

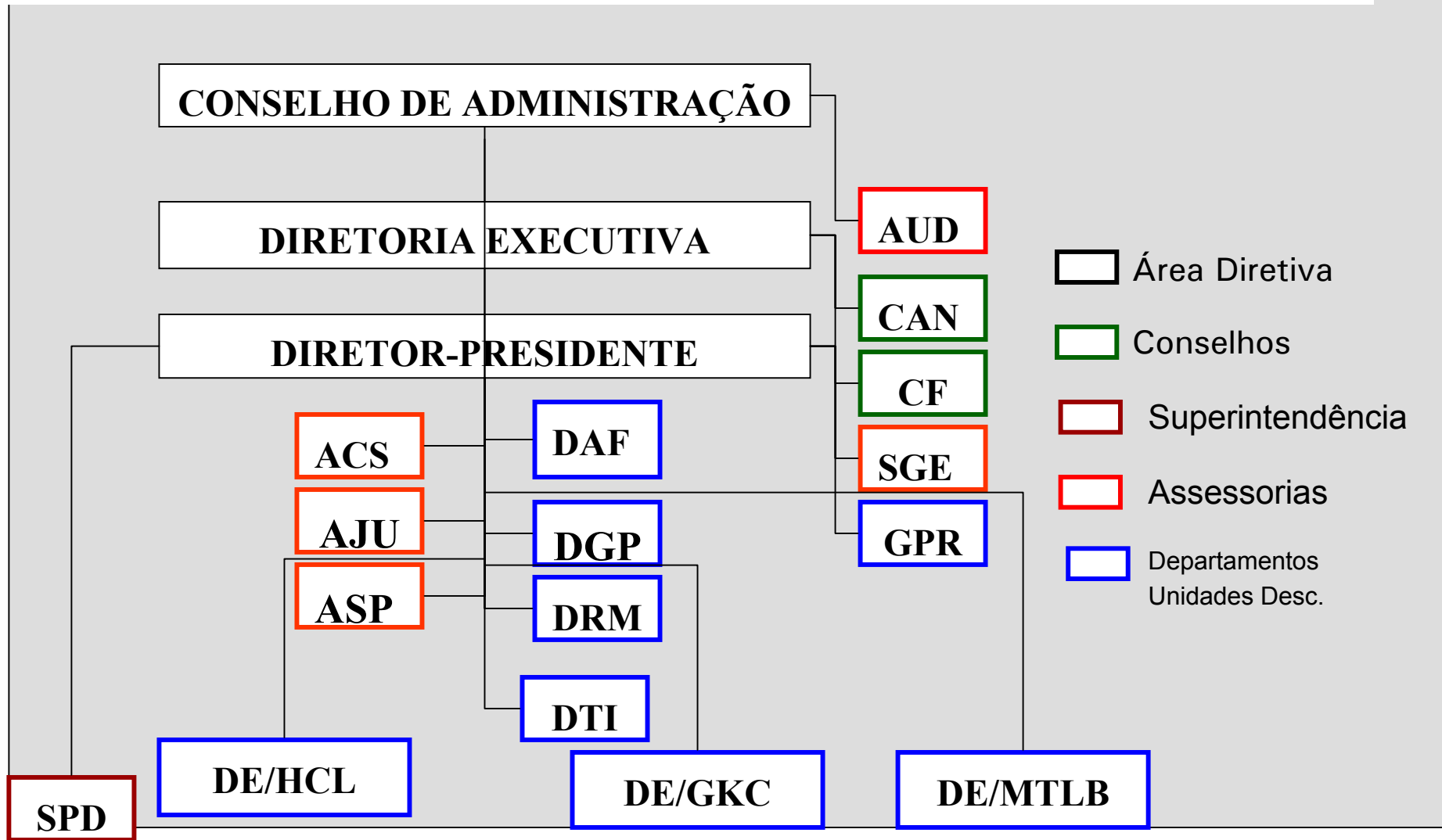
# **Modelo Organizacional e de Gestão da Embrapa**

**Antonio Flavio Dias Avila**

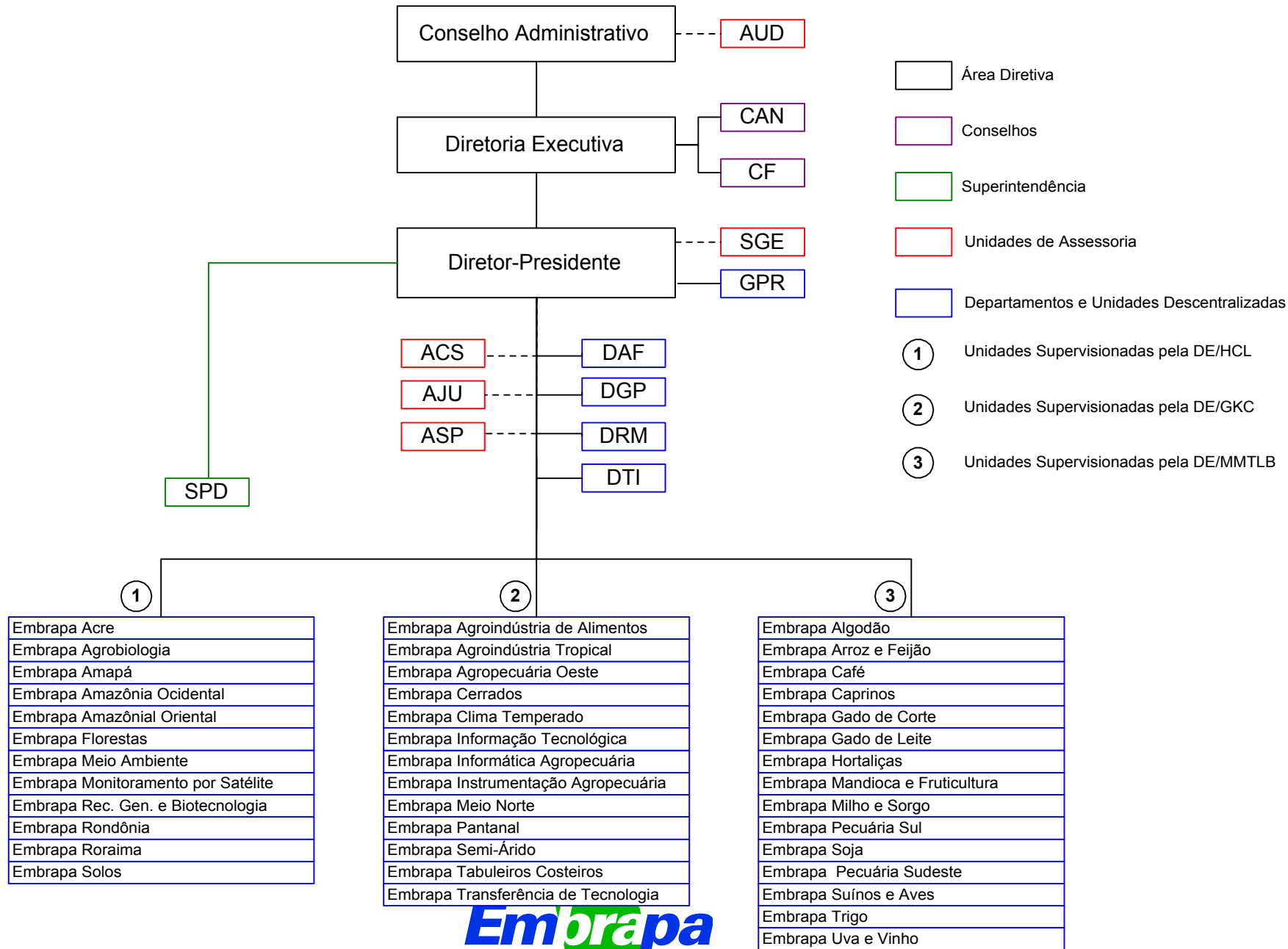
**INPE, São José dos Campos, 12 de julho de 2006**



# ORGANOGRAMA DA EMBRAPA SEDE



# Organograma EMBRAPA



# Modelo Organizacional

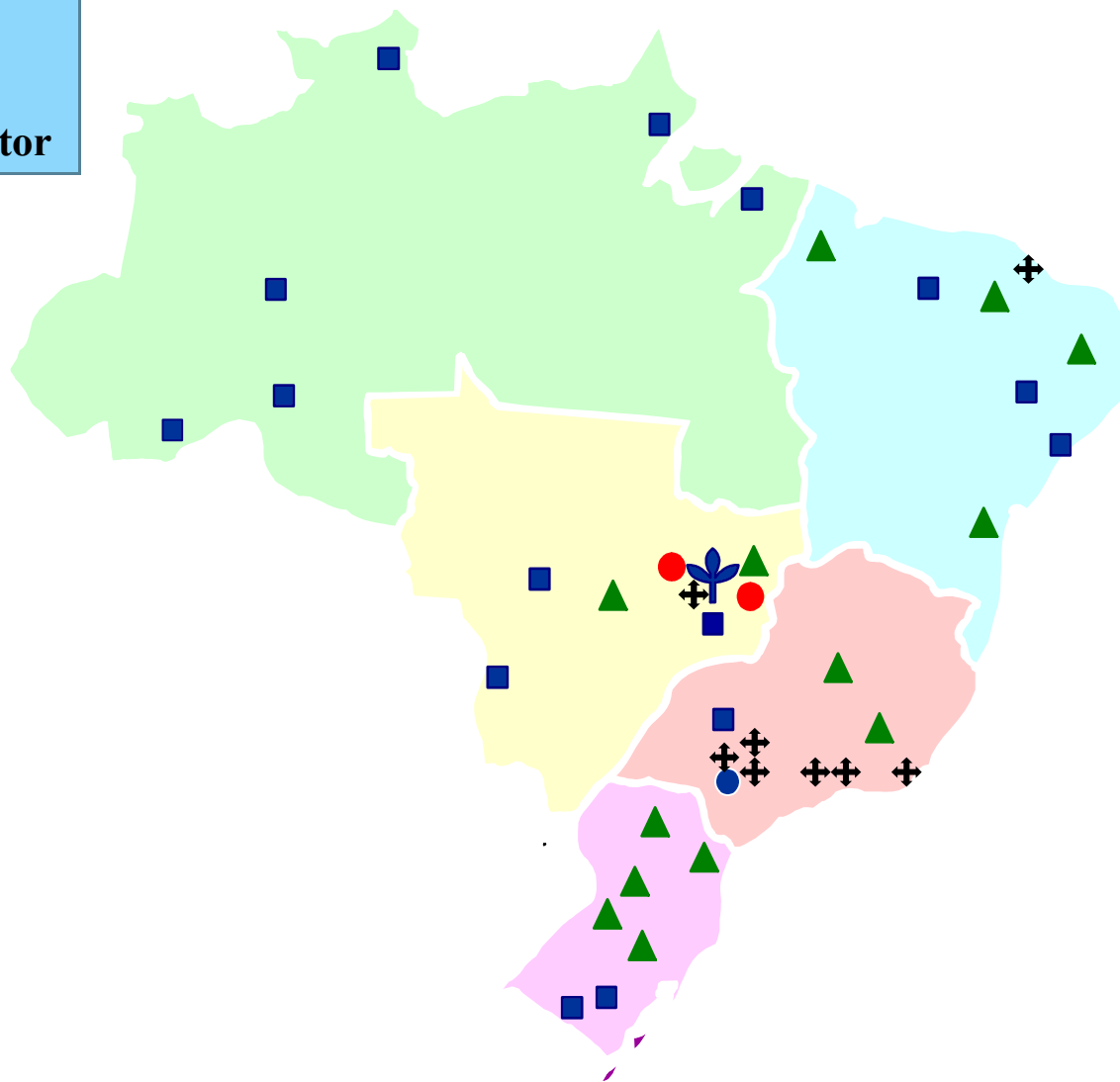
---

- ☐ Conselho de Administração
- ☐ Diretoria Executiva
- ☐ Conselho Assessor Nacional
- ☐ Comitê Gestor das Estratégias
- ☐ Diretores Executivos
- ☐ Unidades Descentralizadas
  - Centros de Pesquisa
  - Serviços Especiais

# Modelo Organizacional

- ☰ Unidades de pesquisa distribuídas pelo Brasil.
  - ↩ Centros temáticos.
  - ↩ Centros nacionais de produtos
  - ↩ Centros ecorregionais.
- ☰ Serviços especiais
  - ↑ Transferência de tecnologia
  - ↑ Informação Tecnológica
- ☰ Sede em Brasília.

- Orçamento - R\$955 milhões
- Total de Empregados - 8.483
- N° Pesquisadores - 2201
- Qualificação - 98% Mestre/Doutor



- 🌿 Sede Embrapa
- ⛶ Centros Temáticos
- ▲ Centros de Produtos
- Centros Ecorregionais
- Serviços Especiais

# Principais macro-processos da Embrapa

- ▣ **Gestão de estratégias:** planejamento, execução e avaliação.
- ▣ **Gestão de P&D:** programação, suporte e controle.
- ▣ **Gestão de administração:** pessoas, orçamento e finanças, infra-estrutura, logística e serviços, jurídica.
- ▣ **Gestão do conhecimento:** informação, memória organizacional, inteligência competitiva, disseminação.

# Principais macro-processos da Embrapa

---

- ▣ **Gestão de tecnologias de informação:** sistemas e suporte.
- ▣ **Gestão da responsabilidade social:** interna e externa.
- ▣ **Gestão da comunicação:** institucional, mercadológica e interna.
- ▣ **Gestão da transferência de tecnologias:** comercializadas e não-comercializadas.



# Processo: Gestão Institucional da Embrapa



# **Gestão das Estratégias: Planejamento e Execução**

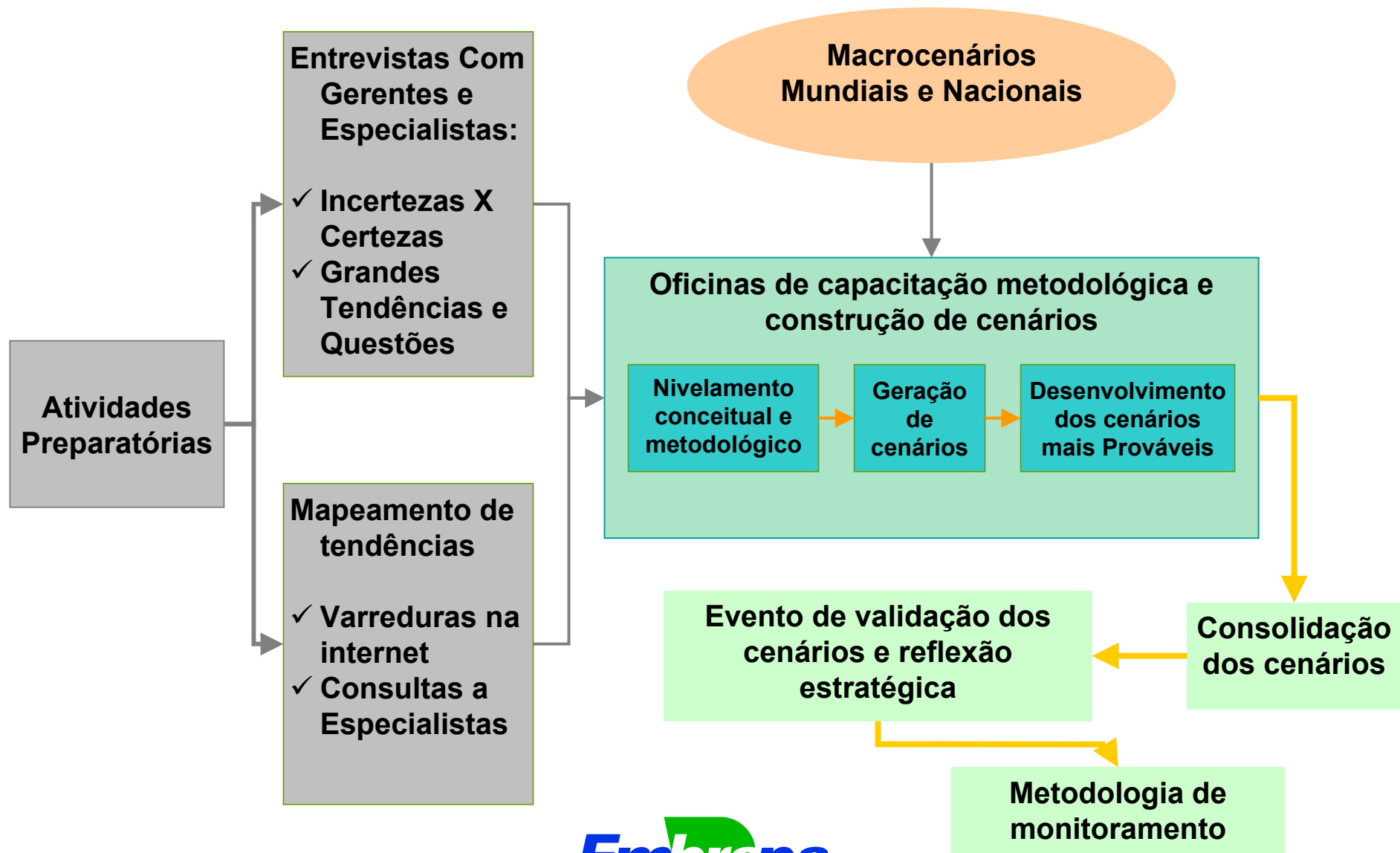
# **Gestão das Estratégias : Cenários 2002 - 2012**

**Cenários do Ambiente de Atuação das  
Organizações Públicas de Pesquisa,  
Desenvolvimento e Inovação para o  
Agronegócio Brasileiro: 2002 – 2012**



# Gestão das Estratégias :

## Processo de Elaboração dos Cenários



# **Gestão das Estratégias :**

## **Os Cenários de PD&I para 2002 - 2012**

**Cenário A:** Forte Contribuição da PD&I para a Inserção Social, a Sustentabilidade Ambiental e para o Agronegócio

**Cenário B:** Moderado Contribuição da PD&I para a Inserção Social, a Sustentabilidade Ambiental e para o Agronegócio

**Cenário C:** Forte Contribuição da PD&I para o Agronegócio Empresarial

**Cenário D:** Fraca Contribuição da PD&I para o Agronegócio



# Processo de Elaboração do PDE

TAREFAS	MÊS 1				MÊS 2				MÊS 3				MÊS 4				
1. Avaliação do III PDE, análise dos Cenários, Planos do Governo e Diretrizes da DE	X	X															
2. Consultas para Avaliação da Situação Atual		X	X	X	X												
3. <b>I Workshop</b> – 9 e 10/10 alinhamento com planos do governo; políticas públicas e <b>revisão da missão, visão e valores</b>						X											
4. <b>II Workshop</b> : 4 e 5/11 <b>Estruturação dos Objetivos Estratégicos</b>									X								
5. <b>III Workshop</b> : 25 e 26/11 <b>Revisão das Diretrizes Estratégicas</b>											X						
6. Elaboração do Relatório preliminar											X	X					
7. <b>Definição dos projetos estruturantes e integrativos</b>													X	X			
8. Elaboração de diretrizes para os PDUs													X	X			
9. Elaboração do Relatório Final															X	X	
10. Workshop Divulgação e Discussão Resultados Finais PDE																X	

# IV Plano Diretor da Embrapa

2004 - 2007



## MISSÃO

Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

## VISÃO

Ser uma Empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela(o):

- ▶ *Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade.*
- ▶ *Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio.*
- ▶ *Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e das desigualdades sociais, e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais.*
- ▶ *Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos.*

**Orientando  
o presente,  
construindo o futuro!**

# **IV PDE da Embrapa 2004-2007**

*Competitividade e  
sustentabilidade do  
agronegócio*

*Avanço do  
conhecimento*

*Inclusão  
da agricultura  
familiar*

*Sustentabilidade  
dos Biomas*

**Objetivos Estratégicos**

*Segurança alimentar,  
nutrição e saúde*



**Ministério da Agricultura,  
Pecuária e Abastecimento**





# **Etapas de Elaboração dos Planos Diretores dos Centros de Pesquisa**

- 1.- Sensibilização e criação da Comissão de Avaliação Estratégica (CAE)**
- 2.- Análise do Ambiente Externo**
- 3.- Revisão da Missão, Visão, Valores e Foco de Atuação**
- 4.- Elaboração dos Objetivos Estratégicos**
- 5.- Definição dos Resultados Esperados**
- 6.- Análise do Ambiente Interno**
- 7.- Elaboração das Diretrizes Estratégicas**
- 8.- Elaboração dos Projetos Estruturantes da Unidade**
- 9.- Redação da versão preliminar do Plano Diretor da Unidade**
- 10.- Validação Interna da Versão Preliminar do PDU**
- 11.- Validação da Versão Preliminar do PDU por Missão Externa**
- 12.- Redação e Aprovação do PDU**
- 13.- Implementação do Plano Diretor da Unidade**

# **Sistema de Informações de Apoio à Decisões Estratégicas (SIDE): Objetivos**

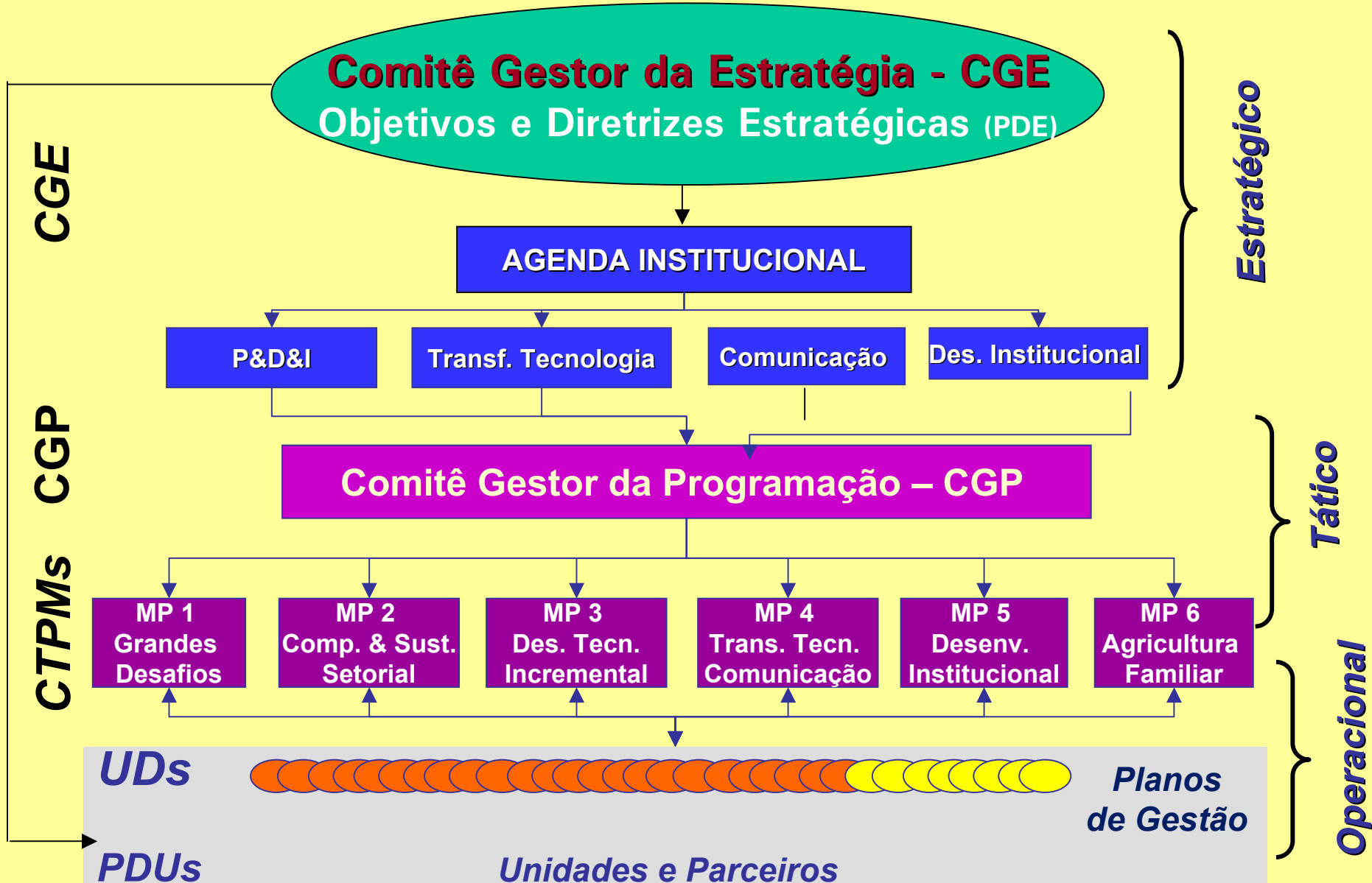
- ✓ **Monitorar e avaliar o cumprimento dos planos estratégicos, em termos da sintonia entre:**
  - ✓ objetivos e diretrizes dos PDUs em relação ao PDE
  - ✓ programação (projetos e ações gerenciais) em relação aos objetivos e diretrizes do PDE e PDUs
  - ✓ resultados obtidos em relação aos objetivos e diretrizes do PDE e PDUs
- ✓ **Monitorar e avaliar o cumprimento da agenda institucional**
- ✓ **Apoiar as secretarias executivas do CGE e do CGP**
- ✓ **Monitorar e avaliar os planos anuais de trabalho (PAT)**
- ✓ **Subsidiar o processo de avaliação de desempenho das unidades, equipes e empregados**

# Gestão das Estratégias via SIDE: Mapa Estratégico (BSC)



# **Gestão de PD&I: Programação, Suporte e Controle**

# O Sistema Embrapa de Gestão - SEG



**Avaliação das Estratégias:  
Sistema de Avaliação e Premiação  
por Resultados da Embrapa**

# Objetivos

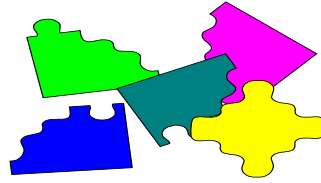
---

- ☐ Incentivar o cumprimento da missão e de objetivos.
- ☐ Motivar as equipes e os empregados a aumentarem produtividade e eficiência.
- ☐ Estimular a criação de projetos inovadores de P&D.
- ☐ Estimular a qualidade técnica e as parcerias no desenvolvimento de projetos de P&D.
- ☐ Incrementar a captação de recursos.
- ☐ Estimular a melhoria de processos gerenciais.

# Planejamento, Acompanhamento e Avaliação



**EMBRAPA**



**UNIDADES**



**EQUIPE**



**INDIVÍDUO**

**MISSÃO**

**METAS E OBJETIVOS**

**PROCESSOS PROJETOS**

**ATIVIDADES**

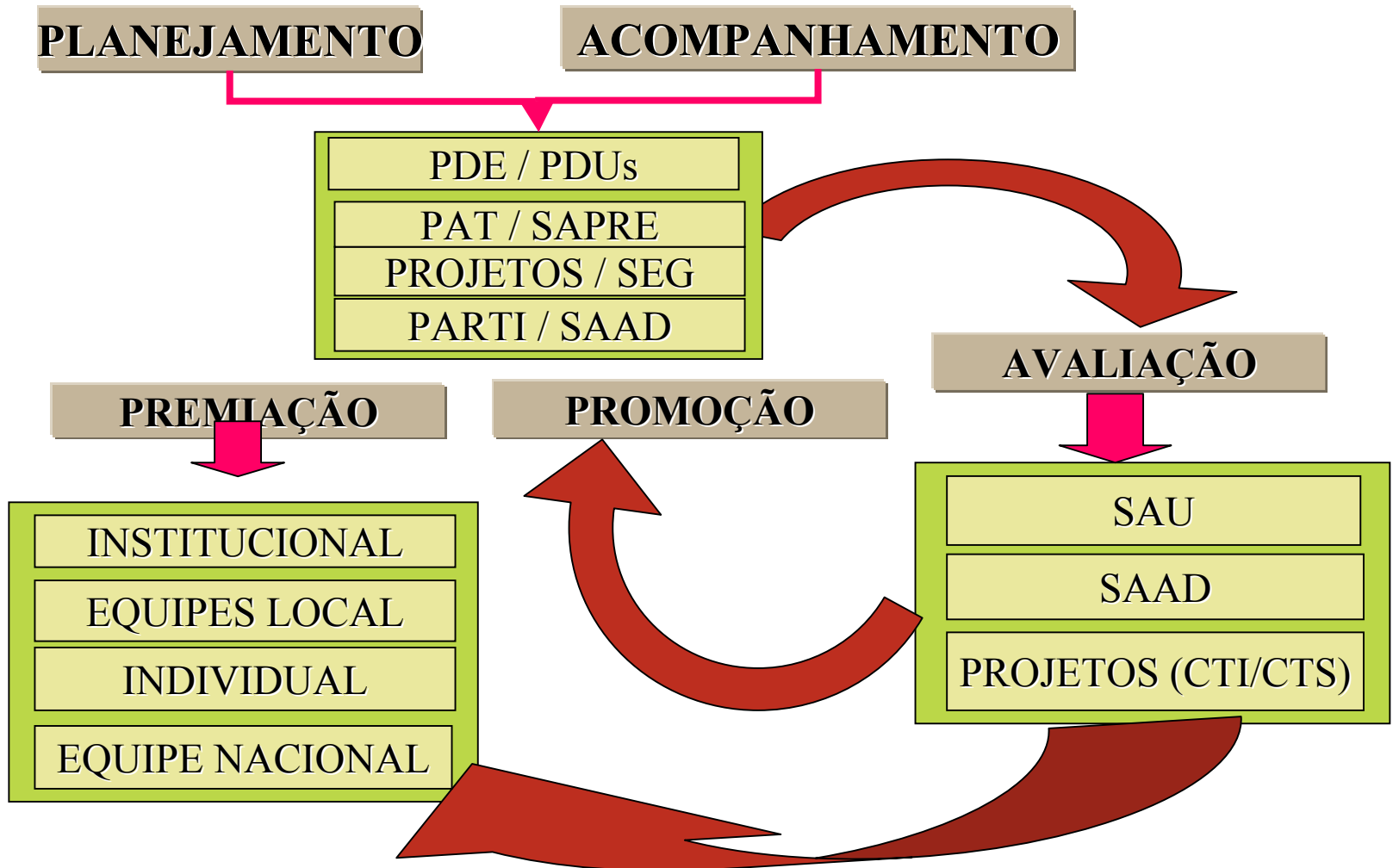
**GESTÃO**

- PLANEJAR O TRABALHO
- ACOMPANHAR A EXECUÇÃO
- PRESTAR CONTAS E REPLANEJAR





# Sistema de Avaliação e Recompensa



# Modelo de Avaliação Institucional

## *AVALIAÇÃO DOS CENTROS DE PESQUISA*

### *CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO*

Metas  
Institucionais

Eficiência  
Relativa

Satisfação  
Clientes

Receita  
Própria

Impacto  
Agronegócio

Metas  
Técnicas

Evolução de  
Produtividade

Índice de Desempenho Institucional

# Critérios de Avaliação e Pesos – 2006

☰ Eficiência Relativa.....	20,0
☰ Metas Institucionais.....	39,0
☰ Ações de Parceria.....	20,0
☰ Não-conformidade da Auditoria .....	4,0
☰ Melhoria Processos.....	4,0
☰ Ações de Cidadania e Resp. Social.....	2,0
☰ Cumprimento de Prazos.....	2,0
☰ Qualidade relatório de gestão. ....	4,0
☰ Construção e ou atualização do árvore do conhecimento...3,0	
☰ Receita Própria.....	15,0
☰ Metas Técnicas (base projeto PDU).....	10,0
☰ Satisfação do Cliente.....	3,0
☰ Avaliação de impacto econômico, social e ambiental.....	5,0
☰ Crescimento de Produtividade.....	8,0

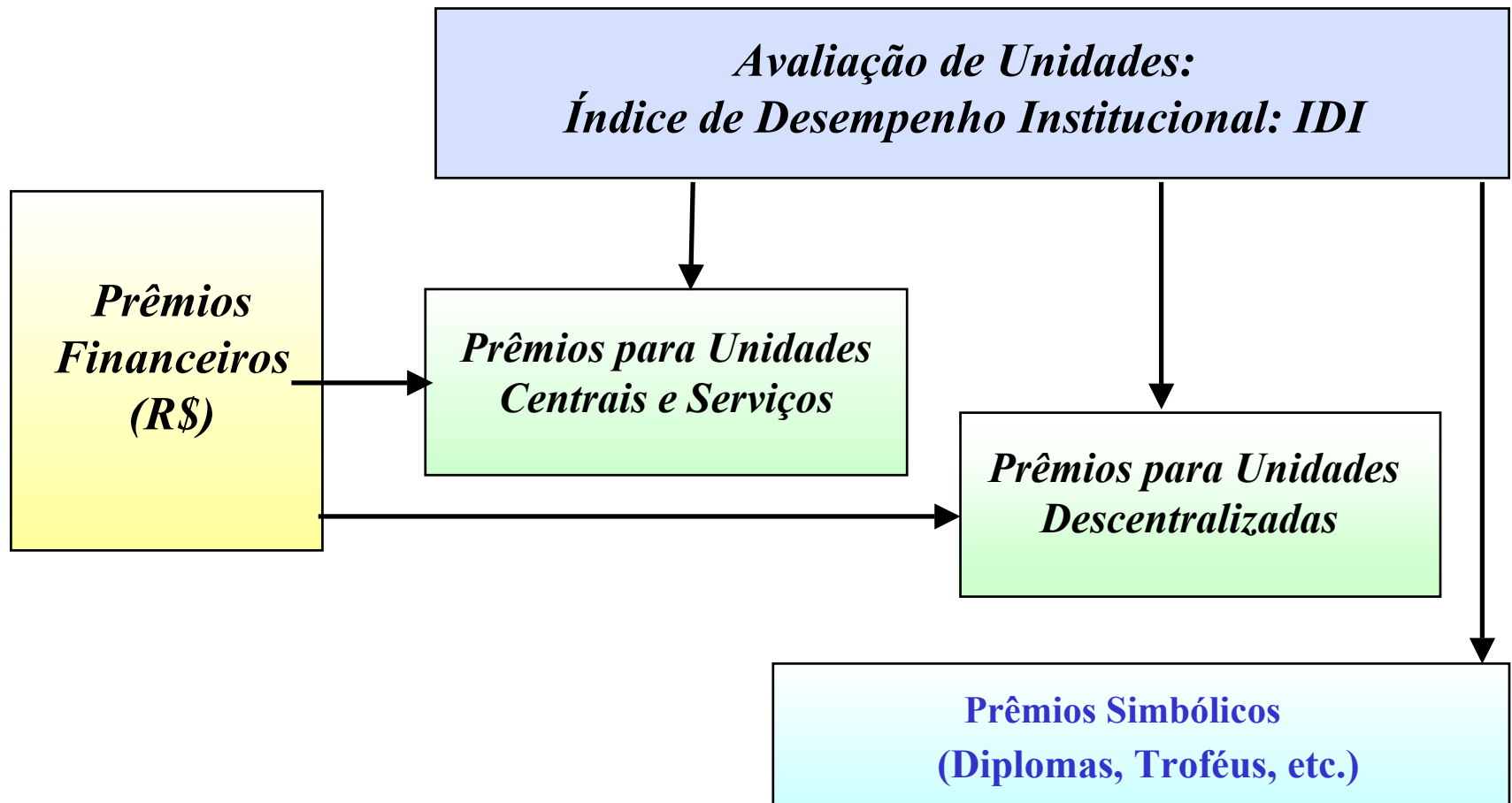
# Metas Quantitativas: Indicadores

Indicadores de Desempenho	Metas Realizadas			
	1998	1999	2000	2001
Artigos em Anais Congresso/Nota Técnica	958	1.133	1.213	1.527
Artigos em Periódicos	1.496	1.090	1095	1025
Capítulo em Livro Técnico-Científico	419	514	831	645
Orientação Teses Pós-Graduação	135	132	163	200
Resumo em Anais Congresso	2.427	2.849	3.310	2.993
<b>2. Produção de Publicações Técnicas</b>				
Artigos de Divulgação na Mídia	497	446	1.010	1.590
Boletim de Pesquisa	126	120	139	152
Circular Técnica	118	131	159	193
Comunicado Técnico/Rec. Técnicas	618	727	672	647
Organização/Edição de Livros	11	51	141	123
Série Documentos ( Periódicos )	336	305	341	416

# Metas Quantitativas: Indicadores

Indicadores de Desempenho	Metas Realizadas			
	1998	1999	2000	2001
Artigos em Anais Congresso/Nota Técnica	958	1.133	1.213	1.527
Artigos em Periódicos	1.496	1.090	1095	1025
Capítulo em Livro Técnico-Científico	419	514	831	645
Orientação Teses Pós-Graduação	135	132	163	200
Resumo em Anais Congresso	2.427	2.849	3.310	2.993
<b>2. Produção de Publicações Técnicas</b>				
Artigos de Divulgação na Mídia	497	446	1.010	1.590
Boletim de Pesquisa	126	120	139	152
Circular Técnica	118	131	159	193
Comunicado Técnico/Rec. Técnicas	618	727	672	647
Organização/Edição de Livros	11	51	141	123
Série Documentos ( Periódicos )	336	305	341	416

# Modelo de Premiação Institucional

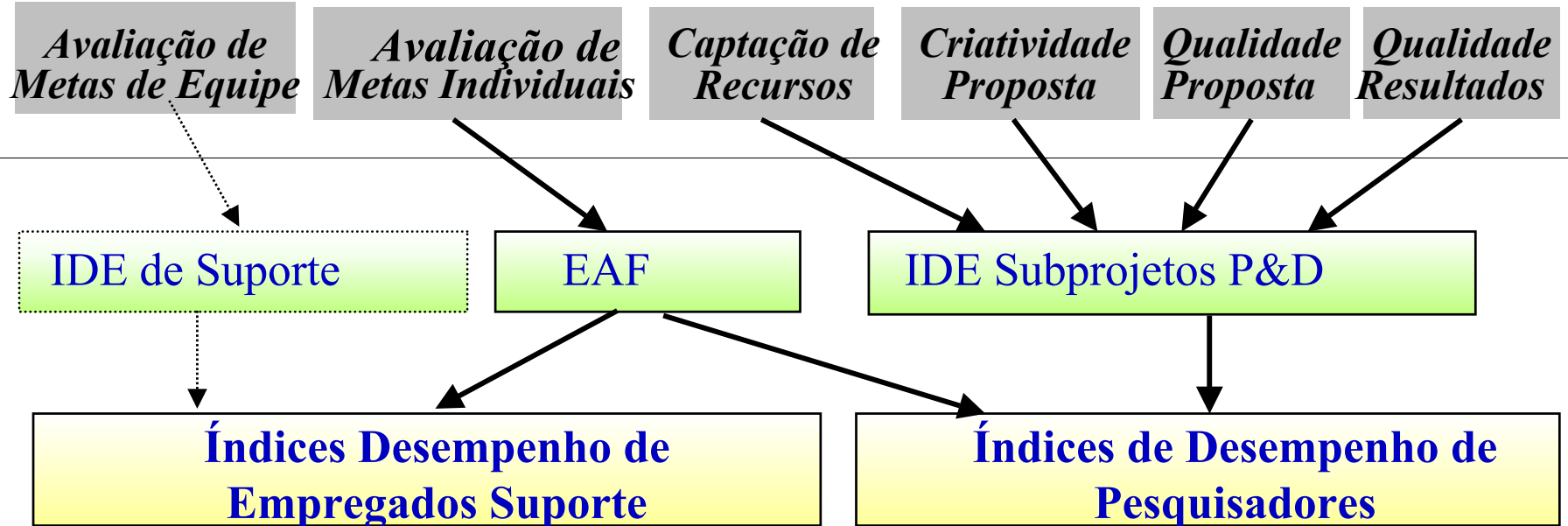


# Montante de Premiação (R\$)

- ▣ 1,5% das despesas de pessoal do ano objeto de premiação.
  
- ▣ Despesas usadas na formação do prêmio:
  - ▣ salário base;
  - ▣ titularidade (mestrado e doutorado);
  - ▣ adicional por tempo de serviço;
  - ▣ complementação pecuniária (Norte);
  - ▣ cargos em comissão;
  - ▣ função gratificada.

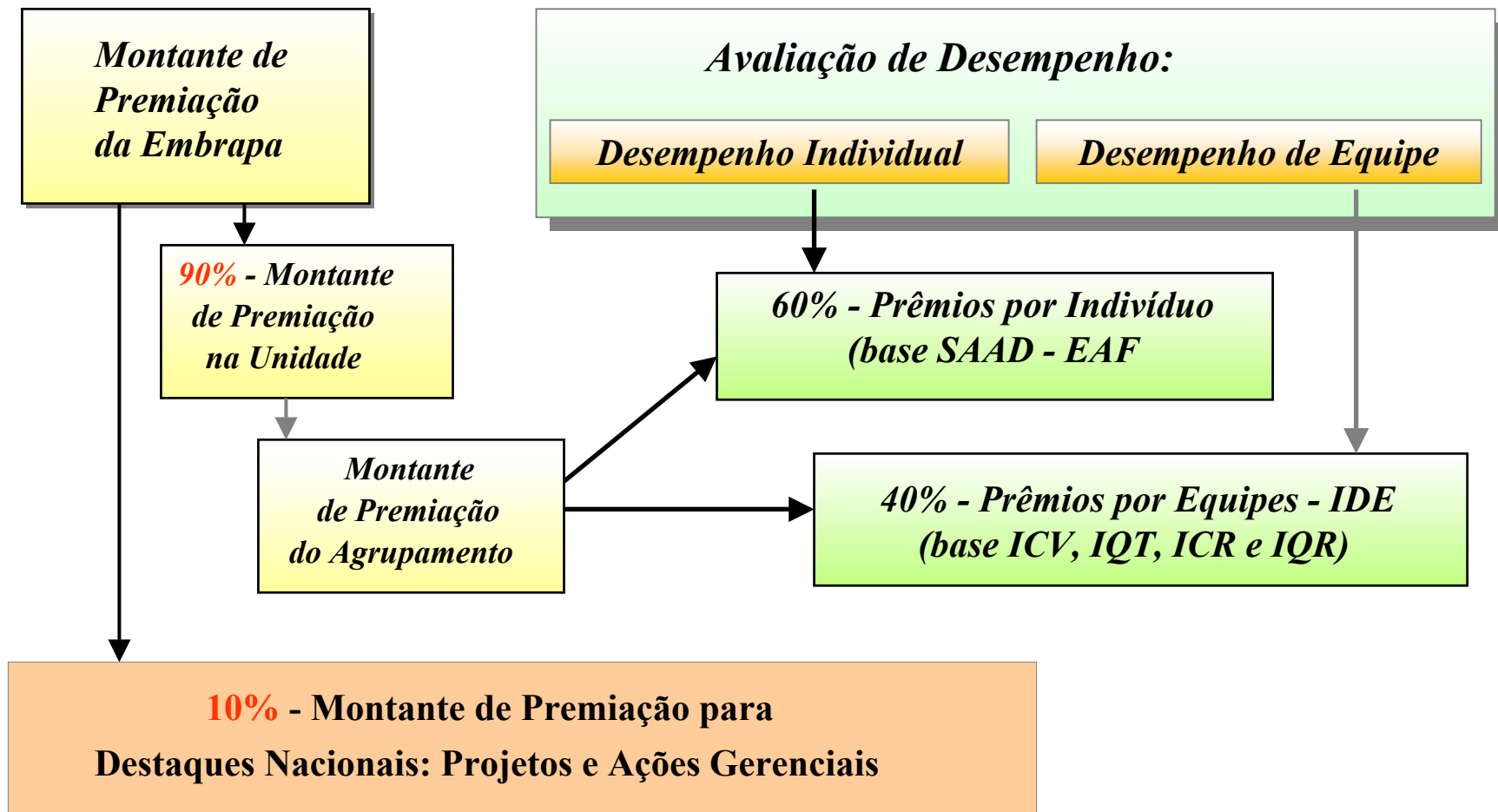
# Avaliação de Empregados e Equipes

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO





# Premiação Local de Empregados e Equipes



# Premiação Nacional de Equipes

C  
A  
T  
E  
G  
O  
R  
I  
A  
S

**CRIATIVIDADE**

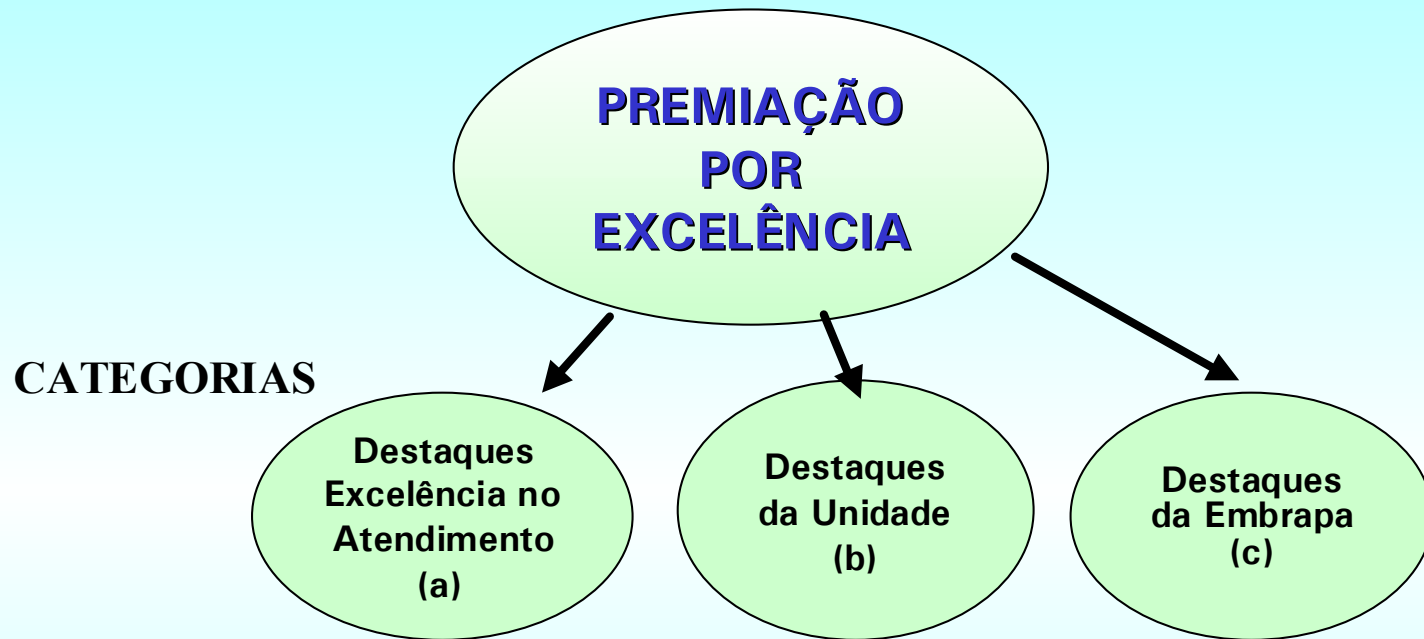
**QUALIDADE TÉCNICA**

**PARCERIA**

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

**ANÁLISE E MELHORIA DE  
PROCESSOS**

# Premiação por Excelência



**a) três melhores unidades avaliadas em atendimento:**

**A avaliação é feita de acordo com os padrões de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos-usuários**

**(b) destaques da Unidade - carreira de suporte e/ou da pesquisa**

**(c) destaques da Embrapa - até 10 (dez) pesquisadores.**

3

# **Gestão da Transferência de Tecnologia: Estrutura Organizacional**

- + Serviço de Negócios para Transferência de Tecnologia (SNT), em Brasília**
- + Serviço de Informação Científica e Tecnológica (SCT), em Brasília**
- + Áreas de Negócios Tecnológicos (ANT) e de Comunicação Empresarial (ACE), nos centros de pesquisa.**

# Transferência de Tecnologia: Estrutura e Áreas de Atuação do SNT

## ✚ Estrutura:

- 14 escritórios e 2 unidades de produção
- Sede em Brasília

## ✚ Áreas de Atuação:

- Transferência de Tecnologia
  - Parceria com as agências de ATER
  - Apoio a Programas de Governo
- Propriedade Intelectual
- Negócios (contratos)
- Sementes e Mudas

**Obs: Ação articulada com os centros da Embrapa**

# Comunicação dos Resultados

- ☐ Relatório de Gestão
- ☐ Balanço Social Anual
- ☐ Relatório de Atividades TCU
- ☐ Relatórios de Impactos (individuais e agregados)
- ☐ Avaliação de Imagem e da Satisfação de Clientes
- ☐ Eventos específicos:
  - ☐ Realização da Exposição Ciência para Vida
  - ☐ Participação em Exposições e Feiras, etc.

# Aprendizado

- ☐ Planos de Melhoria da Gestão
- ☐ Revisão da Agenda Institucional
- ☐ Reprogramação:
  - ☐ Programação de pesquisa
  - ☐ Transferência de tecnologia
  - ☐ Comunicação interna e externa
  - ☐ Capacitação de pessoal
  - ☐ Ajustes de outras atividades