

## Análise Crítica do Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2004/2005



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

# **Documentos 311**

## **Análise Crítica do Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2004/2005**

*Ruth Linda Benchimol  
Aldecy José Garcia de Moraes  
Eduardo Jorge Maklouf de Carvalho  
Luciane Chedid Melo Borges  
Patrícia de Paula Ledoux  
Renata Patrícia Baía de Souza  
Susana de Souza Lima*

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Amazônia Oriental**

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

**Comitê Local de Editoração**

Presidente: *Gladys Ferreira de Sousa*  
Secretário-Executivo: *Moacyr Bernardino Dias-Filho*  
Membros: *Ana Carolina Martins de Queiroz, Luciane Chedid Melo Borges, Paulo Campos Christo Fernandes, Vanessa Fuzinato Dall’Agnol, Walkymário de Paulo Lemos*

**Supervisão editorial:** *Adelina Belém*

**Supervisão gráfica:** *Guilherme Leopoldo da Costa Fernandes*

**Revisão de texto:** *Luciane Chedid Melo Borges*

**Normalização bibliográfica:** *Adelina Belém*

**Editoração eletrônica:** *Euclides Pereira dos Santos Filho*

**Ilustração da capa:** *Ruth Linda Benchimol* (adaptada da ferramenta Clip Art do programa Microsoft Word for Windows)

**1ª edição**

Versão eletrônica (2007)

**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 Amazônia Oriental**

---

Análise Crítica do Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2004/2005 / por Ruth Linda Benchimol ...[et al.] - Belém, PA: Embrapa Amazônia Oriental, 2007.  
45p. : il. : 21cm – (Embrapa Amazônia Oriental. Documentos, 311).

ISSN 1517-2201

1. Instituição de pesquisa. 2. Pesquisa e desenvolvimento. 3. Transferência de tecnologia. I. Benchimol, Ruth Linda. II. Moraes, Aldecy José Garcia de. III. Carvalho, Eduardo Jorge Maklouf de. IV. Borges, Luciane Chedid Melo. V. Ledoux, Patrícia de Paula. VI. Souza, Renata Patrícia Baía de. VII. Lima, Susana de Souza. VIII. Série.

---

CDD 630.7208111

© Embrapa 2007

# **Autores**

## **Ruth Linda Benchimol**

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

rlinda@cpatu.embrapa.br

## **Aldecy José Garcia de Moraes**

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

aldecy@cpatu.embrapa.br

## **Eduardo Jorge Maklouf de Carvalho**

Engenheiro Agrônomo, Doutor em Física do Solo, Pesquisador da Embrapa Amazônia Oriental, Belém, PA.

maklouf@cpatu.embrapa.br

## **Luciane Chedid Melo Borges**

Licenciada em Letras com especialização em Análise do Discurso, Analista da Embrapa Amazônia Oriental, Belém, PA.

luciane@cpatu.embrapa.br

**Patrícia de Paula Ledoux**

Engenheira de Produção, Processo de Incubação de Empresas, Analista da Embrapa Amazônia Oriental, Belém, PA.

pledoux@cpatu.embrapa.br

**Renata Patrícia Baía de Souza**

Relações Públicas, Analista da Embrapa Amazônia Oriental, Belém, PA.

renata@cpatu.embrapa.br

**Susana de Souza Lima**

Pedagoga, Analista de Desenvolvimento Humano da Embrapa Amazônia Oriental, Belém, PA.

susana@cpatu.embrapa.br

# Apresentação

Com a inclusão da meta qualitativa “Relatório de Gestão” (RG) na composição do Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI) da Embrapa, a Unidade vem buscando a excelência no seu desempenho. Para tal, aderiu, em 2004, ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, participando ativamente de todas as etapas do mesmo, incluindo a elaboração do Relatório de Gestão, desde 2003, com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A elaboração de um Plano de Melhoria de Gestão (PMG) baseia-se nas oportunidades de melhoria apontadas, nas Avaliações do RG, pela Embrapa (CE do PQSP) e pela Abipti (CE do PNQ), além de outras consideradas relevantes pelo grupo de trabalho encarregado da elaboração do documento.

O primeiro PMG da Embrapa Amazônia Oriental foi elaborado para o período compreendido entre 2004 e 2005, com base nas oportunidades apontadas por ocasião da avaliação do RG 2003.

Neste trabalho, apresenta-se uma análise crítica quantitativa das ações planejadas no referido documento.

*Jorge Alberto Gazel Yared*

Chefe-Geral da Embrapa Amazônia Oriental



# Sumário

<b>Análise Crítica do Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2004/2005</b> .....	9
<b>Introdução</b> .....	9
<b>Análise crítica do PMG 2004/2005</b> .....	10
<b>Anexos</b> .....	13
Anexo 1 – Plano de Melhoria da Gestão - PMG .....	13
Anexo 2 – Estratégias para a Implementação do Plano de Melhoria de Gestão .....	25





# **Análise Crítica do Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2004/2005**

---

*Ruth Linda Benchimol  
Aldecy José Garcia de Moraes  
Eduardo Jorge Maklouf de Carvalho  
Luciane Chedid Melo Borges  
Patrícia de Paula Ledoux  
Renata Patrícia Baía de Souza  
Susana de Souza Lima*

## **Introdução**

Em 2004, a Embrapa Amazônia Oriental elaborou seu Plano de Melhoria de Gestão (PMG) com base nos resultados das Avaliações do Relatório de Gestão de 2003 realizadas pela Embrapa, que utilizou os Critérios de Excelência do Programa de Qualidade no Serviço Público, e pela Abipti, que adotou os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Após a elaboração do PMG e do seu envio à Embrapa Sede, foram criadas estratégias para a sua implementação, com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) como Processos e nas Oportunidades de Melhorias indicadas pelos examinadores do Relatório de Gestão, como subprocessos a serem implementados na Unidade. Essas estratégias contemplavam ações a serem executadas com seus respectivos indicadores de desempenho.

Foram definidos seis processos para implementação na Unidade, correspondendo aos critérios de excelência Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação e Conhecimento, Pessoas e Processos, sendo criados dezesseis subprocessos, dos quais alguns foram executados a contento e outros não foram executados ou se encontravam com suas atividades em atraso.

Com vistas à elaboração de um novo Plano de Melhoria de Gestão (PMG) para a Embrapa Amazônia Oriental, este documento tem por objetivo fazer uma análise crítica quantitativa da execução das ações previstas/realizadas no PMG acima mencionado, com base nos documentos anteriormente elaborados pela equipe então responsável por sua implementação.

## **Análise crítica do PMG 2004/2005**

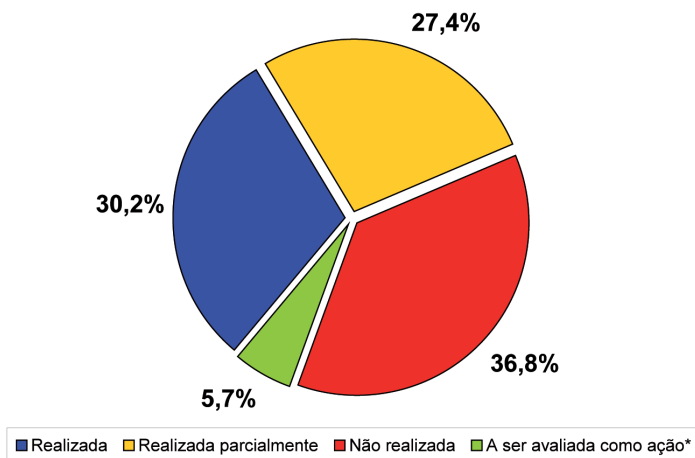
Em cumprimento à OSI 073/07, de 22/11/2007, o Grupo de Trabalho (GT) responsável pela Elaboração dos Relatórios de Gestão da Unidade realizou a análise crítica do Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental, referente ao período de 2004 a 2005 (Anexo 1 e 2).

A metodologia de trabalho consistiu em fazer um checklist das ações que constavam no referido documento, averiguando-se a situação de cada ação em relação à sua realização, optando-se por uma análise quantitativa.

Foram analisadas as ações recomendadas como oportunidades de melhoria dentro dos seguintes critérios de excelência: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Mercado, Informação e Conhecimento e Processos.

Como resultado dessa análise, observou-se que cerca de 30 % das ações previstas foram realizadas, 27,4 % foram realizadas parcialmente e a grande maioria, cerca de 37 %, não foi realizada (Fig. 1).

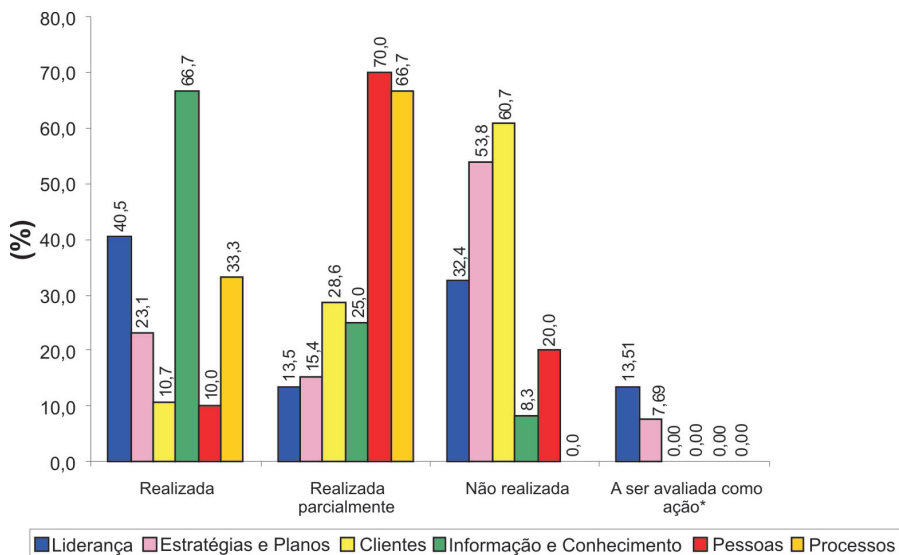
Proporcionalmente ao total de ações previstas (Tabela 1), a grande maioria destas foi realizada no Critério de Excelência Informação e Conhecimento, seguido do Critério Liderança (Fig. 2), embora o último apresente, em termos absolutos, o maior número de ações realizadas. No critério Estratégias e Planos, cerca de 23 % das ações propostas foram realizadas. Já no critério Clientes, o percentual de realização das ações propostas atingiu cerca de 10 %.



**Fig. 1.** Situação quanto à realização das ações previstas no Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2004-2005 (%).

**Tabela 1.** Situação das ações previstas no Plano de Melhoria de Gestão 2004-2005, por Critério de Excelência.

Critério	Ação				
	Prevista	Realizada	Realizada parcialmente	Não realizada	A ser avaliada como ação
Liderança	37	15	5	12	5
Estratégias e Planos	13	3	2	7	1
Clientes	28	3	8	17	0
Informação e conhecimento	12	8	3	1	0
Pessoas	10	1	7	2	0
Processos	6	2	4	0	0
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>6</b>



**Fig. 2.** Percentual de ações realizadas no Plano de Melhoria de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2004-2005, por critério de excelência.

A próxima etapa será a elaboração do novo Plano de Melhoria de Gestão da Unidade 2006-2007, contemplando as ações não realizadas no PMG analisado (2004-2005) e considerando as oportunidades de melhoria apontadas pelos avaliadores do Relatório de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental – Ano 2006/Ciclo 2007.

## Anexos

### Anexo 1 – Plano de Melhoria da Gestão - PMG

Equipe Responsável:

*Kelly de Oliveira Cohen* – Pesquisadora

*Francisco José Câmara Figueiredo* – Pesquisador

*Ana Laura Silva de Lima* – TNS Jornalista

*João de Deus Barbosa N. Junior* – TNS Economia / MBA em Marketing

*Moises Modesto* – Ass. de Operações / Supervisor da Área de Negócios Tecnológicos

*Rubenise Farias Gato* – TNS Biblioteconomia / Ciência da Informação

### Introdução

Desde a inclusão da meta qualitativa “Relatório de Gestão” (RG) na composição do IDI, a elaboração do RG da Embrapa Amazônia Oriental não vem sendo realizada por uma equipe, mas por um responsável, que busca as informações necessárias para a composição do RG.

Esta forma de trabalho não tem se mostrado eficiente, o que pode ser comprovado pelo resultado da avaliação do RG de 2003 (pontuação em anexo) realizado pela Embrapa. Obviamente, o resultado de avaliação define o estágio em que a organização se encontra. Entretanto, observou-se que informações relevantes não foram relatadas no RG.

Visando a busca da excelência do desempenho, a Embrapa Amazônia Oriental aderiu, em 2004, ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, onde participou efetivamente de todas as etapas do Projeto, incluindo a elaboração do Relatório de Gestão referente ao ano de 2003, conforme os Critérios de Excelência (CE) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o qual foi submetido ao processo de avaliação recebendo 138 pontos, lembrando que para os CE do PNQ, a pontuação é de 1000 pontos.

Para a elaboração desse relatório, a Chefia Geral designou, por Ordem de Serviço, uma equipe de 16 pessoas, ficando duas responsáveis por cada critério, com exceção do Critério Resultados, e mais duas pessoas responsáveis pelo Perfil da Empresa. As informações para a elaboração do Relatório de Gestão encaminhado a ABIPTI foram retiradas do RG de 2003 da Unidade, adequando-as aos CE do PNQ. No entanto, houve dificuldade por parte da maioria dos membros da Ordem de Serviço em compreender os CE do PNQ, o que comprometeu a elaboração do RG.

Buscando se aperfeiçoar neste processo, a Chefia Geral da Unidade aderiu pelo segundo ano consecutivo ao Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica e designou, por Ordem de Serviço permanente, uma equipe composta por seis empregados, sendo dois pesquisadores, três TNS e um Assistente de Pesquisa, com o objetivo de elaborar o Plano de Melhoria de Gestão (PMG), elaborar o Relatório de Gestão e ficar continuamente avaliando e propondo soluções de melhorias nos processos existentes na Unidade. A Coordenadora do Grupo é a representante da Unidade no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, que assumiu o compromisso de repassar aos demais membros da Ordem de Serviço todas as informações e conhecimento adquiridos nos treinamentos ofertados pela ABIPTI.

A elaboração do PMG baseou-se nas Oportunidades para Melhoria constantes das Avaliações do RG de 2003 realizadas pela Embrapa (CE do PQSP) e pela ABIPTI (CE do PNQ), e outras consideradas relevantes pelos membros da Ordem de Serviço.

## 1. Critério Liderança

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
Ineficiência no processo de comunicação interna entre os diferentes níveis hierárquicos na Unidade	Realização de reuniões mensais da chefia geral e das chefias adjuntas com supervisores / responsáveis por setores e destes com suas equipes	Número de participantes por reunião	Chefia geral, chefias adjuntas e supervisores/responsáveis por setores	Ao longo do ano de 2005	Não estimado	40% dos empregados informados e comprometidos com os valores, políticas, orientações estratégicas, decisões e ações operacionais da Unidade
Ineficiência de práticas de gestão para disseminar as normas e diretrizes internas da Empresa	Realização de reuniões trimestrais da chefia geral e das chefias adjuntas com todos os empregados	Número de participantes; e análise crítica dos resultados alcançados no período	Chefia geral e chefias adjuntas	Ao longo do ano de 2005	Não estimado	40% dos empregados informados das estratégias e decisões gerenciais e dos resultados em andamento
Ineficiência de práticas de gestão para disseminar as normas e diretrizes internas da Empresa	Realização de workshops / oficinas para disseminação das normas / diretrizes internas da Empresa	Número de participantes por workshops / oficinas	Chefia geral e chefias adjuntas	Ao longo do ano de 2005	Não estimado	40% dos empregados cientes das normas da Empresa
	Utilização de murais e Informativos em meio eletrônico e impressos	Pesquisa de opinião para identificar o grau de conhecimento dos empregados quanto as normas / diretrizes internas da empresa	ACE	Ao longo do ano de 2005	Não estimado	Pesquisa de opinião realizada em 40% dos empregados

Continua...



## 1. Critério Liderança (...Continuação)

Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
Oportunidade para melhoria					
Ineficiência de práticas de gestão para disseminar os sistemas e instrumentos gerenciais: SAU; SISPEM; PAT; PDE; PDU; etc	Realização de palestras para disseminar os objetivos e as finalidades dos sistemas gerenciais	Número de participantes por palestras	Chefia geral e chefias adjuntas	Ao longo do ano de 2005. estimado	40% dos empregados cientes dos objetivos e finalidades dos sistemas e dos instrumentos de gestão
Falta de incentivo a cultura da excelência na Unidade	Apresentação através de palestras dos critérios e resultados das avaliações obtidas ano a ano pelos sistemas de avaliação gerenciais	Número de participantes por palestras	Chefia geral e chefias adjuntas	Ao longo do ano de 2005. estimado	40% dos empregados informados e motivados para empreendimento de esforços individuais e por equipe na melhoria dos indicadores de desempenho da Unidade
Falta de mecanismos claramente definidos para análise crítica do desempenho da Unidade realizada pela Alta Administração	Definição e adoção de mecanismos para a realização de análises críticas do desempenho global da Unidade	Relatórios das análises críticas do desempenho global da Unidade	Chefia Geral e chefias adjuntas	Ao longo do ano de 2005. estimado	Elaboração de relatórios em 100% das análises críticas do desempenho global da Unidade
	Divulgação do relatório de análise crítica do desempenho global da Unidade	Número de empregados informados sobre o número total de empregados	ACE	Ao longo do ano de 2005. estimado	Custo Não 100% dos empregados informados

<sup>1</sup> Documento comprobatório de palestra (vídeos, DVDs, impressos, outros).

## 2. Estratégias e Planos

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
Falta de comunicação à força de trabalho e as demais partes interessadas sobre as estratégias, visando o estabelecimento de compromissos mútuos.	Realização de reuniões com o objetivo de comunicar a força de trabalho como estes estão envolvidos nas estratégias da Unidade.	Número de empregados que participam das reuniões sobre o número de empregados convocados às reuniões.	Chefia Geral.	Ao longo do Não ano de 2005 estimado.		80% de participação dos empregados convocados para as reuniões. 100% de participação da esfera de gerentes.
Falta de prática de gestão para acompanhamento das estratégias formuladas no PDU.	Elaboração de plano de ação para acompanhamento da implementação das estratégias.	Número de ações implementadas por estratégias formuladas por ano.	Chefia geral e chefias adjuntas.	Maio/2005 – Jun/2005 estimado.	Não	20% das ações constantes do plano de ação implementadas.
Falta de definição dos principais indicadores de desempenho global e operacional.	Elaboração de sistema de identificação, classificação, integração e correlação dos principais indicadores de desempenho das metas globais e operacionais.	Número de indicadores de desempenho das metas estratégicas e operacionais identificados.	Chefia adjunta de pesquisa e desenvolvimento.	Abril/2005 – Maio/2005 estimado.		50% dos indicadores de desempenho das metas estratégicas e operacionais identificados, classificados, integrados e correlacionados.

### 3. Clientes

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
Falta de identificação da importância relativa ou valor das necessidades dos clientes.	Implantação de sistema de cadastro de clientes externos.	Número de clientes cadastrados.	Cada setor da Unidade que implantar o cadastro.	Março/2005 – Abril/2005	Não estimado.	Implantar o sistema de cadastro de clientes em 7 setores da Unidade.
Falta de identificação da importância relativa ou valor das necessidades dos clientes.	Realização de análise das demandas dos clientes externos (feitas por cartas, e-mails e presencial).	Número de realização de análises das demandas dos clientes externos sobre o número de registro de demandas.	ANT	Ao longo do ano de 2005	Não estimado.	Análise de 30% dos registros de demandas dos clientes externos.
Falta de identificação da importância relativa ou valor das necessidades dos clientes.	Prospecção de demandas dos clientes externos.	Número de ações para prospecção de demandas realizadas.	ANT	Ao longo do ano de 2005	Não estimado.	Realização de 10 eventos para a prospecção de demandas.
Falta de identificação da importância relativa ou valor das necessidades dos clientes.	Implantação de questionário de avaliação de satisfação dos clientes atendidos nos setores da Unidade.	Número de questionário respondido pelo número de clientes atendidos na Unidade.	ANT e ACE.	Ao longo do ano de 2005.	Não estimado.	Aplicação do questionário em 100% dos clientes atendidos.
Ausência de avaliação de satisfação para todos os clientes externos.	Análise crítica do questionário de satisfação dos clientes atendidos na Unidade e elaboração de planos de ação para a implementação de melhorias.	Número de planos de ação de melhorias sugeridas sobre o número de não conformidades detectadas. Número de planos de ação de melhorias implementadas sobre o número de planos de ação de melhorias sugeridos.	ANT e ACE	Ao longo do ano de 2005.	Não estimado.	30% de planos de ação de melhorias sugeridas. 30% dos planos de ação implementados.

Continua...

### 3. Clientes (...Continuação)

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
Não foi demonstrado como as reclamações ou sugestões dos clientes, incluindo as obtidas por meio de contatos informais, são tratadas e como é assegurado que sejam prontas e eficazmente atendidas ou solucionadas	Implantação de canal, vinculado ao SAC, para registro de sugestões e reclamações dos clientes	Número de reclamações e sugestões registradas no sistema sobre o número de clientes atendidos	ACE/SAC	Ao longo do ano de 2005.	Não estimado	60% de reclamações e sugestões dos clientes registradas no sistema
	Divulgação do canal, vinculado ao SAC, de registro de sugestões e reclamações dos clientes para os empregados da Unidade, sendo a divulgação por meio eletrônico e impresso	Número de empregados que sabem sobre o canal e o processo de registro de sugestões e reclamações sobre o número total de empregados	ACE/SAC	Ao longo do ano de 2005.	Não estimado	60% dos empregados informados

## 4. Informação e Conhecimento

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
	Implementação de diretrizes constantes do Manual de Segurança da Informação da Embrapa	Número de diretrizes de segurança da informação implementadas	SIM e SPM	Março/2005.- Out/2005	Não estimado	Implementar 50% das diretrizes previstas no Manual
Falta de mecanismos de implementação que permitam garantir a segurança das informações	Realização de inventário da infra-estrutura computacional da Unidade, indicando as características básicas dos computadores e softwares utilizados pelos usuários	PC inventariados = a numero de computadores sobre o total de computadores conectados em rede	SIM	Março/2005 -Ago/2005	Não estimado	Inventariar 90% dos computadores conectados em rede
	Documentação da infra-estrutura de computadores identificando a topologia da rede, relação de endereços e usuários, descrição dos servidores	Prédios Inventariados = Numero de prédios documentados sobre o total de prédios conectados ao backbone da Unidade	SIM	Março/2005 -Out/2005	Não estimado	Documentar 100% dos prédios conectados na rede

Continua...

#### 4. Informação e Conhecimento (...Continuação)

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
	Implantação de regras de segurança nos computadores conectados em rede a fim de coibir a ação de vírus, programas espíões e programas não licenciados ou homologados pela Embrapa.	PC Seguros = Numero de computadores seguros sobre o total de computadores conectados em rede.	SIM.	Março/2005 – Out/2005	Não estimado.	Implementar regras em 90% do total de computadores conectados em rede.
Falta de evidência de continuidade do serviço de informações aos usuários.	Gestão de Bases de Dados e de Desenvolvidimentos de Sistemas / Aplicativos.	Atualizações de versões de bases locais, <i>backups</i> .	SIM.	Ao longo do ano de 2005	Não estimado.	Atualizar 50% das versões de bases, <i>backups</i> .
Perda do Conhecimento gerado pelos empregados da Unidade.	Implementação de recurso de Gestão do Conhecimento na Unidade – CoP. Realização de treinamento para gestores na utilização da ferramenta-CoP. Realização de palestras e treinamentos para chefias superiores e intermediárias sobre o processo de gestão do conhecimento.	Número de comunidades de práticas implementadas, numero de membros cadastrados, Unidades / Instituições. Número de membros treinados. Número de palestras e de treinamentos e no de participantes.	SIM.	Abril/2005 – Maio/2005 Ago/2005 Ao longo do ano de 2005	Não estimado. Não estimado.	03 Comunidades implantadas e em operação. 01 treinamento. 01 treinamento. 03 palestras.

## 5. Pessoas

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
	Realização da atualização no SRH do cadastro dos empregados com relação aos seus cursos (graduação, pós-graduação e outros) e treinamentos	Número de empregados cadastrados sobre o número de empregados da Unidade	SRH.  (Todos os empregados deverão ser comunicados sobre a atualização de seus cadastros e estes ficarão responsáveis pela entrega de seus comprovantes ao SRH)	Março/2005 - Abril/2005	Não estimado	50% dos empregados com seus cadastros atualizados
Falta de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho	Elaboração de matriz de competências de cada empregado, constando sua função dentro da Unidade e, assim, identificar as suas necessidades de capacitação e desenvolvimento.	Número de matriz de competência montada sobre o número de empregados da Unidade	SRH	Abril/2005 - Ago/2005	Não estimado	Elaboração de matriz de competência de 30% dos empregados da Unidade
	Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos empregados da Unidade	Número de necessidades de capacitação e desenvolvimento por empregado	SRH	Set/2005 - Nov/2005	Não estimado	Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento em 30% dos empregados da Unidade

Continua...

## 5. Pessoas (...Continuação)

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
Falta de tomadas de ações para verificar como os conhecimentos recém-adquiridos estão sendo aplicados e avaliados	Realização de seminários internos para a disseminação dos conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação, sendo os seminários registrados no PAT e SIEVE	Número de seminários internos realizados sobre o número de empregados capacitados	SRH	Ao longo do ano de 2005	Não estimado	Realização de seminários internos em 30% dos empregados capacitados
	Registro no SRH do comprovante (certificado, declaração, etc) do curso e/ou treinamento que o empregado participou	Número de comprovantes registrados pelo número de empregados capacitados	SRH	Ao longo do ano de 2005	Não estimado	Registro de comprovantes em 30% dos empregados capacitados



## 6. Processos

Oportunidade para melhoria	Ação	Indicador de desempenho	Responsável	Prazo	Custo	Meta
Ausência de análise e melhorias no processo de apoio e de como são tratadas as eventuais não-conformidades identificadas e a implementação de melhorias	<p>avaliação dos processos de apoio da Unidade para a implementação de melhorias</p> <p>Implementação de melhorias nos processos de apoio que apresentam não conformidade</p>	<p>Número de processos de apoio avaliados sobre o número de processos de apoio existentes</p> <p>Número de implementação de melhorias sobre o número de não conformidades identificadas</p>	<p>Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento</p> <p>Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento</p>	<p>Maio/2005 – Jun/2005</p> <p>Jun/2005 – set/2005</p>	<p>Não estimado</p> <p>Não estimado</p>	<p>30% dos processos de apoio avaliados</p> <p>Implementação de melhorias em 30% das não conformidades identificadas</p>

## **Anexo 2 – Estratégias para a Implementação do Plano de Melhoria de Gestão**

### **Equipe responsável:**

*Kelly de Oliveira Cohen*

*Francisco José Câmara Figueiredo*

*João de Deus Barbosa N. Júnior*

*Marcelo Monteiro Gabbay*

*Ana Laura Silva de Lima*

*Ana Mirtes Maciel Fouro*

### **Maio/2005**

#### **MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE**

#### **PROCESSO 1: CRITÉRIO LIDERANÇA**

##### **Subprocesso 1:**

Busca da eficiência no processo de comunicação interna entre os diversos níveis hierárquicos da Unidade

##### **Líder:**

Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios – Ana Laura Silva de Lima

##### **Objetivo:**

Melhorar a eficiência do processo de comunicação interna por meio de: captação das informações, processamento e veiculação das informações; monitoramento do processo

##### **Ações:**

Levantamento de dados e informações relevantes dos diversos níveis hierárquicos da Unidade, com periodicidade mensal

Participação das reuniões semanais da Chefia com os Chefes Adjuntos para a captação das informações passíveis de divulgação

Participação das reuniões mensais das Chefias com os Supervisores para a captação das informações passíveis de divulgação

Participação das reuniões trimestrais das Chefias com os empregados para a captação das informações passíveis de divulgação

Levantamento dos veículos de comunicação de melhor alcance para grupos de empregados

Disseminação mensal dos produtos de informação para todos os empregados

Implantação de mecanismos para a comprovação do recebimento das informações enviadas

Criação de um software para transformar dados em informações gerenciais

Continua...

...Continuação

## MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

### PROCESSO 1: CRITÉRIO LIDERANÇA

#### Saídas:

Produtos de informação

Relatório gerencial semestral com o monitoramento do processo elaborado

Relatório gerencial divulgado

Software em utilização

#### Fornecedores:

Chefia Geral

Chefias Adjuntas

Supervisores de setores/áreas

#### Clientes:

Todos os empregados da Unidade

#### Indicador de desempenho:

Número de produtos de informação / número total de reuniões realizadas

Número de empregados informados / Número total de empregados

#### Subprocesso 2:

Promoção da melhoria da gestão da disseminação de normas e diretrizes internas na Empresa

#### Líder:

Chefia Adjunta de Administração – José Conceição de Souza Araújo/Silvia

Helena Brito

#### Objetivo:

Melhorar a eficiência do processo de disseminação das normas, diretrizes internas, relatórios de gestão, relatórios gerenciais e administrativos da Unidade e da Empresa

#### Ações:

Recebimento dos BCAs, e identificação dos atos normativos da Empresa e/ou da Unidade

Recebimento dos relatórios de gestão, gerenciais e administrativos da Unidade  
Sistematização e registro, em base de dados, de todos os atos normativos, os relatórios e gestão, gerenciais e administrativos da Unidade

Disseminação para os Setores os atos normativos que têm relação direta com os diversos setores

Encaminhamento dos atos normativos para a Área de Comunicação Empresarial para a divulgação interna

Monitoramento da aplicação das normas através de mecanismos de controles.

Implantação de mecanismos para a comprovação do recebimento das informações enviadas

Realização de workshop para a disseminação das informações gerenciais e administrativas

Continua...

...Continuação

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE**

**PROCESSO 1: CRITÉRIO LIDERANÇA**

Saídas:

Produtos de informação

Emissão de relatório gerencial semestral

Realização de workshop

Fornecedores:

Núcleo Descentralizado de Comunicações Administrativas

Área de Comunicação Social

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Clientes:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Supervisores/Responsáveis de setores/áreas/laboratórios/campos experimentais

A força de trabalho da Unidade

Indicador de desempenho:

Número de empregados cientes das normas / número total de empregados da Unidade

Número de empregados informados sobre questões gerenciais e administrativos / número total de empregados da Unidade

Número de não-conformidades gerenciais / número de normas gerenciais

Subprocesso 3:

Melhoria da gestão dos convênios e contratos nacionais e internacionais da Unidade

Líder:

Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento: Milton Kanashiro

Objetivo:

Promover a gestão de todos os processos relativos aos convênios e contratos nacionais e internacionais

Ações:

Mapear os convênios e contratos já existentes na Unidade

Monitorar todas as cláusulas dos convênios e contratos já existentes na Unidade

Disseminar as ações e as metas dos convênios e contratos já existentes na Unidade

Implantação de mecanismo para a comprovação do recebimento das informações

Induzir ações para a formação de novos convênios e contratos

Saídas:

Produtos de informação

Emissão de informações técnicas periódicas

Emissão de relatório gerencial anual

Continua...

...Continuação

## MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

### PROCESSO 1: CRITÉRIO LIDERANÇA

Fornecedores:

Contra-parte

Clientes:

Empregados da Unidade

Indicador de desempenho:

Número de contratos e convênios em monitoramento / número total de contratos e convênios da Unidade

Número de empregados informados / número total de empregados da Unidade

Subprocesso 4:

Promoção da eficiência de práticas de gestão para disseminar os sistemas e os instrumentos gerenciais na Embrapa Amazônia Oriental

Líder:

Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento – João de Deus Barbosa N.

Júnior

Objetivo:

Melhorar a eficiência do processo de disseminação dos instrumentos gerenciais

Ações:

Realização de palestras para disseminar os objetivos e as finalidades dos sistemas gerenciais

Divulgação dos sistemas gerenciais por meio eletrônico e de mala direta aos empregados da Unidade

Viabilização da realização de *workshop* para a disseminação das informações dos sistemas gerenciais

Monitoramento da disseminação dos sistemas gerenciais na Unidade

Capacitação de empregado previamente selecionado para o uso dos sistemas gerenciais

Realização da divulgação dos resultados de avaliações obtidas anualmente pelos sistemas de avaliações gerenciais, por meio de: palestras, meio eletrônico e mala direta

Monitoramento da divulgação dos resultados de avaliações obtidas anualmente pelos sistemas de avaliações gerenciais

Implantação de mecanismos para a comprovação do recebimento das informações enviadas

Saídas:

Produtos de informação

Realizações de palestras e de *workshop*

Emissão de informações via eletrônica e de mala direta

Emissão de relatório gerencial semestral

Continua...

...Continuação

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE**

**PROCESSO 1: CRITÉRIO LIDERANÇA**

Fornecedores:

SISPAT

Secretaria de Gestão Estratégica

Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Clientes:

Empregados da Unidade

Indicador de desempenho:

Número de empregados cientes dos sistemas gerenciais da Empresa / número total de empregados da Unidade

Número de empregados informados sobre os sistemas gerenciais / número total de empregados da Unidade

Subprocesso 5:

Estabelecimento de mecanismos para a análise crítica do desempenho global da Embrapa Amazônia Oriental

Líder:

Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento – João de Deus Barbosa N. Júnior

Objetivo:

Criar mecanismos para a análise crítica do desempenho global da Unidade

Ações:

Acompanhamento semestral do SAAD e tomada de decisões para as possíveis correções quando necessárias

Acompanhamento semestral do PAT e tomada de decisões para os possíveis ajustes se necessários

Acompanhamento anual do PDU

Acompanhamento anual do SISPAT e tomada de decisões para ajustes de melhoria de desempenho

Acompanhamento anual do SAU e tomada de decisões para ajustes de melhoria de desempenho

Monitoramento dos indicadores de desempenho da Unidade

Elaboração de relatórios das análises críticas do desempenho global da Unidade

Divulgação dos relatórios das análises críticas do desempenho global da Unidade, por meio eletrônico e mala direta

Implantação de mecanismos para a comprovação do recebimento das informações enviadas

Saídas:

Relatórios semestrais e anuais das análises críticas do desempenho global da Unidade

Continua...

...Continuação

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE**

**PROCESSO 1: CRITÉRIO LIDERANÇA**

Fornecedores:

Embrapa Sede

Chefia Geral e as Chefias Adjuntas

Clientes:

Embrapa Sede

Chefia Geral e as Chefias Adjuntas

Indicador de desempenho:

Número de relatórios das análises críticas / número total das análises críticas realizadas.

Número de empregados informados sobre as análises críticas do desempenho geral da Unidade / número total de empregados da Unidade

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE**

**PROCESSO 2: CRITÉRIO ESTRATÉGIAS PLANOS**

Subprocesso 1:

Implantação do sistema de acompanhamento e monitoramento do Plano Diretor da Unidade (PDU).

Líder:

Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento – Paulo Campos Christo Fernandes

Objetivo:

Monitorar e internalizar as estratégias contidas no PDU.

Ações:

Implantação do sistema de acompanhamento e monitoramento do PDU

Definição das estratégias e seus líderes

Definição dos planos de monitoramento e internalização das estratégias

Elaboração dos planos de ação para o monitoramento e internalização das estratégias

Elaboração de relatório gerencial quadrimestral dos gerentes das estratégias

Elaboração de relatório gerencial anual

Divulgação do relatório gerencial anual

Alimentação dos dados no sistema de acompanhamento e monitoramento do PDU

Continua...

## ...Continuação

### MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

#### PROCESSO 2: CRITÉRIO ESTRATÉGIAS PLANOS

##### Saídas:

Sistema para o acompanhamento e monitoramento do PDU implantado  
Emissão de relatórios gerenciais quadrimestrais dos gerentes das estratégias  
Emissão de relatório gerencial anual

##### Fornecedores:

Embrapa Sede  
Chefia Geral

##### Clientes:

Embrapa SEDE  
ABIPTI  
Comissão da elaboração do Relatório Gerencial da Unidade e do Plano de Melhoria de Processos

##### Indicador de desempenho:

Número da emissão de relatórios gerenciais dos coordenadores das estratégias / número total de estratégias  
Nota da avaliação do Critério Estratégias e Planos do RG da Unidade / Pontuação máxima do Critério Estratégia e Planos

##### Subprocesso 2:

Disseminação à força de trabalho e as demais partes interessadas sobre as estratégias e os planos, visando o estabelecimento de compromissos mútuos

##### Líder:

Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento – Sergio de Melo Alves

##### Objetivo:

Melhorar a eficiência do processo de comunicação das estratégias e planos por meio de: reuniões, palestras, comunicados internos (meio eletrônico e mala direta)

##### Ações:

Participação de reuniões trimestrais (ordinárias) e extraordinárias  
Participação de palestras de divulgação de estratégias e planos  
Disseminação dos produtos de informação relacionados às estratégias e planos  
Implantação de mecanismos para a comprovação do recebimento das informações disseminadas

Continua...



## ...Continuação

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE****PROCESSO 2: CRITÉRIO ESTRATÉGIAS PLANOS**

## Saídas:

Produtos de informação

## Fornecedores:

Embrapa Sede

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

## Clientes:

Embrapa Sede

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Empregados da Unidade

## Indicador de desempenho:

Número de produtos de informação / número total de reuniões e palestras realizadas.

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE****Processo 3: CRITÉRIO CLIENTES**

## Subprocesso 1:

Consolidação de sistema para identificação e priorização das necessidades dos clientes aplicado em setores-chave da Unidade

## Líder:

Área de Comunicação Empresarial – Alethea Fernanda Lisboa Almeida

## Objetivo:

Implantar um sistema de cadastro para identificação e priorização das necessidades dos clientes aplicado em setores-chave da Unidade como SAC, ANT, Biblioteca e Laboratórios

## Ações:

Cadastramento de dados e informações sobre clientes internos e externos da Unidade constantemente

Análise dos dados cadastrados, separando-os por demandas, e tipos de clientes

Levantamento das principais necessidades e demandas dos clientes cadastrados, com periodicidade trimestral

Elaboração de relatórios semestrais relacionando as principais demandas e necessidades para subsidiar elaboração projetos de P&amp;D e TT

Divulgação dos relatórios gerenciais

Levantamento dos veículos de comunicação de melhor alcance para segmentos de clientes

Implantação de mecanismos para aferir a satisfação dos clientes cadastrados.

Criação de uma base de dados para transformar dados em informações gerenciais

Continua...

## ...Continuação

### MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

#### Processo 3: CRITÉRIO CLIENTES

##### Saídas:

Relatório gerencial semestral com o levantamento das principais demandas  
Relatório gerencial divulgado  
Base de dados em utilização  
Mecanismo implantado para aferição da satisfação dos clientes cadastrados

##### Fornecedores:

Clientes externos e internos  
SAC  
Área de Negócios Tecnológicos  
Biblioteca  
Laboratórios  
Chefia Geral e Chefias Adjuntas

##### Clientes:

Todos os clientes da Unidade

##### Indicador de desempenho:

Número de demandas e necessidades dos clientes identificadas e priorizadas /  
Número de clientes cadastrados  
Número de clientes satisfeitos / número total de clientes cadastrados  
Número de empregados informados dos relatórios gerenciais / número total de  
empregados  
Número de veículos de comunicação identificados / número de clientes atendidos na  
Unidade

##### Subprocesso 2:

Avaliação o nível de conhecimento dos clientes em relação à marca, os produtos e a  
imagem da Unidade

##### Líder:

Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios – Marcello M. Gabbay

##### Objetivo:

Realizar pesquisa de avaliação de satisfação dos clientes em todos os setores da  
Unidade, aplicando questionários por telefone, e-mail ou pessoalmente

##### Ações:

Segmentação de clientes por área de atuação, faixa etária, renda, etc.  
Levantamento de amostra de clientes para pesquisa abrangendo todos os segmentos  
levantados  
Elaboração e aplicação teste de questionário para avaliação do conhecimento da  
marca, produtos e imagem da Embrapa  
Aplicação do questionário em uma amostragem de pelo menos 50% dos clientes  
cadastrados  
Análise dos dados coletados  
Elaboração de um relatório contendo diagnóstico e sugestões de melhoria em  
relação à marca, produtos e imagem da Unidade  
Monitoramento da aplicação das ações corretivas sugeridas no Relatório  
Elaboração de relatório gerencial anual  
Divulgação dos relatórios

Continua...

## ...Continuação

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE****Processo 3: CRITÉRIO CLIENTES**

## Saídas:

Relatório de diagnóstico e sugestões de melhoria em relação à marca, produtos e imagem da Unidade

Relatório gerencial anual

## Fornecedores:

Clientes externos e internos

Área de Comunicação Social

Área de Negócios Tecnológicos

Setor de Informação

Setores/áreas/laboratórios/campos experimentais

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

## Clientes:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Supervisores/Responsáveis de setores/áreas/laboratórios/campos experimentais.

Clientes externos

A força de trabalho da Unidade

## Indicador de desempenho:

Número de questionários respondidos / número de clientes atendidos

Número de questionário respondido / número de clientes atendidos na Unidade

Número de clientes satisfeitos / número de clientes pesquisados

Número de empregados informados com relação aos relatórios / número total de empregados

## Subprocesso 3:

Implantação e divulgação de canal, vinculado ao SAC, para registro e atendimento de sugestões e reclamações dos clientes

## Líder:

Área de Comunicação Empresarial – Alethea Fernanda Lisboa Almeida

## Objetivo:

Promover o pronto atendimento a todas as reclamações e sugestões de clientes computadas nos diversos setores e áreas da Unidade

Continua...

## ...Continuação

### MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

#### Processo 3: CRITÉRIO CLIENTES

##### Ações:

Capacitar profissionais para trabalhar com pronto atendimento ao cliente.  
Pesquisa entre amostra de clientes para determinar qual o melhor canal de comunicação com a Unidade  
Disponibilização de pelo menos 3 canais diretos para o clientes, podendo ser telefônico, eletrônico ou pessoal  
Divulgação os acessos aos canais disponibilizados em veículos que atinjam o público-alvo pretendido (clientes externos)  
Elaboração e implantação de um processo para atendimento à diversos tipos de demandas, desde a recepção até a resposta ao cliente, no menor tempo possível  
Monitoramento do funcionamento dos canais disponibilizados aos clientes  
Elaboração de relatório gerencial anual  
Divulgação do relatório anual

##### Saídas:

Canais para comunicação direta com o cliente  
Cadastro de clientes e demandas  
Emissão de relatório gerencial anual

##### Fornecedores:

Clientes externos.  
Setores/áreas/laboratórios/campos experimentais

##### Clientes:

Clientes externos  
Setores/áreas/laboratórios/campos experimentais

##### Indicador de desempenho:

Número de reclamações e sugestões registradas no sistema / número de clientes atendidos  
Número de registros e reclamações atendidos / número total de registros  
Percentual de empregados cientes do canal e processo de registro de sugestões e reclamações / número total de empregados

##### Subprocesso 4:

Realização de reunião de análise crítica do processo de atendimento ao cliente para a correção e implementação de melhorias

##### Líder:

Área de Comunicação Empresarial – Lucilda Maria Sousa de Matos

##### Objetivo:

Propor melhorias constantes no processo de atendimento ao cliente com base na análise crítica do mesmo

Continua...

## ...Continuação

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE****Processo 3: CRITÉRIO CLIENTES****Ações:**

Criação de uma base de dados geral contendo todas as informações relacionadas aos clientes cadastrados e suas demandas/reclamações

Realização de uma reunião semestral para análise crítica dos dados coletados

Elaboração de um documento contendo sugestões de melhoria e correção nos processos de atendimento ao cliente

Monitoramento da implantação das melhorias e correções

**Saídas:**

Documento contendo sugestões de melhoria e correção nos processos de atendimento ao cliente.

Melhorias e correções implantadas.

**Fornecedores:**

SAC.

ACE, ANT, SIN

Setores/áreas/laboratórios/campos experimentais.

Chefia Geral e as Chefias Adjuntas.

**Clientes:**

SAC.

ACE, ANT, SIN

Setores/áreas/laboratórios/campos experimentais.

Chefia Geral e as Chefias Adjuntas.

**Indicador de desempenho:**

Número de melhorias implantadas / número de problemas identificados

## MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

### PROCESSO 4: CRITÉRIO INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

#### Subprocesso 1:

Desenvolvimento e Implantação de mecanismos para garantia da segurança das informações na Embrapa Amazônia Oriental

Líder:

Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios – Michell Olívio Xavier da Costa

Objetivo:

Implantar o controle e melhorar a eficiência do processo de segurança das informações na Unidade por meio de: captação, armazenamento e gerência das informações relacionadas a TI; monitoramento do processo

Ações:

Implementação das diretrizes de segurança previstas na política de segurança da Embrapa

Levantamento de dados e informações sobre a infra-estrutura de TI existente, com periodicidade anual

Elaboração e encaminhamento às Chefias (CCN e CHADM) de um plano para evolução da infra-estrutura de TI existente

Implantação das regras de segurança estabelecidas na Unidade, nos computadores conectados na rede da Unidade

Monitoramento das regras de segurança estabelecidas na Unidade, nos computadores conectados na rede da Unidade

Divulgação do manual de segurança de informação da Embrapa

Análise e melhoria do processo do suporte a informática

Saídas:

Produtos de informação.

Relatório gerencial divulgado.

PC's conectados na rede da Unidade seguros

Fornecedores:

Chefia Geral

Chefias Adjuntas

Supervisores de setores/áreas

Empregados usuários de TI

Clientes:

Todos os empregados usuários de TIC da Unidade.

Indicador de desempenho:

Número de Prédios inventariados (documentados) / número total de Prédios conectados ao backbone da Unidade

Número de computadores seguros / número total de computadores conectados na rede da Unidade;

Número de solicitações de serviços ao suporte = número incidentes causados por vírus sobre o total de solicitações de serviço

Continua...

...Continuação

**MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE**

**PROCESSO 4: CRITÉRIO INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

Subprocesso 2:

Promoção da implantação da gestão do conhecimento na Unidade

Líder:

Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios – Rubenise Farias Gato

Objetivo:

Implementar o processo de gestão do conhecimento na Unidade a partir do emprego de ferramentas como CoP

Ações:

Disseminação na Unidade do uso de recursos de gestão do conhecimento-comunidades de praticas

Realização de treinamento para gestores na utilização do recurso de gestão do conhecimento implementado

Disseminar na Unidade, através da realização de palestras e treinamentos para Chefias superiores e intermediárias, o processo de gestão do conhecimento

Elaboração de relatório gerencial anual

Saídas:

Produtos de informação

Emissão de relatório gerencial anual

Realização de seminário

Fornecedores:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Empregados em geral

Clientes:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Empregados em geral

Indicador de desempenho:

Número de comunidades de prática implementadas

Número de membros cadastrados em cada comunidade de prática implementada

Número de Unidades/Instituições cadastradas em cada comunidade de prática implementada

Número de membros treinados em cada comunidade de prática implementada

Número de palestras e treinamentos realizados

Número de participantes em cada palestra/treinamento realizado

## MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

### PROCESSO 5: CRITÉRIO PESSOAS

#### Subprocesso 1:

Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos empregados da Unidade

#### Líder:

Chefia Adjunta de Administração – Susana Lima Portela

#### Objetivo:

Identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos empregados

#### Ações:

Atualização do cadastro dos empregados com relação aos seus cursos (graduação, pós-graduação e outros) e treinamentos

Elaboração de matriz de competências de cada empregado, constando da função  
Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos empregados da Unidade

Elaboração de um projeto de desenvolvimento e capacitação de pessoal

Captação de recursos para a execução do projeto

Elaboração de relatório gerencial anual

#### Saídas:

Cadastro atualizado de competência dos empregados

Matriz de competência dos empregados

Projeto elaborado

Recurso captado

Emissão de relatório gerencial anual

#### Fornecedores:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Empregados da Unidade

Setor de Recursos Humanos

#### Clientes:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Empregados da Unidade

Cliente externo

#### Indicador de desempenho:

Número de empregados cadastrados / número de empregados da Unidade

Número de matriz de competência montada / número de empregados da Unidade

Número de identificação de capacitação e desenvolvimento de pessoal /  
necessidades da Unidade

Número de empregados capacitados e treinados / número total de empregados da  
Unidade

Número de empregados capacitados de acordo com as necessidades da Unidade

Continua...



...Continuação

## MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

### PROCESSO 5: CRITÉRIO PESSOAS

#### Subprocesso 2:

Avaliação do modo como os conhecimentos recém-adquiridos estão sendo aplicados

#### Líder:

Chefia Adjunta de Administração – Susana Lima Portela

#### Objetivo:

Monitorar a aplicabilidade dos conhecimentos recém-adquiridos voltados aos interesses da Unidade

#### Ações:

Realização de seminários internos para a disseminação dos conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação, sendo os seminários registrados no PAT

Registro no SRH do comprovante (certificado, declaração, etc) do curso e/ou treinamento que o empregado participou

Aproveitamento da competência recém-adquirida no cumprimento das metas da Unidade

Elaboração de relatório gerencial anual

#### Saídas:

Seminários internos

Cadastro atualizado de competência dos empregados

Locação de pessoal nas áreas de sua competência formal

Emissão de relatório gerencial anual

#### Fornecedores:

Chefia Geral e Chefiadas Adjuntas

Empregados da Unidade

#### Clientes:

Chefia Geral e Chefiadas Adjuntas

Empregados

#### Indicador de desempenho:

Número de seminários internos realizados / número de empregados capacitados

Número de comprovantes registrados / número de empregados capacitados

Número de empregados treinados em ações de interesse da Unidade / número de metas da Unidade

## MACROPROCESSO: GESTÃO DA UNIDADE

### PROCESSO 6: CRITÉRIO PROCESSOS

#### Subprocesso 1:

Análise e melhoria dos processos gerenciais

#### Líder:

Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento – Francisco José Câmara Figueiredo

#### Objetivo:

Identificar, avaliar e melhorar os processos gerenciais

#### Ações:

Identificação dos processos gerenciais

Avaliação dos processos gerenciais

Implementação de melhorias nos processos gerenciais

Implantação de sistema gerencial informatizado

Elaboração de relatório gerencial anual

Divulgação do relatório anual

#### Saídas:

Processos gerenciais identificados, avaliados e melhorados

Emissão de relatório gerencial anual

#### Fornecedores:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Setores/áreas/laboratórios/campos experimentais

#### Clientes:

Chefia Geral e Chefias Adjuntas

Empregados da Unidade

Clientes externos

#### Indicador de desempenho:

Número de processos avaliados / número de processos existentes

Número de implementação de melhorias de processos / número de processos com não-conformidades

## Pontuação da Avaliação do RG de 2003 realizado pela Embrapa e pela ABIPTI

Embrapa		ABIPTI					
Pontuação dos Itens de Avaliação	B Pont. Máx.	C %	D = BxC Pontos	Pontuação dos Itens de Avaliação	A Pont. Máx.	B %	C = Ax/B Pontos
1. Liderança	30	20%	6	1. Liderança	30	20%	6
1.1. Sistema de liderança	15	40%	6	1.1. Sistema de liderança	40	10%	4
1.2. Responsabilidade Pública e Cidadania.	45	27%	12	1.3. Análise crítica do desempenho global	30	0%	0
Total	20	40%	8	Total	100	10%	10
2. Estratégias e planos	25	30%	7,5	2. Estratégias e planos	30	20%	6
2.1. Formulação de estratégias	45	34%	15,5	2.1. Formulação de estratégias	30	40%	12
2.2. Operacionalização das estratégias	20	40%	8	2.2. Desdobramento das estratégias	30	20%	6
Total	45	34%	15,5	2.3. Planejamento da medição do desempenho	90	26,7%	24
3. Clientes	20	40%	8	Total	60	25%	15
3.1. Conhecimento mútuo	25	30%	7,5	3. Clientes	30	20%	6
3.2. Relacionamento com o cliente	45	34%	15,5	3.1. Imagem e conhecimento de mercado	30	30%	9
Total	25	30%	7,5	3.2. Relacionamento com clientes	30	25%	7,5
Total	45	34%	15,5	Total	60	25%	15

Continua...

...Continuação

Embrapa		ABIPTI					
Pontuação dos Itens de Avaliação	Pont. Máx.	%	Pontos	Pontuação dos Itens de Avaliação	Pont. Máx.	%	Pontos
4. Sociedade							
4.1. Responsabilidade sócioambiental				30		20%	6
4.2. Ética e desenvolvimento social				30		10%	3
Total				60		15%	9
5. Informação e conhecimento							
4.1. Gestão das informações da organização	15	40%	6	20		50%	10
4.2. Gestão das informações comparativas	15	40%	6	20		30%	6
4.3. Análise crítica do desempenho global	15	0%	0	20		20%	4
Total	45	27%	12	60		33,3%	20

Continua...

...Continuação

Embrapa		ABIPTI			
5. Pessoas					
5.1. Sistemas de trabalho	15	10%	1,5	30	10%
5.2. Capacitação e desenvolvimento	15	10%	1,5	30	10%
5.3. Qualidade de vida	15	40%	6	30	10%
Total	45	20%	9	90	10%
6. Processos					
6.1. Gestão dos processos finalísticos	20	0%	0	30	10%
6.2. Gestão dos processos de apoio	10	0%	0	20	0%
6.3. Gestão dos processos relativos aos fornecedores	15	0%	0	20	0%
Total	45	0%	0%	90	10%

Continua...

...Continuação

Embrapa		ABIPTI	
7. Resultados da Organização		8. Resultados	
7.1. Resultados relativos aos clientes	55 0%	8.1. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100 0%
7.2. Resultados orçamentários/financeiros	55 45%	8.2. Resultados econômico-financeiros	100 20%
7.3. Resultados relativos às pessoas	40 0%	8.3. Resultados relativos às pessoas	60 0%
7.4. Resultados relativos aos fornecedores	30 0%	8.4. Resultados relativos aos fornecedores	30 0%
7.5. Resultados relativos aos servidores/produtos e aos processos organizacionais	50 30%	8.5. Resultados dos processos relativos ao produto	80 20%
Total	230 17%	8.6. Resultados relativos à sociedade	30 20%
Total geral	500 21%	8.7. Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50 0%
		Total	450 9,3%
		Total geral	1000 13,8%
			138

**Embrapa**

---

*Amazônia Oriental*

Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento



CGPE 6769