprovada pela DE			Estrutura Folha de 11/3			Proposta de Alteração da Unid.		
	Quant.	Valor Unit.	Valor Total	Quant.	Valor Unit.	Valor Total	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
Chefe-Geral	1	6.871,86	6.871,86	1	6.871,86	6.871,86			0,00
Coordenador Adm.	1	2.300,51	2.300,51	1	2.300,51	2.300,51			0,00
Coordenador Adm.	1	2.075,57	2.075,57	1	2.075,57	2.075,57			0,00
Coordenador Adm.	1	1.437,90	1.437,90	1	1.437,90	1.437,90			0,00
Coordenador Adm.	1	2.228,75	2.228,75	1	2.228,75	2.228,75			0,00
Coord. Técnico MPV	1	0,00	0,00	0	0,00	0,00			0,00
Supervisor III	3	973,51	2.920,53	2	973,51	1.947,02		973,51	0,00
Supervisor II	0	881,87	0,00	0	881,87	0,00		881,87	0,00
Supervisor I	0	778,24	0,00	0	778,24	0,00		778,24	0,00
<b>Total</b>	<b>9</b>		<b>17.835,12</b>	<b>7</b>		<b>16.861,61</b>	<b>0</b>		<b>0,00</b>

Informações Complementares	
Valor total da folha da Unidade - Aprovado	274.765,12
Valor total da folha da Unidade - Pago	273.791,61
Diferença valor de FG aprovado e o pago	973,51
Diferença valor de FG aprovado e o proposto	17.835,12
Quantidade total de empregados da Unidade	49
Deliberação	Nº 11, de 5.8.03
BCA	34/03, de 11.8.3
Planilha atualizada em	16.12.2003

Impacto das Funções sobre a Remuneração Total da Folha de Pagamento da Unidade	Impacto
Estrutura aprovada em Regimento	6,491
Estrutura proposta pela Unidade	0,000

Impacto das Funções sobre a Remuneração Total da Folha de Pagamento da Unidade	Impacto
Estrutura aprovada em Regimento	4,288
Estrutura proposta pela Unidade	0,000

Fonte: SGE 2003.

## Estudo sobre a Estrutura Organizacional das Unidades da Embrapa

A nota técnica descreve orientações normativas sobre a estrutura organizacional da Embrapa, em 2003, apresenta um diagnóstico da atual estrutura das Unidades Centrais e Descentralizadas e propõe modelos de estrutura organizacional, por centro de pesquisa e unidade administrativa, com funções gratificadas, objetivando:

- Buscar maior flexibilidade.
- Agregar atividades similares.
- Eliminar excedentes de funções gratificadas.
- Possibilitar uma visão sistêmica dos projetos e processos.
- Reduzir níveis hierárquicos.
- Definir limite de dispêndios.
- Contribuir para uma organização e divisão do trabalho mais eficiente e eficaz, otimizando recursos e melhorando o desempenho das Unidades e da Empresa.

## Proposta de Criação e Implantação do Núcleo de Métodos Quantitativos e Computação Científica

A proposta de criação do Núcleo de Métodos Quantitativos e Computação Científica foi sugerida pela CDI e aprovada pela Diretoria-Executiva em novembro de 2003, como alternativa para formalizar, organizar e gerenciar, de maneira corporativa, as demandas da área de métodos quantitativos e computação científica.

Esse Núcleo será coordenado pela SGE e constituído por empregados de Unidades Centrais e Descentralizadas.

### Análise e Melhoria de Processos (AMP)

### Sispat – Metas Qualitativas das Unidades

### Avaliação do Cumprimento das Metas Qualitativas das Unidades Descentralizadas

O item Metas Qualitativas Nacionais – Melhoria de Processos representa 4% do Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI) no Sistema de Avaliação das

Unidades. Para o alcance desse percentual, as Unidades Descentralizadas negociam, anualmente, com a Diretoria-Executiva até três processos para serem analisados e melhorados no decorrer do ano.

Para tanto, as unidades devem aplicar a metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP) e registrar as informações e resultados no formulário disponibilizado no Sistema do Plano Anual de Trabalho.

Os processos são avaliados por um Grupo de Trabalho (GT) constituído por membros da Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional. A avaliação é feita com base nas informações disponibilizadas pelas Unidades Descentralizadas no Sispat e, em alguns casos, também por meio de relatórios adicionais encaminhados pelas Unidades ao GT.

É válido ressaltar que os três Serviços Especiais (Embrapa Café, Informação Tecnológica e Transferência de Tecnologia) não têm obrigatoriedade em negociar metas qualitativas de AMP.

Os critérios de avaliação, do ciclo de 2003, foram definidos pelo GT com base no histórico das avaliações anteriores e são descritos a seguir:

- A análise e a avaliação dos relatórios foram feitas com base nos critérios, indicadores e na escala de avaliação estabelecidos no anexo G da Norma Avaliação e Premiação Nacional de Equipes.
- A avaliação final dos relatórios corresponde à média aritmética simples das notas individuais lançadas pelos membros do Grupo de Trabalho.
- A nota final de avaliação das Unidades corresponde ao resultado do somatório das notas dos relatórios apresentados dividido pelo número total de metas negociadas.

O relatório de avaliação das metas, com a classificação das Unidades, foi submetido à aprovação pela Diretoria-Executiva, conforme estipulado pelo calendário do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados (Sapre).

## Proposta de Reformulação do Formulário de Melhoria de Processos no Sispat

A reformulação do formulário do Sispat surgiu da necessidade de melhoria do processo de avaliação das

metas qualitativas das Unidades Descentralizadas, identificada pela equipe da CDI, em virtude dos baixos percentuais do IDI alcançados pelas UDs em 2003, assim como pela dificuldade em monitorar e auxiliar as Unidades no planejamento e na execução da análise e melhoria dos processos negociados.

Nesse estudo, apresenta-se um histórico do processo de avaliação das metas das Unidades, os principais problemas do Sispat e do formulário disponibilizado em meio eletrônico atualmente.

A reformulação do formulário do Sispat deve garantir que a nova estrutura apresente informações relevantes do processo em análise e que estejam em sintonia com o que prescreve a norma Sapre, uma vez que os processos submetidos à premiação devem ser negociados previamente como meta qualitativa da Unidade.

Em síntese, a equipe propõe que as metas sejam negociadas considerando o grau de importância, complexidade e desempenho do processo na Unidade. Para tanto, as metas poderão ser negociadas segundo o estágio em que se encontrem, conforme descrito a seguir:

- Estágio 1 – Planejamento e Organização.
- Estágio 2 – Coordenação e Acompanhamento.
- Estágio 3 – Controle e Avaliação.

Com a divisão do processo nos três estágios, será possível obter processos que efetivamente completam o ciclo de avaliação da meta. Com isso, poderá ser estabelecido na norma Sapre que somente poderão ser submetidos à Premiação Nacional de Equipes – Categoria AMP, processos que tenham passado pelos três estágios de avaliação, eliminando-se do processo de premiação, ou pelo menos amenizando, a participação de processos que estejam em estágios iniciais da metodologia.

## Premiação Nacional de Equipes – Categoria AMP

Pode-se entender a Análise e Melhoria de Processos no Sapre como dois processos distintos, porém complementares. O primeiro refere-se à negociação da Meta Qualitativa para o alcance dos 4% do IDI na Avaliação de Desempenho da Unidade, por meio da avaliação dos processos registrados no Sispat.

O segundo destina-se à premiação das equipes envolvidas na análise e melhoria do processo escolhido

pela Unidade quanto à aplicação da metodologia de AMP e, em especial, quanto aos resultados obtidos por meio da avaliação dos indicadores de desempenho utilizados.

Atualmente, os critérios para análise e avaliação do processo de AMP são definidos no *Manual do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados*, na norma Avaliação e Premiação Nacional de Equipes (037.01.06.02.5.003). O item 7 trata da categoria Análise e Melhoria de Processos e estabelece que:

- Caberá à Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE) a coordenação do grupo responsável pela análise e seleção dos processos encaminhados para premiação.
- Será constituído Grupo de Trabalho (GT) para análise documental dos relatórios elaborados com base no anexo G da referida norma (1ª fase).
- Desses processos, poderão ser selecionados até dez processos, os quais devem ser submetidos às avaliações in loco realizadas pelos integrantes do GT (2ª fase).
- Com base nos resultados das auditorias, o GT poderá indicar até cinco processos a serem premiados para análise e decisão final da DE.

Todos os prazos para o cumprimento desses itens são definidos no início do ano pela Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento e divulgados para todas as Unidades Centrais e Descentralizadas por meio do "Calendário do Sapre".

Em 2003, foram premiadas três Unidades e seus processos estão disponibilizados para consulta na homepage da SGE.

Entre esses processos destaca-se o processo de Captação de Recursos via Projetos de P&D, desenvolvido pela Embrapa Algodão. Em 2004, todos os Centros de Pesquisa da Embrapa negociaram com a DE a implantação desse processo em sua Unidade.

Processos Premiados em 2003:

- Embrapa Algodão – Captação de recursos via projetos de P&D.
- Embrapa Meio Ambiente – Gestão da informação de P&D.
- Embrapa Suínos e Aves – Gestão do Laboratório de Análises Físico-Químicas.

## Oficinas de AMP

Em 2003, foram realizadas duas oficinas sobre a metodologia de Análise e Melhoria de Processos nas Unidades: Embrapa Meio Ambiente e Embrapa Cerrados.

As oficinas foram ministradas em 2 dias e meio e a sua programação foi dividida em explanações teóricas seguidas da aplicação de exercícios de fixação.

Após o encerramento das oficinas, foram distribuídos aos participantes formulários de avaliação do desempenho da oficina, permitindo à equipe da CDI proceder aos ajustes que se fizeram necessários a partir da análise dos resultados desses questionários.

Foram treinados em média 30 pessoas em cada Unidade, com representantes dos três níveis de empregados da Embrapa (pesquisador, técnico de nível superior e assistente de operações).

Apresentam-se, anexos a esse relatório, o folder e a ficha de avaliação da Oficina de AMP realizada na Embrapa Meio Ambiente.

## Revisão da Apostila de AMP (versão 4)

A atualização da apostila de AMP surgiu da demanda de realização das Oficinas de AMP em Unidades Descentralizadas. A equipe da CDI identificou a necessidade de disponibilizar um instrumento que subsidiasse a aplicação da metodologia de AMP no âmbito da Unidade de forma simples e objetiva.

Para a adequação desse documento, foram utilizadas versões anteriores da apostila de AMP assim como o material sobre Gestão por Processos desenvolvido anteriormente. Nessa nova versão, destaca-se a disponibilização dos exemplos de cada técnica e ferramenta utilizando o processo de Captação de Recursos via Projetos Competitivos.

Em 2004, em virtude da institucionalização desse processo nos Centros de Pesquisa da Embrapa, a CDI disponibilizou, em formato digital, a nova versão da apostila a todas Unidades da Embrapa.

## Assessoria às Unidades quanto à Aplicação da Metodologia de AMP

A assessoria às Unidades Descentralizadas foi realizada, em sua maioria, por correio eletrônico. Os técnicos da CDI também solucionaram dúvidas e esclarecimentos acerca da aplicação da metodologia

quando da realização das visitas in loco às Unidades que concorreram à Premiação Nacional por Equipes nessa categoria.

Em 2004, essa ação será mais intensa, tendo em vista a implantação do processo de Captação de Recursos via Projetos Competitivos nos Centros de Pesquisa.

## **Análise, Descrição, Organização e Normatização do Processo de Gestão de Documentos e Informações Arquivísticas Fiscais e Contábeis da Embrapa**

Esta atividade foi iniciada sob a coordenação da SGE, tendo sido identificados os diversos processos que geram documentos fiscais e contábeis na Empresa, elaborados em seus respectivos fluxogramas e aplicada uma pesquisa entre os responsáveis, clientes e usuários de cada processo.

A partir da tabulação das respostas, foram identificados os principais problemas.

## **Definição e Implantação do Processo Institucional de Captação de Recursos via Projetos Competitivos**

Essa iniciativa foi conduzida pela CDI em parceria com a SPD e se constitui da definição e implantação desse processo nos Centros de Pesquisa, tendo como base as experiências bem-sucedidas de várias Unidades da Embrapa. Esse foi um trabalho pioneiro de compartilhamento de experiências em Análise e Melhoria de Processos e integrou necessidades da CDI (melhoria de processo e aperfeiçoamento da meta qualitativa de AMP) que entrou como facilitadora da Metodologia de AMP e da SPD (melhoria da qualidade de projetos e aumento da captação de recursos).

A partir da definição das bases institucionais desse processo, a Diretoria-Executiva determinou que a sua implantação fizesse parte do Índice de Desenvolvimento Institucional das Unidades. Dessa forma, em 2003, todos os Centros de Pesquisa iniciaram a implantação.

A uniformização de indicadores possibilitará à Empresa mensurar seu desempenho em termos de aprovação de projetos, parcerias e captação de recursos.

## **Revisão e Aperfeiçoamento dos Sistemas e Instrumentos de Gestão**

### **Estudo sobre o Sistema Embrapa de Gestão (SEG)**

Em maio de 2003, a SGE coordenou o seu primeiro estudo de avaliação de sistemas e instrumentos de gestão. Esse estudo focou o Sistema Embrapa de Gestão (SEG) e consistiu na realização de análise documental, pesquisa e entrevistas com os gestores e usuários do Sistema. Participaram da pesquisa 93 pessoas.

Os resultados desse estudo subsidiaram importantes decisões relativas ao SEG, podendo-se destacar a criação do Macroprograma 6, voltado para inclusão social e territorialidade, além da reativação do Macroprograma 5 – Desenvolvimento Institucional.

### **Estudo sobre os Sistemas e Instrumentos de Gestão Adotados pela Embrapa nos Níveis Institucional, de Equipes e Individual**

Foi desenvolvido pela SGE um estudo, no período de junho a dezembro de 2003, que enfocou o SEG, MGE, Sapre e SAAD-RH, com o objetivo de avaliar a adequação desses instrumentos às necessidades de gestão da Empresa.

Foi realizada uma consulta a 772 gestores formais e informais (gerentes de objetivos estratégicos), com o intuito de avaliar o grau de conhecimento dos sistemas, de integração entre os mesmos, suas contribuições (resultados) e principais problemas, bem como angariar propostas de soluções.

Os resultados e as propostas foram analisados e apresentados na reunião da Diretoria-Executiva com os chefes das Unidades, em novembro.

O relatório final foi encaminhado à DE com propostas de soluções para os problemas identificados e sugestão de estratégia de ação para implementá-las.

### **Revisão do Processo de Recrutamento e Seleção de Chefes de Unidades**

Esse processo foi implantado na Embrapa em 1996 e desde então tem passado por revisões anuais, visando seu aperfeiçoamento. Uma das melhorias implantadas, em 2003, foi a ampliação do processo ao Serviço Especial Embrapa Café.

A proposta foi elaborada pela equipe, submetida e aprovada pela Diretoria-Executiva e pelo Conselho de Administração, em novembro.

O plano de ação para implantação das modificações e realização do processo da Embrapa Café foram elaborados e enviados para a Diretoria-Executiva.

## Revisão da Norma de Organização e Funcionamento do Conselho Assessor Nacional

O CAN é um colegiado constituído por várias instituições públicas e privadas, que apóia a Diretoria-Executiva em questões relacionadas às estratégias e propostas gerenciais da Empresa. Esse Conselho representa um contato formal da Embrapa com a Sociedade.

Com a mudança da Diretoria, foi solicitada à CDI a adequação da composição e dos procedimentos de funcionamento do Conselho, de forma que este estivesse afinado com as novas diretrizes da Empresa e tivesse a representação dos diferentes segmentos que interagem com a Embrapa. A nova versão da norma foi apreciada e aprovada pela Diretoria em outubro/2003.

## Revisão da Norma de Reavaliação Salarial dos Empregados da Embrapa

Procurando atender a uma solicitação do DGP de um melhor aproveitamento dos trabalhos para reformulação da Resolução Normativa 13/1999, foram feitas sugestões na norma de Reavaliação Salarial dos Empregados da Embrapa e encaminhadas ao referido departamento.

Além disso, a CDI representou a SGE no workshop, levando as sugestões das análises efetuadas sobre a referida resolução normativa.

## Definição do Processo de Seleção de Gerentes Locais dos Escritórios de Negócios do SNT

Este trabalho foi coordenado pela Coordenadoria de Planejamento e Gestão (CPG) da SGE, em parceria com o SNT e o DGP.

O grupo, tendo como base a norma de recrutamento de chefes, definiu critérios, perfil e procedimentos para seleção dos gerentes locais dos Escritórios de Negócio do SNT.

O relatório final dos trabalhos foi encaminhado à Diretoria em novembro/2003.

## Gestão do Macroprograma 5 – Desenvolvimento Institucional

Por orientação da Diretoria-Executiva, este processo não foi implantado em 2003. Não obstante, foram realizadas algumas ações, e sua implantação ocorreu em 2004. Entre as ações realizadas, destacam-se:

- A definição das bases e do plano de gerenciamento do Macroprograma, o qual atenderá, prioritariamente, a projetos corporativos.
- Levantamento entre as Unidades das demandas de desenvolvimento institucional, visando estabelecer as prioridades que deverão ser contempladas pelo Macroprograma.

Esclarecimentos às Unidades sobre a estrutura e o funcionamento do Macroprograma.

## Relacionamento com os Clientes

A CDI, com o objetivo de se aproximar de seus clientes e esclarecer o que faz, elaborou um folder informativo que tratava de informações sobre a SGE – missão e estrutura – e sobre a CDI – missão, atribuições e como implementar ações de DI na Unidade. Além disso, a home-page foi atualizada com algumas modificações para melhor atender as demandas, em especial quanto à Estrutura Organizacional e Premiação Nacional.

Quanto à Análise e Melhoria de Processos, a CDI realizou oficinas de AMP, com aplicação de questionários de avaliação respondidos pelos clientes quanto ao desempenho das oficinas.

## Definição e Implantação do Projeto Corporativo de Relacionamento com os Clientes

Em continuidade às ações que a Embrapa tem desenvolvido com o objetivo de fortalecer seu relacionamento com os clientes e aumentar o nível de satisfação

desses com seus produtos e serviços, a ACS solicitou à CDI o apoio na concepção e implantação de um projeto corporativo.

Em outubro de 2003, foi realizada uma reunião com representantes de todas as unidades da Sede diretamente relacionadas ao processo de atendimento.

Nessa reunião, foram definidas as bases do projeto corporativo, o qual foi delineado pela CDI e pela ACS e foi submetido à aprovação da Diretoria. A proposta era de que o referido projeto fosse incorporado e financiado pelo Macroprograma 5, a partir de 2004.

## **Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti) e Fórum de Inovação**

### **Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP)**

No mês de abril de 2003, a Embrapa sediou um curso de preparação para a Banca Examinadora do Prêmio Nacional da Gestão Pública – ciclo 2003.

Tratava-se de um curso de atualização para a Banca Examinadora que tinha por objetivos:

- Propiciar um estudo sobre os aspectos conceituais e metodológicos que fundamentam o Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF).
- Familiarizar os participantes com a documentação e a linguagem utilizadas pelo Prêmio.
- Subsidiar a avaliação dos pretendentes ao exercício da função de Examinador do Prêmio de Qualidade do Governo Federal.

O curso foi composto de dois momentos: no primeiro momento, o instrutor explanou sobre as orientações para Banca Examinadora; no segundo momento, foi disponibilizado um estudo de caso que simulava uma organização fictícia concorrente ao PQGF, para fins de aplicação da teoria.

### **Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica (Abipti)**

A participação no Projeto Excelência ocorreu por meio da participação dos técnicos da CDI em palestras e oficinas de treinamento para examinador do Projeto.

Uma técnica da CDI participou do ciclo de avaliação dos Institutos de Pesquisa Tecnológica (IPTs) da Abipti.

O Instituto de Pesquisa avaliado foi o Centro de Tecnologia de Engenharia Civil de Furnas. A avaliação foi realizada em duas etapas: uma documental, na qual os dados eram gravados on-line por meio do sistema disponibilizado pela Abipti, e outra in loco, permitindo a verificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria do Relatório de Gestão do Instituto avaliado.

Em novembro, realizou-se o Seminário em Busca da Excelência nos Institutos de Pesquisa, no qual cada Instituto participante compartilhou suas experiências na aplicação dos critérios de excelência da Abipti. Naquela oportunidade, também foram distribuídos aos avaliadores o certificado de Examinador do Ciclo de 2003.

### **Participação no Fórum de Inovação**

Esse Fórum, coordenado pela FGV/SP, tem como um dos objetivos sistematizar o conhecimento e a prática da inovação em empresas. A Embrapa é participante desse trabalho desde 2000, e a partir de 2003, o gerenciamento das ações relativas ao Fórum na Embrapa foram delegadas à SGE, especificamente para a CPG e para a CDI.

### **Realização de Estudos/Projetos/ Processos (atividades, propostas, resultados parciais)**

As principais atividades no ano de 2003 foram caracterizadas, em grande parte, pela elaboração e submissão de propostas de trabalho.

Na maioria dos casos, a limitação de recursos foi um ponto de estrangulamento à obtenção de resultados. Sendo assim, os resultados parciais dessas propostas ficaram aquém do previsto.

#### **Estudos**

- Economic evaluation of the agro-pastoral system of subtropical zone of Brazil.  
Responsável: Yoshihiko Sugai.
- Elaboração de Programa de Plantas Medicinais para a Embrapa.

Responsável: Maria Consolación F. Villafane Udry.

- Estudo sobre a Economia do Trigo: estudo em andamento com duas componentes distintas: o mercado global e o brasileiro.

Responsável: Antônio Raphael Teixeira Filho.

- Identificação de interesses na agricultura familiar e na reforma agrária por parte dos pesquisadores da Embrapa: consolidação e análise de dados.
- Estudo coordenado pelo Gabinete do Diretor-Presidente

Responsáveis: Ruth Almada Cruz Gomes, Maria do Carmo Ramos Fasiaben, José Pereira da Silva e Rosaura Gazzola.

- Impacto da exportação do café na economia do Brasil – Análise da Matriz de Insumo-Produto.

Responsáveis: Yoshihiko Sugai e Antônio Raphael Teixeira Filho.

- Impacto da taxa de câmbio pelo modelo do mercado de preço – Análise da Matriz de Insumo-Produto.

Responsável: Yoshihiko Sugai.

- Pesquisas sobre a dinâmica da agricultura no Brasil e suas consequências

Responsáveis: Marcelo Fragomeni Simon e Fernando Luis Garagorry Cassales.

## Propostas

- Analisis de la Evolución de la Productividad de la Agricultura del Cono Sur y el del Impacto de la Investigación Agropecuaria y de la Cooperación Regional – Términos de Referencia. Proposta elaborada a pedido do Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur (Procisur).

Responsável: Antônio Flávio Dias Ávila.

- Climate and Rural Poverty Incorporating Climate into Rural Development Strategies – Plan for Latin American Global Warming Impact Study.

Proposta elaborada sob a liderança da Escola de Floresta e Meio Ambiente da Universidade de Yale (USA) e aprovada pelo Banco Mundial.

Responsável: Antônio Flávio Dias Ávila.

- Evolução da Agricultura Brasileira, pré-proposta submetida e aprovada no Macroprograma 2, aceita com algumas recomendações. O título definitivo é *Evolução da agricultura brasileira em um período recente*. As recomendações aponta

das serão consideradas na formulação da proposta final do projeto.

Responsável: Fernando Luís Garagorry Cassales.

- Towards Designing a Performance Measurement System for the CGIAR – Draft. Proposta elaborada por Grupo de Trabalho a pedido do Grupo Consultivo em Pesquisa Agropecuária Internacional (Cgiar).

Responsável: Antônio Flávio Dias Ávila.

## Projetos

### Cenários e IV PDE

Desde de 2002, a SGE coordena a elaboração dos *Cenários do Ambiente de Atuação das Organizações Públicas de Pesquisa e Desenvolvimento para o Agronegócio Brasileiro 2002–2012*, que finalizou no primeiro semestre de 2003.

O estudo de *Cenários*, fruto da parceria da Embrapa com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), teve como objetivo aprimorar a visão prospectiva do contexto da PD&I para o agronegócio.

Esse projeto contou com o apoio metodológico da Macroplan Prospectiva e Estratégia e reuniu, em Grupo de Trabalho, especialistas da Embrapa, do Ministério da Ciência e Tecnologia, da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), das Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (Oepas) e de universidades públicas com atividades de pesquisa e desenvolvimento em agropecuária.

A elaboração de estudos de *Cenários* contou com as etapas especificadas na Tabela 17.

A metodologia de elaboração do IV PDE seguiu as etapas mencionadas:

- Três workshops realizados com a participação de um Grupo de Trabalho composto por pesquisadores, representando todas as Unidades Descentralizadas.
- Consultas feitas aos Diretores e chefias de Unidades Descentralizadas, aos empregados e grupos de interesse no ambiente da Embrapa, via entrevistas pessoais e/ou por meio eletrônico.

**Tabela 17.** Etapas de realização de estudos dos *Cenários*.

Etapa	Objetivo	Público	Método
1ª	Mapear tendências, oportunidades, invariantes e incertezas	Autoridades governamentais, empresários, membros de sindicatos, dirigentes e especialistas das organizações de P&D para o agronegócio, especialistas de universidades e de instituições de fomento e formadores de opinião	Entrevista
2ª	Construir cenários exploratórios e realizar análise estratégica	Grupo anterior e mais 38 pesquisadores da Embrapa	Trabalho em grupo e Plenária
3ª	Fase final: validação dos <i>Cenários</i>	Diretoria-Executiva da Embrapa e do CGEE/MCT, gerentes e chefes das Unidades e do CAN	Discussão em Plenária

Fonte: SGE 2003.

- Elaboração da primeira minuta do documento, submetida à apreciação de todos os chefes-gerais, por ocasião da reunião realizada em Brasília de 24 a 28/11/2003.
- Incorporação das sugestões oferecidas durante a reunião mencionada. Obteve-se a versão preliminar do IV PDE, disponibilizada para críticas e aprimoramento, até 16/1/2004 e, em seguida, a fase de compilação e análise das contribuições. A CPG, em todas as fases do projeto, contou com a consultoria prestada pelo Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, contratada para apoiar metodologicamente o grupo de trabalho.

## Projetos em Convênio com o Mesa

- Projeto: Caracterização das perdas associadas aos principais sistemas de produção familiar do semi-árido nordestino.

Líder: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira  
Duração: 1 ano.

O objetivo deste projeto é identificar os sistemas de produção adotados pela agricultura familiar do semi-árido do Nordeste brasileiro, analisando a lógica, os ganhos e as perdas na atividade agropecuária e as possibilidades de redução das perdas, de melhoria da qualidade e do aproveitamento dos produtos e subprodutos agropecuários da região. Para tanto, utilizou-se de articulação com as instituições e organizações dos agricultores e dos segmentos envolvidos na cadeia produtiva dos produtos locais/regionais para a melhoria da competitividade da região quanto à produção dos agricultores familiares.

Promoveu-se também o registro das condições físicas e de funcionamento de energia elétrica, estradas vicinais, construções rurais, transporte,

armazenamento, unidades de processamento agroindustrial, locais de venda no atacado e no varejo dos municípios estudados. Além disso, foram levantadas informações quantificadas e qualificadas sobre a agricultura familiar do semi-árido do Nordeste, da produção ao consumo final e das perdas nelas inerentes.

O projeto tem duração prevista de um ano, e prevê em sua totalidade o desenvolvimento do trabalho em 18 municípios. Em 2003, sete municípios foram estudados, e os resultados parciais estão em fase de compilação.

- Projeto: Segurança Alimentar: estudo da logística da oferta e demanda de alimentos para o Programa Fome Zero.

Líder: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira  
Duração: 1 ano.

No momento em que se requer mais alimento para o Projeto Fome Zero, mediante garantia de abastecimento interno, além de maior competitividade da agricultura brasileira com aproveitamento integral das vantagens comparativas regionais e inter-regionais, tornou-se necessário o estudo detalhado do potencial e das condições da produção nas regiões incluídas no projeto.

O real conhecimento da situação das regiões consideradas no Projeto Fome Zero, além de uma avaliação das condições de produção com vistas a atender o abastecimento regional e aumentar a presença do País nos mercados interno e internacional, é de extrema importância, e requer ações articuladas em torno de métodos sincronizados de forma a permitir análises agregadas do setor.

Por sua vez, o programa de combate à fome no País requer que a produção de alimentos seja fortalecida, e com ela uma extensa gama de agricultores familiares, responsável pela produção de cerca de 60% dos

alimentos que estão nas mesas dos brasileiros. Para atender a essa prioridade institucional, a situação dos sistemas de produção familiares precisa ser mais bem conhecida, e seu desenvolvimento mais bem trabalhado, levando-se em consideração aspectos como a multifuncionalidade e a multiatividade do meio rural.

Com a finalidade de subsidiar os formuladores de política para o Projeto Fome Zero, essa proposta objetiva identificar a oferta de alimentos e a logística para atender à demanda em curto prazo – Programa Emergencial –, bem como propor ações que visem à garantia do abastecimento nas regiões consideradas pelo Projeto, em médio e longo prazos, com ênfase no desenvolvimento territorial.

## Projetos Aprovados no Macroprograma 2

- Projeto: Comércio Exterior da Agropecuária Brasileira

Líder: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira

Duração: 3 anos.

O projeto tem como objetivo geral analisar a evolução do comércio de produtos agropecuários brasileiros no mercado internacional, avaliar as negociações do Brasil com o resto do mundo e suas implicações para a economia brasileira e para a pesquisa.

Serão considerados os vários processos de integração regional, bilaterais e multilaterais, especialmente as negociações no ambiente da Área de Livre Comércio das Américas (Alca), Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul), União Européia (UE) e Organização Mundial do Comércio (OMC). Políticas comerciais dos vários países serão descritas ao mesmo tempo em que serão realizadas simulações com utilização de modelos específicos, visando prever os efeitos de possíveis mudanças no cenário internacional.

Modelos de simulação como o *Global Trade Analysis Project (GTAP)* e o *Aglink*, desenvolvido para a agropecuária pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), são usados com outros métodos para análise das negociações e do comércio internacional de produtos agropecuários.

Espera-se com o presente projeto indicar para a pesquisa os possíveis efeitos da liberalização de comércio, as exigências e adequações necessárias dos produtos brasileiros ao mercado internacional. Pretende-se também utilizar os resultados para subsidiar os processos de negociação do Brasil com o resto do mundo.

- Projeto: Sistemas e Custos de Produção da Agropecuária Brasileira

Líder: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira

Duração: 3 anos.

A Embrapa, em função do papel que ocupa, e em função da importância que a tecnologia tem assumido nas orientações do governo federal, tem recebido solicitações variadas que exigem da Empresa maior versatilidade em questões relacionadas à competitividade do setor.

No momento em que se requer mais eficiência na produção de alimentos para garantir o abastecimento interno e mais competitividade da agricultura brasileira no cenário internacional, com aproveitamento integral das vantagens comparativas regionais e inter-regionais, torna-se necessário o conhecimento detalhado dos sistemas de produção/tecnologias utilizados pelos produtores brasileiros nas principais regiões do País.

A caracterização das condições de eficiência na produção, com vistas a atender o abastecimento nacional e aumentar a presença do País nos mercados internacionais, é de extrema importância e requer ações articuladas em torno de métodos sincronizados de forma a permitir análises agregadas do setor. Para o produtor, a eficiência produtiva pode ser conseguida via utilização de tecnologia disponível com redução nos custos de produção.

Nesse sentido, esse projeto se propõe a analisar as bases da produção, os sistemas de cultura e de criação predominantes na agropecuária brasileira, os custos de produção atuais e os mais competitivos, e as restrições tecnológicas em cada região do País.

A equipe de socioeconomia da Embrapa vem realizando, desde 1999, esforços para desenvolver metodologias para o levantamento e disponibilização ao público dos custos de produção das principais lavouras temporárias e permanentes, bem como de pecuária de leite e corte.

Pretende-se, no presente projeto, padronizar a metodologia de levantamento das informações relacionadas aos sistemas de cultura e de criação como também uniformizar as bases de cálculo dos seus custos. Tal procedimento culminará no que se está chamando de "Metodologia Embrapa", que engloba diversas etapas, desde a priorização das áreas de estudo, definição das informações e do instrumental empregado até o tratamento e a análise crítica desses dados.

O objetivo é alcançar proposta de procedimento que leve as Unidades Descentralizadas a dispor de estimativas atualizadas dos sistemas e custos de produção dos principais produtos com que a Empresa trabalha. Utilizando-se de uma mesma metodologia em rede, pode-se fazer comparações entre vários sistemas produtivos e regiões.

Essas informações servirão também para nortear rumos da política agrícola, entre elas aquelas relacionadas ao valor básico de custeio, à análise de competitividade de produtos no setor agropecuário, e à definição de parâmetros para a política comercial brasileira.

Serão incluídas no projeto análises dos produtos arroz, feijão, milho, soja, trigo, algodão, mandioca, leite, café, hortaliças, carnes bovina, de aves, suína, caprina e ovina, frutas tropicais, frutas temperadas, produtos do Norte e produtos florestais.

Em reuniões locais, serão levantados dados de produção, coeficientes técnicos, restrições, problemas e preços. A base das análises será as principais zonas macroagroecológicas homogêneas do País, para as quais serão também definidos os sistemas melhorados pela pesquisa. Um software será desenvolvido para armazenamento e disponibilização dos dados. Publicações dessas informações também serão elaboradas.

A falta de recursos para os projetos submetidos ao Macroprograma 2 interferiu no andamento esperado.

### Projeto Elaborado para Ser Submetido ao Macroprograma 5

- Infra-estrutura Incremental para Gestão de Informação de Suporte Decisão

Unidades Participantes: SGE/DTI

Liderança: Job Lúcio Gomes Vieira (SGE)

Membros: Marcus Mosquera Bomfim (DTI);

Gilberto Nogueira (DTI); Adilson Maestro (SGE);

Roberto Penteado (ACS).

O objetivo do projeto é implementar o processo de coleta, tratamento, integração, armazenamento e disponibilização de dados de suporte à decisão para as atividades de pesquisa, transferência de tecnologia e gestão da Embrapa.

Para isso, no ano de 2003, foi constituída a equipe e, paulatinamente, feita a fundamentação e nivelamento conceitual dos membros mais atuantes do projeto, resultando na elaboração de cada plano de ação.

Quatro palestras e uma reunião foram realizadas entre os representantes de áreas de negócio da Embrapa, técnicos do DTI e da SGE, entre elas com a Diretoria-Executiva, com a finalidade de esclarecer os propósitos do projeto. No estágio atual, está se aguardando o edital a ser anunciado pelo Macroprograma 5 para submissão do projeto.

### Outros Projetos de Pesquisa

- Projeto: Desenho de mecanismo de crédito rural para assegurar o acesso do agricultor familiar a novas tecnologias

Órgão Financiador: Banco Mundial (Prodetab)

Líder: Antônio Jorge de Oliveira

- Projeto: Integração, Estabilização e Metas Inflacionárias

Órgão Financiador: CNPq

Modalidade do Financiamento: Bolsa de Produtividade em Pesquisa

Líder: Maria Luíza Falcão Silva.

- Projeto: Tecnologia na Agricultura: Sistemas e Custos de Produção

Órgão Financiador: Ipea

Líder: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira

Duração: 8 meses.

Este projeto foi aprovado em dezembro de 2003 e com ele pretende-se caracterizar os sistemas de cultura e de criação predominantes no Brasil e seus custos de produção, relacionados com algodão, milho, arroz, soja, trigo, feijão, mandioca, bovinos, leite e suínos. Diversas etapas estão previstas no trabalho, desde a priorização das áreas de estudo, definição das informações e dos instrumentos empregados até o tratamento e análise crítica dos dados.

### Processos

#### Avaliação de Impacto de Tecnologias

A SGE é responsável pelo desenvolvimento do processo de avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais da pesquisa da Embrapa. A avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais da pesquisa da Embrapa, muito discutida desde a década de 80, vem se consolidando como prioridade da Empresa nos últimos anos.

Entre os principais objetivos da Avaliação de Impactos, destacam-se: justificar investimentos na pesqui-

sa, conseguir apoio para novos investimentos, além de planejar e priorizar programas futuros. Em 2003, foram utilizados diversos enfoques metodológicos para avaliar o impacto da pesquisa das tecnologias da Embrapa.

A avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais das tecnologias geradas e disponibilizadas pela Embrapa para a sociedade tem como característica, sob o ponto de vista institucional, ser um processo sistemático, contínuo e internalizado em suas atividades.

Tal processo vem ocorrendo em todas as Unidades da Empresa, desde 2001, e envolve mais de 150 pesquisadores e técnicos.

Atualmente, no que refere à dimensão econômica, o método do excedente econômico tem sido utilizado. Busca-se, por meio desse método, estimar os retornos dos investimentos, calculando a variação nos excedentes do consumidor e produtor resultante de uma mudança tecnológica gerada pela pesquisa.

Sugere-se a mensuração dos impactos identificados, por meio de incrementos de renda nos vários segmentos da cadeia, decorrentes de aumentos de produtividade, redução de custos de produção, expansão da produção em novas áreas e agregação de valor a produtos anteriormente produzidos.

A partir daí, o excedente econômico é utilizado com os custos da pesquisa para calcular o Valor Presente Líquido, a Taxa Interna de Retorno ou a relação custo/benefício.

No que tange à avaliação de impacto social da pesquisa da Embrapa, a abordagem metodológica proposta é uma combinação de estudo de caso, observações etnográficas, estruturação de organizações e de grupos, análise de redes de difusão e de papéis, principalmente ocupacionais.

Inicia-se por identificar os atores envolvidos no processo produtivo e o modo como a introdução da nova tecnologia modifica o desempenho de seus papéis. Segue por identificar os efeitos dessas modificações sobre os grupos adjacentes, principalmente os que se beneficiam dos impactos, os que, eventualmente, são por eles prejudicados, e outros indivíduos, grupos e organizações que modificam os seus comportamentos e participação em virtude desses mesmos impactos (Ávila, 2001).

E, para avaliar os impactos ambientais das tecnologias geradas pelos Centros de Pesquisa da Embrapa, é usado o Sistema de Avaliação de Impacto Ambiental da Inovação Tecnológica Agropecuária (Ambitec), desenvolvido pela equipe da Embrapa Meio Ambiente. Tal sistema compõe-se de quatro aspectos de caracterização do impacto ambiental de uma inovação tecnológica agropecuária, expressos por oito indicadores e 35 componentes.

Cada componente é avaliado em uma entrevista/vistoria aplicada pelo usuário do sistema ao proprietário/responsável, que expressa seu conhecimento sobre o coeficiente de alteração do componente, que é então ponderado segundo a escala da ocorrência e o peso do componente para formação do indicador de impacto ambiental.

Finalmente, os resultados das avaliações dos indicadores são expressos graficamente, compondo a avaliação de impacto ambiental da inovação tecnológica agropecuária (Ávila, 2001).

Em 2003, assim como nos anos anteriores, cada uma das Unidades Descentralizadas realizou a avaliação de impacto de, no mínimo, três tecnologias desenvolvidas a partir de suas respectivas áreas de conhecimento.

Como produto dessa avaliação, as Unidades criaram relatórios de avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais para cada uma das tecnologias por elas selecionadas.

Os relatórios de impactos econômicos e sociais são analisados pela SGE, enquanto as análises dos relatórios de impactos ambientais são realizadas pela Embrapa Meio Ambiente. No entanto, para fins de relatório de gestão, no ano de 2003, a compilação das informações dos relatórios de impacto ambiental também foi realizada na SGE.

A equipe de Avaliação de Impactos da SGE emitiu pareceres acerca dos relatórios e os enviou aos respectivos autores. As Unidades utilizam as informações dos pareceres na elaboração de posteriores relatórios de impacto.

Esses pareceres são baseados em fichas de análise desenvolvidas pela SGE e o resultado dessas análises é um dos critérios considerados para se chegar ao Índice de Desempenho Institucional (IDI) de cada Unidade Descentralizada.

## Consultorias, Assessoramento, Participações e Elaboração de Documentos

### Consultorias

- Consultoria ad-hoc ao CNPq e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)

Responsável: Maria Luíza Falcão Silva.

### Assessoramento

- Projeto Agrofuturo

Assessoramento e participação na elaboração do documento inicial para aprovação do projeto Agrofuturo. O trabalho consistiu em assessorar pesquisadores e técnicos de várias UD's a avaliar os impactos econômicos de 15 tecnologias inicialmente selecionadas pelo BID como pré-requisito para aprovação do projeto.

- Assessoramento à Presidência da Embrapa na elaboração do documento *Agricultural Science and Technology in Brazil* apresentado à Conferência Ministerial e Exposição em C&T Agrícola, em Sacramento, EUA – Junho de 2003. Participante: Levon Yeganiantz.
- Assessoramento à Presidência da Embrapa na Questão Indígena

Responsável: José Pereira da Silva

- Nota Técnica: Anteprojeto de Reformulação da Lei Agrícola nº 8.171/91 ao Mapa

Autores: Luiz Jésus D'Ávila Magalhães, Fritz José de Barros Barbosa e Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Nota Técnica: Antecedentes e Sugestões para Trabalho na Área de Segurança Alimentar

Autor: Fernando Luis Garagorry Cassales.

- Nota Técnica: Métodos Quantitativos e Computação Científica

Autor: Fernando Luis Garagorry Cassales

- Nota Técnica: Mercado de Erva-mate e a Concorrência com o Produto Argentino

Autora: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Nota Técnica: Projeto de Lei sobre Utilização de Mandioca na Fabricação de Pães.

Autora: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira

- Pareceres à Revista *Horticultura Brasileira*

Autores: Antônio Raphael Teixeira Filho e Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Pareceres ao Macroprograma II – Embrapa

Autora: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Pareceres ao Comitê de Publicações da Embrapa Cerrados

Autora: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

### Banca Examinadora de Teses

- CARDOSO, C.E.L. Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil. 2003. Tese (Doutorado em Economia Aplicada), Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP.

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- DE NEGRI, J. A. Rendimentos crescentes de escala e o desempenho exportador das firmas industriais brasileiras. 2003. Tese (Doutorado em Economia), Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Participante: Maria Luíza Falcão Silva.

- LOPES, M. de L. M. Composição ótima para a dívida pública – uma análise macroestrutural. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Participante: Maria Luíza Falcão Silva.

- NEMOTO, J. A. A credibilidade do Banco Central em países com metas inflacionárias: o caso do Brasil, Chile e México. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Participante: Maria Luíza Falcão Silva.

- RESENDE, M. F. da C. Inserção internacional, arranjos financeiros e crescimento na economia brasileira. 2003. Tese (Doutorado em Economia), Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Participante: Maria Luíza Falcão Silva

## Banca Examinadora de outros Trabalhos

- Comissão Julgadora do Encontro Talento Estudantil

Organização: Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia  
Local: Saguão da Embrapa Sede e Auditório da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, Brasília, DF.  
Participante: Job Lúcio Gomes Vieira.

## Congressos, Simpósios, Seminários e Workshops

- Aglink Users Group Meeting

Local: Paris, França  
Organização: OCDE  
Data: 4 a 6/6/2003  
Participantes: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira e Antônio Jorge de Oliveira.

- Agricultural Outlook Forum

Local: Arlington, EUA  
Organização: Departamento de Agricultura dos EUA (Usda)  
Data: 20 e 21/2/2003  
Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- II Congresso Brasileiro de Agribusiness

Local: Palácio Itamaraty – Brasília, DF  
Organização: Associação Brasileira de Agribusiness (Abag)  
Data: 24 e 25/6/2003  
Participantes: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira, Maria Luíza Falcão Silva e André Carlos Cau dos Santos.

- III Conferência da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei) – Alavancagem da Inovação Tecnológica

Local: Campinas, SP  
Organização: Anpei  
Data: 27 a 30/5/2003  
Participante: Levon Yeganiantz.

- 8º Encontro Nacional de Economia Política

Local: Florianópolis, SC  
Organização:  
Data: 17 a 20/6/2003

Participante: Maria Luíza Falcão Silva.

- I Encontro Nacional da Escola Digital Integrada

Local: Brasília, DF  
Organização: UnB e Embrapa  
Data: 19 a 20/11/2003  
Participante: Jaime Hidehiko Tsuruta.

- Jornadas de Intercambio en Desarrollo Rural y en las Actividades de Campo Realizadas en Experiencias “Liaisons entre activités de l’économie régionale” (LEADER) y Programas de Desarrollo y Diversificación (PRODER) en las Comunidades de Castilla – La Mancha y Castilla-León

Local: Madrid, Espanha  
Organização: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)

Data: 29/9 a 5/10/2003  
Participante: Maria Luíza Falcão Silva.

- Oficina de Trabalho Parcerias para Conservação e Uso Ambiental da Biodiversidade e das Flores tas

Local: Brasília, DF  
Organização: Embrapa e Ministério do Meio Ambiente (MMA)  
Data: 20 e 21/10/2003  
Participante: Marcelo Fragomeni Simon.

- Palestra: Arquivos Abertos (*Open Files*)

Local: Brasília, DF  
Organização: Embrapa Informação Tecnológica  
Data: 12/8/2003  
Participante: Levon Yeganiantz.

- Reunião Participação da Embrapa no Programa Fome Zero no Semi-Árido

Local: Cruz das Almas, BA  
Organização: Embrapa Mandioca e Fruticultura  
Data: 3 e 4/12/2003  
Participante: Marcelo Fragomeni Simon.

- Reunião sobre as recentes medidas tomadas pelo governo dos Estados Unidos em decorrência da denominada lei de bioterrorismo e outras leis e regulamentos conexos

Local: Brasília, DF  
Organização: MRE  
Data: 5/6/2003  
Participante: Levon Yeganiantz.

- Seminário sobre Agricultura Urbana

Local: Embrapa Sede - Brasília, DF

Organização: Embrapa e Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro (Fagro).

Data: 8 a 10/10/2003

Participantes: Ruth Almada Cruz Gomes, Maria do Carmo Ramos Fasiaben, José Pereira da Silva e Jaime Hidehiko Tsuruta.

- Seminário sobre Ciência e Tecnologia

Local: Brasília, DF

Organização: Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e Via Campesina

Data: 13 a 15/5/2003

Participante: José Pereira da Silva.

- Seminário sobre Impactos da Redução do Protecionismo nos Países do Mercosul

Local: Mapa – Brasília, DF

Organização: Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO)

Data: 25 a 26/11/2003

Participante: Antônio Jorge de Oliveira.

- Seminário: Meta – Monitoramento Estratégico das Transformações Socioambientais na Amazônia

Local: Brasília, DF

Organização: Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS) da UnB

Data: 17/9/2003

Participantes: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira e André Carlos Cau dos Santos.

- Seminário: Redução da Pobreza Rural no Nordeste

Local: Brasília, DF

Organização: Banco Mundial

Data: 2/9/2003

Participante: Levon Yeganiantz.

- Workshop: Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Local: Brasília, DF

Organização: Ipea

Data: 26 e 27/8/2003

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Workshop do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Têxteis e Confecções – Discussão do Diagnóstico do Estudo de Prospectiva Tecnológica

Local: Abpti - São Paulo, SP

Organização: MDIC e Abpti

Data: 29/7/2003

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira

- Workshop of the Project “GMO - Guidelines”

Local: Brasília, DF

Organização: International Organization for Biological Control (IOBC) e Embrapa

Data: 14 a 17/6/2003

Participante: Marcelo Fragomeni Simon.

- Oficina Técnica: Elaboração de Apostila sobre Direitos Humanos

Local: Brasília, DF

Organização: Ministério da Justiça/Depon

Data: 20 e 21/5/2003

Participante: José Pereira da Silva.

## Comitês e Fóruns Temáticos

- Acompanhamento de Missão de Identificação pelo BID relativa às Ações de Preparação do Projeto de Apoio à Inovação Tecnológica Agroalimentar e Agroindustrial para o Futuro (Agrofuturo)

Participantes: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira, Graciela Luzia Vedovoto e Marília Castelo Magalhães.

- Representação da Embrapa em Câmara Temática de Negociações Agrícolas Internacionais no Mapa

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira e Antônio Jorge de Oliveira.

- Representação da Embrapa no Fórum de Competitividade do Setor Têxteis e Confecções – MDIC  
Grupos de Trabalho: Tecnologia e Investimento

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Representação da Embrapa no Grupo Interministerial de Trabalho sobre Comércio de Mercadorias e Serviços (Cigi) no MRE

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Participação no Conselho Editorial dos *Cadernos de Ciência & Tecnologia* – Embrapa Participantes: Levon Yeganiantz e Ivan Sérgio Freire de Sousa.

- Participação no Grupo de Trabalho 5 – Commodities do Agronegócio, do Programa Especial de Exportações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Participação no Grupo de Agricultura Orgânica do Mapa

Participante: Maria Consolación F. Villafane Udry.

- Participação no Programa Nacional de Biodiversidade

Participante: Maria Consolación F. Villafane Udry.

- Participação na Reunião Anual da Diretoria-Executiva com os Chefes-Gerais das UCs e UD's da Embrapa

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Participação em Reuniões sobre a Cadeia da Castanha de Caju, no Mapa

Participantes: Maria Luíza Falcão Silva e Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

- Participação em Reuniões Preparatórias do Comitê de Negociações Internacionais da Alca, no MRE

Participante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

## Palestras

- Alguns Indicadores do Comércio Internacional de Frutas e XLIX Reunião da Sociedade Interamericana de Horticultura Tropical

Palestrante: Fernando Luis Garagorry Cassales

Data: 4/9/2003

Local: Fortaleza, CE.

- Análise da Viabilidade de Produzir Grãos na Amazônia – Seminário Meta – Monitoramento Estratégico das Transformações Socioambientais na Amazônia

Palestrante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira.

Data: 17/9/2003

Local: Brasília, DF.

- Avaliação dos impactos econômicos de tecnologias da Embrapa – Apresentação da metodologia, ressaltando a importância da avaliação de impactos

Palestrantes: Graciela Luzia Vedovoto e Marília Castelo Magalhães

Data: 27/7/2003

Local: Auditório da Embrapa Gado de Leite.

- Avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais das tecnologias da Embrapa

Palestrante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira

Data: 27/7/2003

Local: Auditório da Embrapa Gado de Leite.

- Avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais das tecnologias da Embrapa

Palestrante: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira

Data: 25/11/2003

Local: Reunião Anual de Chefes das Unidades da Embrapa.

- Economic evaluation of the agro-pastoral system of subtropical zone of Brazil

Palestrante: Yoshihiko Sugai

Data: 17/3/2003

Local: Tsukuba (Japão).

- Evaluación de Desempeño y Incentivos en Centros de Investigación Agrícola: La Experiencia de Embrapa, 1996-2002 (Palestra apresentada no BID)

Palestrante: Antônio Flávio Dias Ávila

Data: 18/4/2003

Local: Estados Unidos - Washington, DC.

- Informes sobre o Compromisso da Embrapa com o Programa Fome Zero (Reunião de Socioeconomia da Embrapa)

Palestrante: Maria Luíza Falcão Silva

Data: 26/7/2003

Local: Auditório da Embrapa Gado de Leite – Juiz de Fora, MG.

- Infra-estrutura de Dados de Suporte à Decisão

Palestrante: Job Lúcio Gomes Vieira

Data: 3/10/2003

Local: Brasília-DF.

- La Priorización en la Investigación Agropecuaria: Conceptos Básicos, Participación y Perspectivas

Palestrante: Antônio Flávio Dias Ávila

Data: 9/9/2003

Local: Tena, Equador.

- Métodos Computacionais Aplicados ao Estudo da Dinâmica da Agricultura (IV Congresso da Sociedade Brasileira de Informática Aplicada à Agropecuária e Agroindústria (SBIAGRO))

Palestrante: Fernando Luis Garagorry Cassales

Data: 17/9/2003

Local: Porto Seguro, BA.

- Por que a inconsistência das políticas econômicas ameaçam o Mercosul? (8º Encontro Nacional de Economia Política)

Palestrante: Maria Luíza Falcão Silva

Data: 18/6/2003

Local: Florianópolis, SC.

- Visualização espacial do potencial da produção agropecuária: estudo preliminar (IV Congresso Brasileiro da Sociedade Brasileira de Informática Aplicada à Agropecuária e à Agroindústria)

Palestrante: Jaime Hidehiko Tsuruta

Data: 15/5/2003

Local: Porto Seguro, BA.

## Videoconferências

- Instalação, Utilização do Software Sisavem e Interpretação dos Resultados

Palestrante: Mirian Oliveira de Souza

Data: 22/1/2003

Local: Embrapa Amazônia Oriental e Embrapa Sede – Brasília, DF.

## Seminários Internos

- Agricultura Energética: Diesel de Biomassa

Palestrante: Elias de Freitas Júnior

Data: 5/9/2003.

- Avaliação de Impactos Ambientais, Econômicos e Sociais

Palestrantes: Geraldo Stachetti, Marília Castelo Magalhães e Graciela Vedovoto

Data: 30/5/2003.

- Comércio Internacional, Brasil e o Agronegócio

Palestrante: Luiz Jésus D'Ávila Magalhães

Data: 9/5/2003.

- Commodities Ambientais e Plantas Medicinais

Palestrante: Maria Consolación F. Villafane Udry

Data: 15/8/2003.

- Convivência com a Seca no Semi-Árido Nordeste

Palestrante: José Pereira da Silva

Data: 4/7/2003.

- Dinâmica e Concentração da Agropecuária Brasileira

Palestrantes: Fernando Luis Garagorry Casales e Marcelo Fragomeni Simon

Data: 16/6/2003.

- Impacto da Exportação de Café na Economia do Brasil – Análise MIP

Palestrante: Yoshihiko Sugai

Data: 23/5/2003.

- Sisfin – Sistema de Financiamento Rural

Palestrante: Fritz José de Barros Barbosa

Data: 16/5/2003.

- Programa Fome Zero

Palestrante: Otávio Valentim Balsadi

Data: 13/6/2003.

- Estabilização no Brasil x Cenário Internacional nos Anos 90

Palestrante: Maria Luíza Falcão Silva

Data: 22/8/2003.

- Significância de Efeitos Técnicos na Medida de Eficiência dos Centros de Pesquisa da Embrapa: Uso de Modelos Censurados e Truncados nas Abordagens

Palestrante: Geraldo da Silva e Souza

Data: 17/10/2003.

- Infra-estrutura Incremental para Gestão de Informação de Suporte à Decisão

Palestrante: Job Lúcio Gomes Vieira

Data: 7/11/2003.

Palestras Promovidas pela SGE Proferidas por Profissionais de Outras Unidades/Instituições

- A Embrapa e o Agronegócio Caju

Palestrante: Francisco Ferrer Bezerra

Local: Embrapa Sede

Data: 7/8/2003.

- Desafios da Agricultura Familiar  
Palestrante: Eliseu Roberto de Andrade Alves

Local: Embrapa Sede

Data: 29/8/2003

- Desempenho e Crescimento do Agronegócio no Brasil

Palestrante: José Garcia Guasques

Local: Embrapa Sede

Data: 24/10/2003.

- Legal Issues in Agricultural Biotechnology: An U.S. Perspective

Palestrante: Donald L. Uchtmann

Local: Embrapa Sede

Data: 11/7/2003.

- Novos Desafios da Abipti

Palestrante: Lynaldo Cavalcante de Albuquerque

Local: Embrapa Sede

Data: 12/9/2003.

- *Quo Vadis* Tecnociência

Palestrante: José de Souza Silva

Local: Embrapa Sede

Data: 30/5/2003.

- Sistema de Gestão de Meio Ambiente, Segurança e Saúde para o Controle de Perdas

Palestrante: Joaquim Carlos Ferreira

Local: Embrapa Sede

Data: 27/6/2003.

## Capacitação de Pessoal

### Cursos Ministrados por Pesquisadores da SGE/CEE

- Amostragem (Graduação) – Geraldo da Silva e Souza

- Bioestatística (Graduação) – Geraldo da Silva e Souza
- Econometria (Pós-Graduação) – Geraldo da Silva e Souza
- Modelos de Regressão Não Linear (Graduação) – Geraldo da Silva e Souza
- Disciplina: Economia I – Maria Luíza Falcão Silva
- Curso de Formação de Diplomatas do Instituto Rio Branco

Ministério das Relações Exteriores.

## Organização de Eventos

### Seminários

- I Seminário Internacional – Ferramentas para a Inteligência Competitiva

Organização: SGE e ACS

Data: 29/9/2003 a 3/10/2003

Local: Sala Álvaro Barcelos – Embrapa Sede – Brasília, DF

A proposta do seminário foi divulgar novas metodologias e ferramentas de análise, fazer o ponto sobre o estado da arte da Inteligência Competitiva e reunir a comunidade de IC em Brasília. Para tanto, colaboraram com o evento personalidades do assunto no Brasil, na França e Indonésia.

- Seminário Josué de Castro: Sua Obra no Contexto da Segurança Alimentar

Organização: SGE e Sinpaf

Data: 23 a 25/9/2003

Local: Embrapa Sede – Brasília, DF

O evento teve como objetivo analisar o trabalho do cientista pioneiro no combate à fome, visando à formulação de propostas de pesquisa e desenvolvimento.

### Reuniões

- Reunião de Socioeconomia da Embrapa

Organização: SGE e Embrapa Gado de Leite

Data: 26 e 27/7/2003

Local: Embrapa Gado de Leite - Juiz de Fora, MG

Reunião técnica realizada anualmente com a presença

de pesquisadores e técnicos da Empresa ligados ao tema.

- Workshop sobre Avaliação de Impactos Econômicos, Sociais e Ambientais de Tecnologias: Métodos e Aplicações

Organização: SGE e Embrapa Meio Ambiente

Data: 23/5/2003

Local: Embrapa Meio Ambiente

O objetivo foi o de promover a troca de experiências entre os técnicos e pesquisadores da Embrapa envolvidos com o tema, bem como divulgar esclarecimentos sobre a metodologia.

## Publicações

### Artigos Científicos

- ANDRADE, J. P.; SILVA, M. L. F.; TRAUSTWEIN, H. M. *Prospects of economic integration and incompatible monetary policies among MERCOSUR members*. *Oldemburgo: Institut fur Volkswirtschaftslehre I*, 2003. v. 246, p. 23.
- DE NEGRI, J. A. ; ARBACHE, J. S.; SILVA, M. L. F. **A formação da ALCA e seu impacto no potencial exportador brasileiro para os mercados dos Estados Unidos e Canadá**. Brasília, DF: IPEA, 2003. p. 38.
- FASIABEN, M. C. R; BACCHI, M. R. P.; PERES, F. C. Fronteira de eficiência agrônômica em condições de risco: estudos de caso de sistemas de produção familiar da região Centro-Sul do Paraná. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 50, n.1, p.95-107, 2003.
- GARAGORRY, F. L.; ALVES, E. R. A.; SOUZA, G. S. Tipos de especialização na agricultura brasileira. **Rev. Bras. Economia**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, p. 337-368, abr./jun. 2003.
- SIMON, M. F.; AMARAL, M. F. *Mimosa splendida Barneby (Mimosoideae, Leguminosae) rediscovered in Central Brazil: preliminary studies for conservation of a rare species*. **Revista Brasileira de Botânica**, São Paulo, v. 26, p. 93-96, 2003.
- SIMON, M. F.; HAY, J. D. *A comparison between a common and rare species of Mimosa (Mimosaceae) in Central Brazil*. **Austral Ecology**, Australia, v. 28, n. 3, p. 315-326, 2003.
- SOUZA, G. S.; ALVES, E.; GARAGORRY, F. L. Tipos de especialização na agricultura brasileira. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, p. 337-368, 2003.
- SOUZA, G. S.; LOPES, I. V.; LOPES, M. de R.; ROCHA, D. de P.; HONCZAR, G. Perfil do produtor rural e capacitação profissional na agricultura. **Revista de Política Agrícola**. Rio de Janeiro, v. 4, n. JFM/2003, p. 57-69, 2003.
- SOUZA, G. S.; TABAK, B.; ALMEIDA, C. L.; PERES, M. A. *Optimal monetary rules: the case of Brazil*. **Applied Economics, England**, v.10, p. 299-302, 2003.
- YEGANIAN TZ, L.; MACÊDO, M. M. C. A convergência entre a legalidade, a legitimidade e a ética. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, DF, Senado Federal, a. 40, n.158, abr./jun. 2003, p. 299-308.

### Teses

- SOUZA, G. S. *Assessing technical efficiency in agricultural research: truncated and censored data analyses in the context of deterministic and stochastic frontiers*. Pesquisa (Pós-Doutorado) - Departamento de Estatística, Universidade de Brasília.

### Trabalhos Completos Publicados em Anais de Evento

- ANDRADE, J. P.; SILVA, M. L. F.; TRAUSTWEIN, H. M. Por que a inconsistência das políticas macroeconômicas ameaçam o MERCOSUL. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados: artigos completos...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. 1 CD-ROM.
- ANDRADE, J. P.; SILVA, M. L. F.; TRAUSTWEIN, H. M. *Prospects of economic integration and incompatible monetary policies among Mercosur members*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro, 2003. 1 CD-ROM.

- BARBOSA, M. M. T. L.; YEGANIANZ, L. **Inovação tecnológica e competitividade.** Trabalho apresentado no XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Juiz de Fora, 2003. 14 p. Digitado.
- CONTINI, E.; SAMPAIO, M. J.; AVILA, A. F. D. **GM plants & biosafety regulations: potential impact on research and agribusiness in Brazil.** Trabalho apresentado na International Conference on Public Goods and Public Policy for Agricultural Biotechnology. International Consortium on Agricultural Biotechnology Research (ICABR), Ravelo, 2003.
- FASIABEN, M. C. R.; FIGUEIREDO, E. V. C.; RAMOS FILHO, L. O.; BALSADI, O. V. Comércio bilateral de produtos agropecuários entre Brasil e República da Coréia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados:** artigos completos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. 1 CD-ROM.
- FASIABEN, M. C. R.; PRADO, H. A.; SIMON, M. F.; TSURUTA, J. H.; MACHADO JÚNIOR, J. R. R. Priorização de ações de pesquisa agropecuária baseada em mineração de dados. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE INFORMÁTICA APLICADA À AGRICULTURA E AGROINDÚSTRIA, 4., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro: SBIAGRO, 2003, v. 2, p. 325-329.
- GAZZOLA, R.; SIMON, M. F.; FILGUEIRAS, H. A. C.; JUNQUEIRA, N. T. V. Proposta de classificação de frutas para dados de comércio internacional. In: *ANNUAL MEETING OF THE INTERAMERICAN SOCIETY FOR TROPICAL HORTICULTURE*, 19., 2003, Fortaleza. **Proceedings...** Fortaleza: ISTH, 2003. p. 209.
- MACHADO JÚNIOR, J. R.; CHAIB FILHO, H. GARAGORRY, F. L. Um aplicativo para acesso a dados do IBGE na rede interna da Embrapa Cerrados. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE INFORMÁTICA APLICADA À AGRICULTURA E AGROINDÚSTRIA, 4., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro: SBIAGRO, 2003, v. 2, p. 334-337.
- SILVA, J. P. A biodiversidade brasileira e o conhecimento tradicional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados:** artigos completos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. 1 CD-ROM.
- SILVA, M. L. F. Estabilização no Brasil versus o cenário internacional dos anos 1990: a aparente ausência de alternativas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados:** artigos completos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. 1 CD-ROM.
- SOUZA, G. S., SANTOS, S. A. *Foraging strategy of cattle in the Pantanal Rangeland, Nhecolândia Sub-Region Brazil.* **African Journal of Range & Forage Science**, Durbin, v. 20. p. 23-30, 2003. Edição de *International Rangeland Congress*, 2003, Durbin.
- SOUZA, G. S., TABAK, B. M.; STAUB, R. B. *Assessing the significance of factors effects in output oriented DEA measures of efficiency.* In: SEMINÁRIO EFICIÊNCIA, PRODUTIVIDADE E ESTABILIDADE BANCÁRIA, 2003, Rio de Janeiro. **[Anais...]** Brasília, DF: Banco Central do Brasil - DPEP, 2003. p.1-25.
- TSURUTA, J. H.; FASIABEN, M. C. R.; SIMON, M. F.; PRADO, H. A.; MARRA, R. Visualização espacial do potencial de produção agropecuária: estudo preliminar. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE INFORMÁTICA APLICADA À AGRICULTURA E AGROINDÚSTRIA, 4., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro: SBIAGRO, 2003. v. 2., p. 371-374.

## Resumos Publicados em Anais de Evento

- ANDRADE, J. P.; SILVA, M. L. F.; TRAUSTWEIN, H. M. Por que a inconsistência das políticas econômicas ameaçam o MERCOSUL. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 8., 2003, Florianópolis. **Programação e resumos dos trabalhos...** São Paulo: Sociedade Brasileira de Economia Política, 2003. v. 1. p. 4.

- ANDRADE, J. P.; SILVA, M. L. F.; TRAUSTWEIN, H. M. *Prospects of economic integration and incompatible monetary policies among Mercosur members*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31., 2003, Porto Seguro. **Resumos dos textos apresentados...** Porto Seguro: ANPEC, 2001, v. 1, p. 9-12.
- ANDRADE, J. P.; SILVA, M. L. F.; TRAUSTWEIN, H. M. Por que a inconsistência das políticas econômicas ameaçam o MERCOSUL. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados**: resumos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. v. 1. p. 261.
- FASIABEN, M. C. R.; FIGUEIREDO, E. V. C.; RAMOS FILHO, L. O.; BALSADI, O. V. Comércio bilateral de produtos agropecuários entre Brasil e República da Coréia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., Juiz de Fora, 2003. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados**: resumos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003, p. 400.
- GARAGORRY, F. L., GAZZOLA, R. Alguns indicadores do comércio internacional de frutas. In: *ANNUAL MEETING OF THE INTERAMERICAN SOCIETY FOR TROPICAL HORTICULTURE*, 19., 2003, Fortaleza. **Proceedings...** Fortaleza: ISTH, 2003. p. 55.
- GARAGORRY, F. L.; SIMON, M. F. Métodos computacionais aplicados ao estudo da dinâmica da agricultura. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE INFORMÁTICA APLICADA À AGRICULTURA E AGROINDÚSTRIA, 4., 2003, Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro: SBIAGRO, 2003. v. 1, p. 106-109.
- SILVA, J. P. A biodiversidade brasileira e o conhecimento tradicional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados**: resumos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003, 2003, p. 433.
- SILVA, M. L. F. Estabilização no Brasil versus o cenário internacional dos anos 1990: a aparente ausência de alternativas. In: CONGRESSO

BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41., 2003, Juiz de Fora. **Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados**: resumos. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003. v. 1. p. 165.

## Capítulos de Livros Publicados

- ANDRADE, J. P.; SILVA, M. L. F.; TRAUSTWEIN, H. M. *Monetary and exchange rate arrangements: puzzles to be solved among major MERCOSUR's countries*. In: AVERTIS, P.; PAULA, L. F. R. (Org.) **Monetary Union in South America - lessons from EMU. US-UK**: Elga, 2003. v. 1. p. 85-103.
- SILVA, M. L. F. Programas de estabilização versus abertura nos anos 1990 In: NASCIMENTO, R. (Org.) **Opções de Política Econômica para o Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2003. v. 28, p. 141-160.

## Demais Tipos de Produção Bibliográfica

- SIMON, M. F.; GARAGORRY, F. L.; SILVA, J. R. **Dinâmica espacial da agricultura no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://intranet.sede.embrapa.br/unid/sge/inagric.htm>>
- YEGANIANZ, L.; JUNQUEIRA, R. **Agricultura: LEADER +**: a nova iniciativa comunitária de desenvolvimento rural. Brasília, DF, 2003, não paginado. Digitado.
- YEGANIANZ, L. **Compilação de artigos históricos sobre plantas medicinais**. Brasília, DF, 2003, não paginado. Digitado.

## Série Textos para Discussão

- SOUZA, G. S. **Funções de produção**: uma abordagem estatística com o uso de modelos de encapsulamento de dados. Brasília, DF: Embrapa-SGE, n. 17, p. 8-49, 2003. (Texto para Discussão).
- SUGAI, Y.; TEIXEIRA FILHO, A. R. **Impacto da exportação de café na economia do Brasil** – análise da matriz insumo-produto. Brasília, DF: Embrapa-SGE, n. 20, 2003. (Texto para Discussão).
- VALOIS, A. C. C. **Benefícios e estratégias de utilização sustentável da Amazônia**. Brasília, DF:

Embrapa-SGE, n. 18, 75 p., 2003. (Texto para Discussão).

- VALOIS, A. C. C. **Uso de genótipos modificados e seus benefícios.** Brasília, DF: Embrapa-SGE, n. 19, 65 p., 2003. (Texto para Discussão).

## Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação – Orientações Concluídas

- BORGES NETO, A. V. **Crises gêmeas e modelos de crise cambial de terceira geração: avaliando a relação entre indicadores econômico-financeiros e a volatilidade cambial no Brasil.** 2002. 71 p. Monografia (Bacharelado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2003. (Trabalho premiado em 3º lugar no Concurso de Monografias do Conselho Regional de Economia do Distrito Federal/ Segundo Semestre 2003). Orientador(a): Maria Luíza Falcão Silva.
- COSTA, D. P. da. **Processo de integração: a visão estratégica do Brasil.** 2002. 73 p. Monografia (Bacharelado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2003. Orientador(a): Maria Luíza Falcão Silva.
- LOPES, C. F. B. **Comércio intra-industrial: a questão teórica e a evidência do intercâmbio entre Brasil e a Argentina no período de 1993 a 2000.** 2002. 94 p. Monografia (Bacharelado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2003. (Trabalho premiado em 1º lugar no Concurso de Monografias do Conselho Regional de Economia do Distrito Federal / Primeiro Semestre de 2003). Orientador(a): Maria Luíza Falcão Silva.

## Trabalhos no Prelo ou Submetidos à Publicação

- AVILA, A. F. D., ROMANO, L.; GARAGORRY, F. L. *Agricultural and livestock productivity in Latin America and Caribbean and sources of growth* In: EVENSON, R. E.; Prabhu, P. (Ed.) **Handbook of agricultural economics: agricultural development: farmers, farm production and farm markets.** Chapter (forthcoming).
- EVENSON, R. E.; AVILA, A. F. D. *Agricultural total factor productivity for developing countries: calculations from FAO data.* In: EVENSON, R. E.; Prabhu, P. (Ed.) **Handbook of agricultural economics: agricultural development: farmers,**

*farm production and farm markets.* Chapter (forthcoming).

- GARAGORRY, F. L., GAZZOLA, R. **Alguns indicadores do comércio internacional de frutas.** Trabalho submetido a *Proceedings of Interamerican Society for Tropical Horticulture*, 2003.
- GAZZOLA, R; SIMON, M. F.; FILGUEIRAS, H. A. C.; JUNQUEIRA, N. T. V. **Proposta de classificação de frutas para dados de comércio internacional.** Trabalho submetido a *Proceedings of Interamerican Society for Tropical Horticulture*, 2003.
- SOUZA, G. S., TABAK, B. M.; STAUB, R. B. **Assessing the significance of factors effects in output oriented DEA measures of efficiency.** Trabalho submetido a publicação no *Brazilian Journal of Econometrics*, 2003.

## Artigo Publicado na Folha da Embrapa do Mês de Agosto de 2003

### Reunião de Socioeconomia da Embrapa 2003

Realizada na Embrapa Gado de Leite, em Juiz de Fora, MG, nos dias 26 e 27 de julho, e contou com a participação de 79 técnicos de todas as Unidades da Embrapa. O evento foi organizado pela Secretaria de Gestão e Estratégia, pela Coordenadoria de Estudos Estratégicos e pela Embrapa Gado de Leite. A sessão de abertura foi realizada por Duarte Vilela, chefe-geral da Embrapa Gado de Leite, e Maria Luíza Falcão Silva, chefe da SGE. Durante o evento foram apresentados e discutidos diversos projetos, como:

- Projeto Brasil/Espanha - Melhoria da produção de frutas de clima temperado no Brasil

Coordenador: João Carlos Medeiros Madail - Embrapa Clima Temperado

Coordenado pela Embrapa Clima Temperado, o projeto faz parte do acordo de cooperação em C&T Brasil – Espanha e está sendo financiado pelo Fundo Setorial do Agronegócio, via CNPq, com orçamento total de R\$ 3,3 milhões. Um dos subprojetos mais importantes é o do estudo do mercado nacional e internacional de frutas de clima temperado que tem como objetivo subsidiar as ações da cadeia produtiva. Participam da rede mais de 150 doutores, distribuídos em dez

instituições (Unidades da Embrapa, Universidades e Oepas), e produtores e industriais da Região Sul do País.

- Comércio Internacional

Coordenadora: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira – CEE/SGE – Embrapa Sede

O projeto Comércio Exterior e a Agropecuária Brasileira, já aprovado, envolverá uma rede de pesquisadores da Embrapa de todo o País, bem como de instituições externas, e tem por objetivo analisar o mercado mundial de produtos agropecuários brasileiros, visando subsidiar a pesquisa e as negociações do Brasil no comércio internacional.

- Geração de indicadores econômicos sobre o comportamento do mercado

Coordenador: Paulo do Carmo Martins - Embrapa Gado de Leite.

- Projeto Agricultura Familiar

Coordenador: José Luiz Bellini Leite - Embrapa Gado de Leite

O projeto Agricultura Familiar no Agronegócio do Leite trata das questões da agricultura familiar no âmbito de suas relações sociais, produtivas e culturais. O projeto assume que a dimensão espacial relevante é a local, caracterizada pela dinâmica social inserida no município ou na microrregião.

Associando metodologia de caráter qualitativo com metodologias quantitativas, o projeto possui como objetivo criar e testar instrumental de análise das características sociais, econômicas e culturais da agricultura familiar para auxiliar na formulação de políticas públicas locais.

- Resgate Histórico da Pesquisa Agropecuária na Amazônia

Coordenador: Alfredo Kingo O. Homma – Embrapa Amazônia Oriental.

- Orientações estratégicas de governo e a proposta da Embrapa para o PPA e Sistema Embrapa de Gestão (Fundamentos)

Coordenador: Luís Fernando Vieira – SPD/Embrapa Sede.

- Inserção social x Natureza da ação da Embrapa para o Programa Fome Zero e agricultura familiar – Realizações e proposta da Embrapa para o atual governo

Coordenadores: Maria Luíza Falcão Silva – chefe da SGE/Embrapa Sede e Nicolau Miguel Schaun – Assessor da Presidência da Embrapa

No decorrer do evento, foram formados diversos grupos de discussão e reuniões com chefias/representantes das Unidades, sobre os seguintes trabalhos:

## Grupo de Trabalho

- Avaliação de Impacto de Tecnologias

Coordenadores: Luiz José Maria Irias - Embrapa Meio Ambiente e Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira - SGE/Embrapa Sede

A avaliação de impacto das tecnologias com base no método do excedente econômico, utilizada atualmente para cálculo dos benefícios gerados pelas pesquisas da Embrapa, foi apresentada pela equipe da CEE/SGE, e a metodologia de avaliação de impacto ambiental, o Sistema Ambitec, por José Maria Irias, pesquisador da Embrapa Meio Ambiente, que apresentou também uma nova proposta metodológica para avaliação do impacto social, o Ambitec Social.

Os principais pontos de discussão foram: a necessidade de treinamentos em avaliação de impactos, maior formalização da atividade de avaliação de impactos na Embrapa, com o objetivo de justificar os recursos alocados na pesquisa agrícola e pela maior consciência dos dirigentes e pesquisadores em geral sobre a importância da atividade, que certamente ajudaria a consolidar a atividade na Empresa.

- Sistemas e Custos de Produção da Agropecuária Brasileira

Coordenadores: Rita de Cássia Milagres Teixeira Vieira e Antônio Jorge de Oliveira - SGE/Embrapa Sede

O Projeto tem como objetivos analisar os sistemas de produção de cultura e criação mais utilizados na agropecuária brasileira, os custos de produção atuais e os mais competitivos, e as restrições tecnológicas em cada região do País. Pretende-se com isso padronizar a metodologia de levantamento das informações e uniformizar as bases de cálculo dos seus custos e disponibilizá-las em rede para possibilitar comparações entre vários sistemas produtivos e regiões.

Essas informações servirão também para nortear rumos da política agrícola, entre elas aquelas relacionadas ao valor básico de custeio, a análise de competitividade de produtos no setor agropecuário e a definição de parâmetros para a política comercial brasileira.

- Grupo de Agricultura Familiar

Coordenadores: Helenira Marinho - Embrapa Caprinos, Dalva Mota - Embrapa Tabuleiros Costeiros e Maria Lúza Falcão Silva - SGE/Embrapa Sede

O objetivo do grupo é consolidar esforços para dar apoio às decisões estratégicas da Empresa, difundir as atividades realizadas nacionalmente, propor ações que visem à melhoria de processos no que diz respeito à elaboração, aprovação e execução de projetos, constituir uma rede (lista) de discussões e realizar trabalhos conjuntos.

A primeira ação foi elencar pontos importantes sobre o tema a serem apreciados e sugeridos à Chefia da SGE, de forma a subsidiá-la para discussão com a Diretoria-Executiva sobre a possibilidade de apoiar essas ações no âmbito de um programa estratégico.

## Reuniões

- Reunião com a Chefia da Embrapa Gado de Leite.
- Reunião com a Chefia da Embrapa Milho e Sorgo.
- Reunião com o consultor do Global Trade Analysis Project (GTAP).
- Reuniões individuais com técnicos das UDs.
- Segunda Reunião do Grupo de Agricultura Familiar.
- Reuniões dos Grupos de Sistemas de Produção: Milho, Produtos do Norte e Pecuária de Leite e de Corte.

A Tabela 18 apresenta a relação dos pesquisadores e técnicos presentes à Reunião de Socioeconomia da Embrapa nos dias 26 e 27 de julho de 2003, no Auditório José Aroeira – Embrapa Gado de Leite – Juiz de Fora, MG.

**Aglink** – Modelo econométrico dinâmico de oferta e

**Tabela 18.** Relação dos pesquisadores e técnicos da Embrapa presentes à Reunião de Socioeconomia da Embrapa.

Nome	Unidade	E-mail institucional
Ademir Giroto	CNPSA	girotto@cnpsa.embrapa.br
Adriana M. M. Pires	CNPH	adriana@cnph.embrapa.br
Adriano L. A. Mattos	CNPAT	adriano@cnpat.embrapa.br
Alceu Richetti	CPAO	richetti@cpao.embrapa.br
Alcido Elenor Wander	CNPC	awander@cnpc.embrapa.br
Alfredo K. Homma	CPATU	homma@cpatu.embrapa.br
Aloísio Teixeira Gomes	CNPGL	agomes@cnpgl.embrapa.br
Alziro V. Carneiro	CNPGL	alziro@cnpgl.embrapa.br
André Carlos Cau dos Santos	SGE/SEDE	andre.cau@embrapa.br
André Yves Cribb	CTAA	aycribb@ctaa.embrapa.br
Antônio Carlos R. Freitas	CPAMN	carlos@cpamn.embrapa.br
Antônio Jorge de Oliveira	SGE/SEDE	antonio.jorge@embrapa.br
Ant. José Elias A. Menezes	CPATU	menezes@cpatu.embrapa.br
Antônio Raphael Teixeira Filho	SGE/SEDE	antonio.teixeira@embrapa.br
Carlos Estevão Leite Cardoso	CNPMF	estevao@cnpmf.embrapa.br
Carlos Henrique Simões Ayres	DTI/SEDE	carlos.ayres@embrapa.br
Cássia Cristine Caliar	CPAF/RR	cassia@cpafrr.embrapa.br
Claudenor Pinho de Sá	CPAFAC	clauden@cpafac.embrapa.br
Cyro Kurihara	SGE/SEDE	cyro.kurihara@embrapa.br
Dalva Mota	CPATC	dalva@cpatc.embrapa.br
Derli Dossa	CNPF	dossa@cnpf.embrapa.br
Dione Melo da Silva	CNPH	dione@cnph.embrapa.br
Eliane Gonçalves Gomes	CNPM	eliane@cnpm.embrapa.br
Elisabeth Santos Brandão	CNPS	beth.brandao@cnps.embrapa.br
Eliseu Roberto de A. Alves	SEDE	eliseu.alves@embrapa.br
Espedito Cesário Martins	CNPC	ecezario@cnpc.embrapa.br
Fernando Paim Costa	CNPGC	paim@cnpgc.embrapa.br
Geraldo Augusto de M. Filho	CPAO	geraldo@cpao.embrapa.br
Graciela Luzia Vedovoto	SGE/SEDE	graciela.vedovoto@embrapa.br
Helenira Ellery Marinho	CNPC	helenira@cnpc.embrapa.br
Honorino Roque Rodigheri	CNPF	honorino@cnpf.embrapa.br
Ivo Martins César	CNPGC	ivocezar@cnpgc.embrapa.br
Jaime Tsuruta	SGE/SEDE	tsuruta@embrapa.br
Jair Carvalho dos Santos	CPAFAC	jair@cpafac.embrapa.br
Jason de Oliveira	CNPMS	jason@cnpms.embrapa.br
João Alfredo de C. Mangabeira	CNPM	manga@cnpm.embrapa.br

Continua...

Tabela 18. Continuação.

Nome	Unidade	E-mail institucional
João Carlos Garcia	CNPMS	garcia@cnpms.embrapa.br
João Carlos Medeiros Madail	CPACT	madail@cpact.embrapa.br
João César de Resende	CNPGL	joaocsar@cnpgl.embrapa.br
Joaquim Raimundo de L. Filho	SGE/SEDE	lima.filho@embrapa.br
Joelsio José Lazzarotto	CNPSSO	joelsio@cnpso.embrapa.br
José Ednilson O. Cabral	CNPAT	ednilson@cnpat.embrapa.br
José Lincoln Pinheiro Araújo	CPATSA	lincoln@cpatsa.embrapa.br
José Luiz Bellini Leite	CNPGL	bellini@cnpgl.embrapa.br
José Ramalho	SPD/SEDE	jose.ramalho@embrapa.br
Júlio Roberto Costa	CNPSS	julio@cnpss.embrapa.br
Júnia Rodrigues de Alencar	DE/SEDE	junia.alencar@embrapa.br
Lorildo Aldo Stock	CNPGL	stock@cnpgl.embrapa.br
Luís Fernando Vieira	SPD/SEDE	luis.vieira@embrapa.br
Luiz Carlos Takao Yamaguchi	CNPGL	takao@cnpgl.embrapa.br
Luiz José Maria Irias	CNPMA	irias@cnpma.embrapa.br
Luiz Octavio Ramos Filho	CNPMA	ramos@cnpma.embrapa.br
Marcos Mattoso	CNPMS	mattoso@cnpms.embrapa.br
Maria Auxiliadora L. Barros	CNPA	dora@cnpa.embrapa.br
Maria do Carmo R. Fasiaben	SGE/Sede	maria.ramos@embrapa.br
Maria Luíza Falcão Silva	SGE/Sede	falcao@sede.embrapa.br
Mariana de Aragão Pereira	SGE/Sede/CNPGC	mariana@cnpgc.embrapa.br
Marília Castelo Magalhães	SGE/Sede	marilia.magalhaes@embrapa.br
Matheus Bressan	CNPGL	mbressan@cnpgl.embrapa.br
Mierson Martins Mota	SGE/Sede	mierson.mota@embrapa.br
Mirian Oliveira de Souza	SGE/Sede	mirian.souza@embrapa.br
Nicolau Miguel Schaun	AS-PR/Sede	nicolau.schaun@embrapa.br
Oscar Tupy	CPPSE	tupy@cppse.embrapa.br
Paulo do Carmo Martins	CNPGL	pmartins@cnpgl.embrapa.br
Pedro Pereira Guedes	CNPSSA	pedro.guedes@cnpsssa.embrapa.br
Quirino José de A. Rodrigues	GPR/Sede	quirino.rodrigues@embrapa.br
Robert Coelho Correia	CPATSA	rebert@cpatsa.embrapa.br
Renner Marra	SGE/Sede	renner.marra@embrapa.br
Rita de Cássia M. T. Vieira	SGE/Sede	rita.milagres@embrapa.br
Rosângela Zoccal	CNPGL	rzoccal@cnpgl.embrapa.br
Rui Fonseca Veloso	CPAC	rui@cpac.embrapa.br
Ruth Almada Cruz Gomes	SGE/Sede	ruth.gomes@embrapa.br
Samuel J. M. Oliveira	CPAFRO	sjmolive@esalq.usp.br
Sérgio Gomes Tosto	CNPSS	tosto@cnpss.embrapa.br
Sônia Milagres Teixeira	Café	milagres@sede.embrapa.br
Víctor Hugo da Fonseca Porto	CPACT	victor@cpact.embrapa.br

Fonte: SGE 2003.

# Glossário

---

demanda da agricultura mundial, em cooperação com seus países membros e outros colaboradores (entre os quais o Brasil). Trata-se de uma representação da oferta, demanda e preços das principais commodities produzidas, consumidas e comercializadas no mercado mundial.

**Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI)** – Índice usado pelo Sistema de Avaliação de Unidades e é calculado com base em um conjunto selecionado de critérios de avaliação de desempenho e agregado de acordo com um peso preestabelecido pela Diretoria-Executiva.

**Comitê Gestor das Estratégias (CGE)** – Colegiado componente do subsistema de gestão estratégica do Sistema Embrapa de Gestão.

**Comitê Gestor da Programação (CGP)** – Colegiado componente do subsistema de gestão tática do Sistema Embrapa de Gestão.

**Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa (MGE)** – Instrumento de apoio à gestão estratégica da Embrapa, utilizando métodos que possibilitam a integração dos instrumentos gerenciais implantados na Empresa, os quais são de grande utilidade e importância para uma boa gerência da Instituição.

**Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)** – Conjunto de ações que envolvem a geração de novos conhecimentos e tecnologias, bem como a transformação dos já existentes em novas tecnologias e conhecimentos acabados que atendam as necessidades do mercado e da sociedade.

**Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (Parti)** – Instrumento utilizado para o registro do planejamento de atividades, dos respectivos pesos, do nível de impacto das atividades, das ações de desenvolvimento necessárias

para a execução do trabalho planejado, da avaliação dos resultados alcançados, e dos comentários do avaliado e do supervisor.

**Plano Anual de Trabalho (PAT)** – Figura programática que apresenta os objetivos e metas, consolida a programação de pesquisa e de suporte, discrimina os eventos, acordos e convênios relacionados com a programação prevista, apresenta a previsão de receita própria (direta e indireta) e sintetiza os recursos humanos e financeiros a serem usados em cada Unidade da Embrapa, no ano objeto da avaliação. O PAT deve incluir todas as metas negociadas e aprovadas pela Diretoria-Executiva para o referido ano.

**Plano de Ação Estratégica (PAE)** – Instrumento programático do Sistema Embrapa de Planejamento que, para um período de 3 anos, compatibiliza a missão, os objetivos, as diretrizes e estratégias do conjunto de Planos Diretores da Embrapa (PDE e PDU) e a alocação de recursos dos PATs com o aprovado anualmente na Lei de Orçamento e o previsto para o período correspondente no Plano Plurianual de Investimento (PPA).

**Plano Diretor da Embrapa (PDE)** – Figura programática de nível estratégico que define o âmbito de atuação da Empresa e o relacionamento desta com o ambiente externo, definindo os rumos da Embrapa para períodos de 4 anos.

**Plano Diretor de Unidade Descentralizada (PDU)** – Figura programática de nível estratégico que define os rumos de atuação da Unidade, para períodos de 4 anos, fundamentado em análise dos ambientes interno e externo da UD e por diretrizes estabelecidas pela DE.

**Plano Plurianual de Investimento (PPA)** – Instrumento de planejamento, objeto de lei do Poder Executivo e base para a elaboração orçamentária anual, estabelecendo, de forma regionalizada, as diretrizes, os

objetivos e as metas da administração federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (Art. 165 – *Constituição da República Federativa do Brasil*).

**Sistema de Avaliação de Unidades (SAU)** – Conjunto de princípios, normas e procedimentos que orientam a aferição dos resultados dos trabalhos das Unidades da Embrapa, de modo a otimizar as contribuições da Empresa à sociedade.

**Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (Sapre)** – Sistema destinado a avaliar e premiar o desempenho das UCs e UDAs, seus empregados e equipes de trabalho.

**Sistema de Informação Gerencial dos Planos Anuais de Trabalho (Sispat)** – Fornece informações gerenciais que permitem à Diretoria da Embrapa verificar se as políticas e diretrizes adotadas, consubstanciadas nos Planos Diretores, no caso das Unidades da Empresa, estão sendo implementadas e que resultados estão sendo gerados.

**Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (Saad-RH)** – Parte do sistema de gestão de desempenho da Empresa, em que é enfatizado o trabalho individual como contribuição dos empregados para atingimento das metas e objetivos organizacionais.

**Sistema de Premiação da Embrapa (Sispem)** – Sistema destinado a calcular os valores a serem pagos aos empregados avaliados e premiados pelo Sapre, bem como manter os registros do processo de reconhecimento por premiação.

**Sistema Embrapa de Planejamento (SEP)** – Conjunto de premissas, componentes e mecanismos básicos de articulação das ações da Embrapa que assegura o cumprimento de sua missão e objetivos.

**Agenda Institucional** – Conjunto de objetivos a serem atingidos dentro de um horizonte de tempo, devendo orientar e priorizar ações, permitindo concentrar a ação naquilo que é estratégico para a Embrapa.

**Agronegócio** – Engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as

entidades comerciais, financeiras e de serviços.

**Benchmarking** – Atitude de comparar processos, práticas, funções e resultados com os líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria do desempenho. Trata-se de um processo contínuo, que pode incluir comparação e estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos. Essa comparação pode ser feita inclusive com líderes de ramos de atuação diferentes da organização.

**Cliente** – É o adquirente do produto da Organização, ou o destinatário/receptor imediato do produto.

**Clientes potenciais** – Compõem o conjunto de pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas) que não demandam ou utilizam diretamente serviços/produtos da Organização, mas que integram o universo de clientes que a Organização, em decorrência de sua missão e de sua visão de futuro, deveria atender.

**Desempenho global** – É o desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados na estratégia da Organização.

**Desenvolvimento sustentável** – Arranjo político, socioeconômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

**Gestão Pública Empreendedora** – Representa o estilo de gestão caracterizado pela inovação e orientação para resultados em termos de aumento do nível de satisfação dos usuários do serviço público, de racionalização do gasto público e de atingimento das metas governamentais.

**Processos finalísticos** – São os processos que compõem as atividades-fim da Organização, diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus clientes.

**Portal** – Trata-se de um conceito em construção, exercício paralelo com o próprio desenvolvimento do portal. Entende-se por Portal Embrapa o sítio na rede mundial de computadores cujo objetivo é ser o único ponto de acesso do público externo às informações produzidas e/ou adaptadas pela Empresa e, assim, possibilitar negócios, oferecer produtos, prestar serviços. Enfim, propiciar um atendimento direcionado e eficiente ao usuário.

**Sinergia** – Ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados.

**Sistema de Liderança** – Refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a Organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e sua comunicação e condução em todos os níveis da Organização. Para se entender o sistema de liderança é preciso entender a sua composição e a sua estrutura de funcionamento.

**Valores Organizacionais** – Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

**Unidade Central (UC)** – Unidade da Embrapa que idealiza, cria, desenvolve métodos, técnicas e processos que subsidiam as tomadas de decisão da alta administração, das outras UCs e das UD.

**Unidade Descentralizada (UD)** – Unidade da Empresa responsável pelo desenvolvimento dos processos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

**Intranet** – Sistema de comunicação em rede interno à Empresa.

**Balance Scorecard** – Sistema informatizado de gerenciamento de ações de empresas.

**Texto para Discussão** – Publicação que tem por objetivo dinamizar idéias novas e estimular a prática da reflexão e do debate sobre assuntos relacionados à ciência, à tecnologia, ao desenvolvimento agrícola e ao agronegócio, fazendo com que uma comunidade mais ampla, composta de profissionais, técnicos e cientistas debatam os textos apresentados, contribuindo para o seu aperfeiçoamento.

**Cenários** – Documento que apresenta os processos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação para o Agronegócio Brasileiro para o período 2002-2012.

**Projeto Agrofuturo** – Programa de financiamento.



---

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Secretaria de Gestão e Estratégia*

Ministério da Agricultura,  
Pecuária e Abastecimento

