

ISSN 1516-8840
Setembro, 2010

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Clima Temperado
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

Documento294

Gestão da Qualidade na Embrapa Clima Temperado

*Denilson Anthonisen
Gláucia de Figueiredo Nachtigal
Juliana Degenhardt
Clênio Nailto Pilon
Daniel Fernandez Franco*

Embrapa Clima Temperado
Pelotas, RS
2010

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Clima Temperado
BR 392 Km 78
Caixa Postal 403, CEP 96010-971- Pelotas, RS
Fone: (53) 3275-8199
Fax: (53) 3275-8219 – 3275-8221
Home Page: www.cpact.embrapa.br
e-mail: sac@cpact.embrapa.br

Comitê Local de Publicações

Presidente: Ariano Martins de Magalhães Júnior
Secretária - Executiva: Joseane Mary Lopes Garcia
Membros: Márcia Vizzotto, Ana Paula Schneid Afonso, Giovani Theisen, Luis Antônio Suita de Castro, Flávio Luiz Carpena Carvalho, Christiane Rodrigues Congro, Regina das Graças Vasconcelos dos Santos.
Suplentes: Isabel Helena Vernetti Azambuja e Beatriz Marti Emygdio.

Supervisão editorial: Antônio Luiz Oliveira Heberlê
Revisão de texto: Ana Luiza Barragana Viegas
Normalização bibliográfica: Graciela Olivella Oliveira
Editoração eletrônica e arte da capa: Manuela Doerr (estagiária)

1ª edição
1ª impressão (2010): 30 exemplares

Todos os direitos reservados

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Clima Temperado

Gestão da qualidade na Embrapa Clima Temperado / Denílson Anthonisen... [et al.]. --
Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2010.
41 p. -- (Documentos / Embrapa Clima Temperado, ISSN 1516-8840 ; 294)

1. Gestão da qualidade total. I. Anthonisen, Denilson. II. Título. III. Série.

CDD 658.562

© Embrapa 2010

Autores

Denilson Anthonisen

Bacharel em Química, Mestre em Ciências,
Analista da Embrapa Clima Temperado, Pelotas,RS
denilson.anthonisen@cpact.embrapa.br

Glaucia de Figueiredo Nachtigal

Agrônoma, Doutora em Agronomia (Produção
Vegetal), Pesquisadora da Embrapa Clima
Temperado, Pelotas, RS
glaucia.nachtigal@cpact.embrapa.br

Clenio Nailto Pillon

Agrônomo, Doutor em Ciência do Solo,
Pesquisador da Embrapa Clima Temperado,
Pelotas, RS
clenio.pillon@cpact.embrapa.br

Juliana Degenhardt

Agrônoma, Doutora em Agronomia (Ciências da
Horticultura), Pesquisadora da Embrapa Florestas,
Colombo, PR
juliana@cnpf.embrapa.br

Daniel Fernandez Franco

Agrônomo, Doutor em Agronomia, Pesquisador A
da Embrapa Clima Temperado, Pelotas, RS
daniel.franco@cpact.embrapa.br

Apresentação

Este documento descreve a estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Embrapa Clima Temperado. Nele estão contemplados os procedimentos, documentos e processos necessários para implantar e manter o SGQ, e garantir a qualidade do trabalho em todos os setores da Empresa, extrapolando o escopo de reconhecimento técnico previsto. Trata-se de um documento orientador alinhado a um pensamento estratégico para a gestão da qualidade na Embrapa Clima Temperado.

Waldyr Stumpf Junior
Chefe-Geral
Embrapa Clima

Definições, Siglas e Abreviaturas

ANVISA: Agência Nacional de Vigilância Sanitária;

BCA: Boletim de Comunicações Administrativas;

CNPFT: Centro Nacional de Pesquisa de Fruteiras de Clima Temperado;

CPACT: Centro de Pesquisa Agropecuária de Clima Temperado

C&N: Comunicação e negócios;

C&T: Ciência e Tecnologia;

EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;

EEC: Estação Experimental Cascata

EETB: Estação Experimental de Terras Baixas;

IAS. Instituto Agrônômico do Sul.

IN: Instrução Normativa;

INC: Identificação das necessidades de capacitação;

INMETRO: Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial;

IPEAS: Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuárias do Sul;

ISO: International Organization for Standardization (Organização

Internacional para a Normatização);

LABs: Laboratórios

LARV/SUL: Laboratório Regional de Apoio Vegetal;

LAS: Laboratório de Análise de Sementes;

LQL: Laboratório de Qualidade do Leite;

MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;

MQ: Manual da qualidade;

PCE: Plano de Carreiras da Embrapa;

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento;

PD&I: Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação;

POP: Procedimento operacional padrão;

RAS: Regras para análise de sementes;

RMRS: Associação Rede de Metrologia e Ensaio do Rio Grande do Sul;

RS: Rio Grande do Sul;

RAS: Regras para Análises de Sementes (MAPA);

SCE: Setor de Campos Experimentais;

SLA: Setor de Laboratórios;

SOF: Setor de Orçamento, Contabilidade e Finanças;

SPM: Setor de Patrimônio e Material;

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade;

SGP: Setor de Gestão de Pessoas;

SSA: Setor de Serviços Auxiliares;

SVT: Setor de Veículos e Transporte;

UEPAE: Unidades Experimentais de Pesquisa de Âmbito Estadual;

UGQ: Unidade de Garantia da Qualidade;

Responsável técnico (RT): coordenador/supervisor técnico-administrativo do setor.

Gerente da qualidade (GQ): profissional responsável por assegurar permanentemente que o sistema de qualidade seja implementado e executado.

Analista: Profissional responsável pela execução das análises e manutenção das condições operacionais para assegurar a qualidade dos dados gerados pelo laboratório.

Sumário

Introdução	13
Aspectos gerenciais	14
Atendimento ao cliente	25
Estudos	25
Verificação do sistema de gestão da qualidade.....	30
Ação corretiva	33
Ação preventiva.....	33
Melhoria	33
Controle dos registros.....	35
Requisitos técnicos	35
Literatura recomendada	39

Gestão da Qualidade na Embrapa Clima Temperado

Denilson Anthonisen

Glaucia de Figueiredo Nachtigal

Juliana Degenhardt

Clênio Nailto Pilon

Daniel Fernandez Franco

1. Introdução

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa, instituída com fundamento na Lei nº 5.851, de 07 de dezembro de 1972, registrada na Junta Comercial do Distrito Federal sob nº 03.826773, é uma empresa pública, vinculada ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira.

A Embrapa Clima Temperado surgiu de um processo histórico iniciado em 1938, com a criação da Estação Experimental de Viticultura, Enologia e Frutas de Clima Temperado, no Distrito da Cascata, em Pelotas. Com a criação da Embrapa, em 1973, foram geradas, na região, duas Unidades Experimentais de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE), denominadas Cascata e Pelotas. Estas unidades foram transformadas e suas missões ampliadas. A UEPAE Cascata transformou-se, em 1983, em Centro Nacional de Pesquisa de Fruteiras de Clima Temperado (CNPFT), com sede, no Distrito de Monte Bonito, em Pelotas, enquanto a UEPAE Pelotas deu origem, em 1985, ao Centro de Pesquisa Agropecuária de Terras Baixas de Clima Temperado (CPATB), no município de Capão do Leão. Em 1993, foi criada a

Embrapa Clima Temperado, resultado da fusão do CNPFT com o CPATB, com sede na Estrada Monte Bonito S/N, BR 392, Km 78, Nono Distrito de Pelotas. Para garantir o cumprimento de seu mandato de centro ecorregional, mantém atividades de pesquisa e desenvolvimento em diferentes sistemas de produção na região de clima temperado. Além da sede, existem duas estações experimentais, localizadas em Pelotas (Cascata) e no Capão do Leão (Terras Baixas).

O reconhecimento da competência técnica da Embrapa Clima Temperado para atender à sociedade com a geração de resultados, tanto de ações de pesquisa agropecuária quanto de serviços técnicos qualificados, está fundamentado em um processo gradativo de envolvimento de todos os setores, especialmente laboratórios e campos experimentais, visando à implementação da cultura e do exercício da qualidade no cotidiano da Unidade. O plano de trabalho de implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, SGQ, está documentada e projeta um horizonte de quatro anos, contemporâneo ao Plano Diretor da Unidade e revisado anualmente.

2. Aspectos gerenciais

2.1 Organização

O Centro de Pesquisa Agropecuária de Clima Temperado, de Pelotas-RS, é uma organização legalmente constituída conforme inscrição no CNPJ sob nº 00348003/0137-94.

De acordo com seu regimento interno, definido na Deliberação 08/99, publicada no BCA nº 16/99, de 12 de abril de 1999, artigos 4.º e 5.º, a Embrapa Clima Temperado tem em sua estrutura organizacional (Figura 1), os seguintes elementos: Chefia Geral (CGE), Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD), que acumula as funções de Gerente da Unidade Operacional (GUO) em estudos conforme as normas de Boas Práticas de Laboratórios (BPL) e de responsável pela aprovação de documentos gerenciais do sistema da qualidade segundo a ISO/IEC 17.025, Chefia Adjunta de Administração (CAA) e Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios (CCN), a qual estão subordinadas

a Área de Comunicação Empresarial (ACE) e a Área de Negócios Tecnológicos (ANT). Além destes, outros componentes da estrutura da unidade, subordinados à chefia geral são as supervisões das duas estações experimentais: Terras Baixas (ETB) e Cascata (EEC). Ao CPD estão subordinados, ainda, quatro comitês: Técnico Interno (CTI), de Propriedade Intelectual (CPI), de Publicações (CP) e Editorial (CE), além do Campo Experimental da Sede. Cabe destacar que, a Unidade de Garantia da Qualidade (UGQ), é subordinada ao CPD e atua com seu apoio na implantação e manutenção do SGQ. A UGQ está formalmente instituída desde 20/03/2007, também estão nomeados os empregados responsáveis pelo controle de documentos e registros do sistema da qualidade, pelo controle de documentos e registros digitais do sistema da qualidade e pela gerência da unidade operacional e aprovação de documentos (Chefe de P&D).

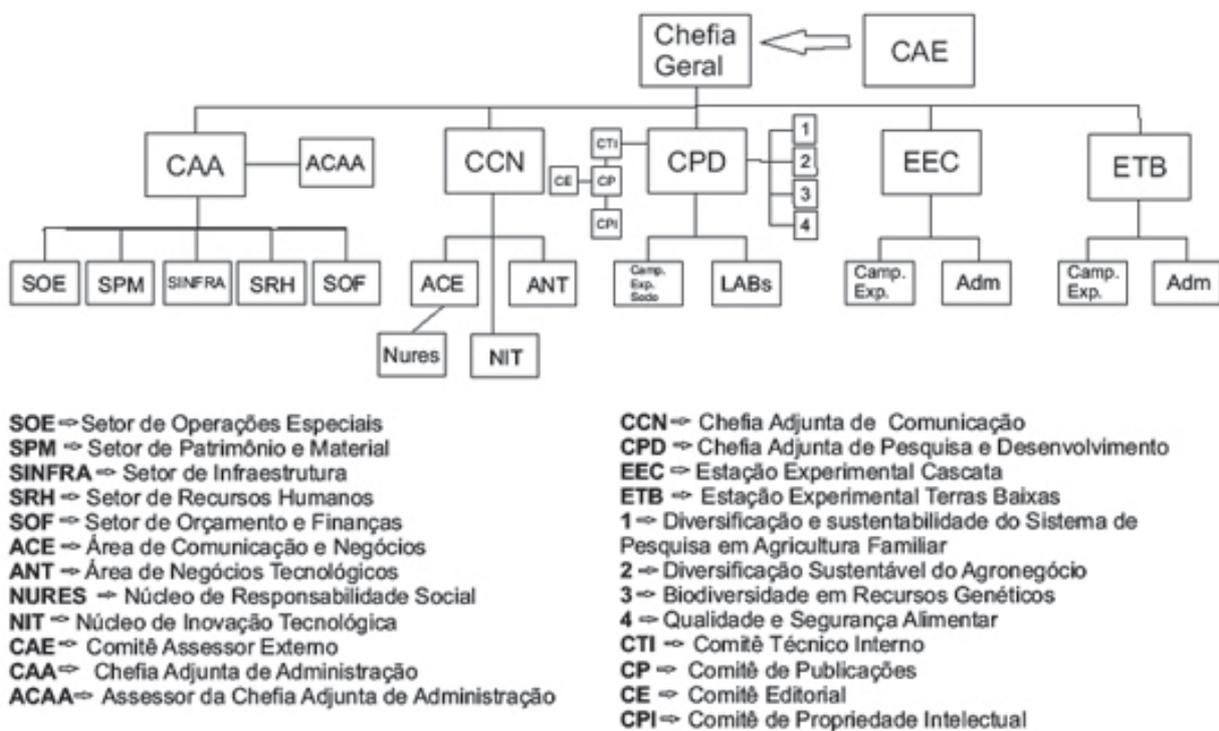


Figura 1. Organograma da Embrapa Clima Temperado.

O Chefe Geral tem as atribuições de planejar, orientar, coordenar, acompanhar e avaliar as atividades técnico-científicas e administrativas sob a luz de metas e resultados esperados para a Unidade, bem como

promover o relacionamento e integração da Embrapa Clima Temperado com as demais Unidades da Embrapa e organizações públicas ou privadas.

Já as Chefias Adjuntas, têm responsabilidades distintas, características de sua área de atuação. Com o compromisso de promover a integração de todos os segmentos que compõem as políticas da Embrapa, no âmbito da Unidade. A Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD) coordena, executa e acompanha a programação de P&D. A Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios (CCN), coordena e executa as políticas de comunicação empresarial e de negócios tecnológicos e, a Chefia Adjunta de Administração (CAA) coordena e executa as políticas de administração geral e de recursos humanos.

O responsável técnico (RT) do laboratório ou campo experimental, nomeado pela Chefia-Geral, tem como principais atribuições, atuar e conduzir ações de P&D, planejar e gerir a equipe técnica e de apoio e acompanhar a execução dos projetos que envolvam o setor, em alinhamento com a CPD.

Convém observar que os colaboradores da escala superior da organização não têm influência nos trabalhos executados e nos resultados gerados pelos laboratórios e a confidencialidade das informações sobre clientes e serviços, bem como qualquer outro tema de natureza estratégica ou sigilosa para a Empresa, é estabelecida no Código de Ética da Embrapa.

2.2 Política da qualidade

Em concordância com sua missão institucional e em cumprimento dos requisitos das normas brasileiras da qualidade, dos regulamentos de habilitação e da legislação vigente, a Embrapa Clima Temperado, por meio da Chefia Geral e de seu corpo técnico-administrativo, gerencial e de pesquisa, assume a responsabilidade de garantir:

- O comprometimento da Chefia da Unidade em assegurar a

conformidade com os requisitos da Norma ISO/IEC 17025, os princípios das Boas Práticas e com a melhoria contínua do sistema de gestão;

- A confiabilidade dos resultados técnicos que fornece;
- A implementação da política da qualidade nos seus trabalhos por meio da familiarização do pessoal envolvido nas atividades da Empresa com a documentação, requisitos e procedimentos relativos ao sistema da qualidade;
- A excelência na geração de tecnologias;
- A competitividade na prestação de serviços;
- A satisfação do cliente.

A Embrapa Clima Temperado implantou e mantém, sob a responsabilidade do seu Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o Sistema de Gestão da Qualidade com os seguintes objetivos:

- Ser reconhecida pela qualidade das pesquisas que executa;
- Ser competitiva na captação de recursos, tanto no âmbito público quanto no privado;
- Garantir a confiabilidade e rastreabilidade dos resultados obtidos nos ensaios que executa, tanto em atividades de pesquisa quanto na prestação de serviços;
- Reconhecer a conformidade com os requisitos das normas relativas à gestão da qualidade na execução de ensaios laboratoriais e de campo e na condução de projetos de pesquisa;
- Atender à legislação brasileira pertinente às atividades laborais, à saúde do trabalhador e à preservação do meio ambiente;

- Aperfeiçoar os processos de trabalho.

2.2.1 Missão

Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura na região de clima temperado, em benefício da sociedade.

2.2.2 Visão de futuro

Ser referência internacional na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para o desenvolvimento sustentável da agricultura de clima temperado.

2.2.3 Valores

Os Valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, são:

- Excelência em pesquisa e gestão;
- Responsabilidade sócio-ambiental;
- Ética;
- Respeito à diversidade e à pluralidade;
- Comprometimento;
- Cooperação.

2.2.4 Foco de Atuação

O foco de atuação da Embrapa Clima Temperado é pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) para o desenvolvimento sustentável da região de clima temperado, visando à diversificação e à sustentabilidade dos agroecossistemas, a sustentabilidade social, a segurança ambiental e alimentar e a preservação da agrobiodiversidade.

2.2.5 Estratégia

O foco de atuação da Embrapa Clima Temperado é pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) para o desenvolvimento sustentável da região de clima temperado, visando à diversificação e à sustentabilidade dos agroecossistemas, a sustentabilidade social, a segurança ambiental e alimentar e a preservação da agrobiodiversidade.

Para cumprir a missão de viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura na região de clima temperado, em benefício da sociedade, a Embrapa Clima Temperado priorizará ações consonantes com cinco objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico 1: Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira.

Objetivo Estratégico 2: Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis.

Objetivo Estratégico 3: Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras.

Objetivo Estratégico 4: Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos).

Objetivo Estratégico 5: Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes.

A Chefia da Embrapa Clima Temperado compromete-se com a melhoria contínua do SGQ, por meio do planejamento estratégico e operacional, baseado em metas desafiadoras, na análise crítica periódica do sistema, visando identificar oportunidades de melhoria, e da avaliação criteriosa de relatórios de não conformidade, visando a efetiva implantação de

ações corretivas.

2.3 Gestão de recursos

A Embrapa Clima Temperado identifica, por meio das reuniões da chefia com sua equipe gerencial e técnica, e assegura os recursos necessários para a manutenção e melhoria contínua do seu SGQ, visando satisfazer seus clientes e contribuir para o desenvolvimento sustentável da região de clima temperado.

2.3.1 Recursos humanos

O preenchimento de cargos na Embrapa Clima Temperado, obedecendo a Constituição Federal, é conduzido por meio de concurso público. Os três cargos de provimento efetivo são distribuídos em duas carreiras. Pesquisadores compõem a pesquisa e desenvolvimento regional e Analistas e Assistentes, o suporte à pesquisa e desenvolvimento. A gestão destes recursos é operacionalizada pelo Setor de Recursos Humanos e regulamentada por normas de caráter corporativo elaboradas pela direção da Empresa ou definidas por instrumentos legais da Federação. Entre eles o Plano de carreiras da Embrapa (PCE), o Acordo Coletivo de Trabalho vigente e outras normas da área de Gestão de Pessoas da Embrapa, como deliberações, resoluções normativas e instruções de serviço.

O Chefe Geral define a ocupação dos cargos de chefia adjunta (administração, P&D e C&N) e de supervisão das estações experimentais da Embrapa Clima Temperado (EEC e ETB). Este grupo, denominado G6, é encarregado de definir a ocupação dos demais cargos não efetivos, inclusive os RT dos laboratórios da Unidade, selecionados pela competência na área de atuação do laboratório. As substituições são definidas e comunicadas pelo Chefe Geral em conjunto com o G6 e os empregados da Unidade são informados através do gabinete da chefia por comunicação impressa, divulgada nos murais da unidade e por meio eletrônico.

A Embrapa Clima Temperado dispõe de pessoal qualificado em todos os cargos. A competência técnica das equipes é mantida por meio

de constante atualização de conhecimentos, segundo a Resolução Normativa 10/08, que rege a capacitação estratégica, técnica e gerencial e cuja demanda é identificada por meio de identificação das necessidades de capacitação, INC, realizado anualmente.

A programação de capacitação é operacionalizada pela área de desenvolvimento humano do setor de recursos humanos (SRH/DH), atendendo demanda das Chefias ou RT, coordenadores dos eventos de capacitação.

2.3.2 Infra estrutura

A Embrapa Clima Temperado se compromete em manter instalações prediais, elétricas, hidráulicas e sanitárias em conformidade com as legislações específicas, garantindo, desta forma:

- Ambiente apropriado à execução do trabalho e conforto ao trabalhador;
- A segurança, a saúde e a integridade física dos empregados e colaboradores;
- A conservação e a integridade dos materiais e insumos utilizados;
- A conservação e a integridade das amostras coletadas ou recebidas;
- A conservação, a integridade e as condições de uso de equipamentos e instrumentos de medição;
- A minimização de impactos ambientais;
- A redução de custos.

2.4 Sistema de gestão da qualidade (SGQ)

O SGQ é estabelecido, implementado e mantido baseado na política da qualidade e nos documentos do sistema gerados pela UGQ, além de procedimentos voltados à execução da rotina gerados nos diferentes setores da Embrapa Clima Temperado. O representante da Unidade

de Garantia da Qualidade (UGQ), formalmente designado para a implantação, avaliação e melhoria do sistema é o Gerente da Qualidade (GQ), cujas responsabilidades compreendem:

- assegurar que os processos necessários para o SGQ sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- manter a chefia da Unidade informada sobre o desempenho do SGQ e as necessidades de melhoria;
- assegurar a conscientização do quadro de colaboradores da Embrapa Clima Temperado sobre os requisitos do SGQ.

O sistema de gestão da qualidade é comunicado, compreendido e disponibilizado, através de treinamentos para as pessoas chaves e demais envolvidos nas atividades previstas no escopo de reconhecimento, utilizando os documentos da qualidade, fazendo análise crítica e auditorias.

Os documentos do sistema da qualidade estão hierarquicamente distribuídos em sete níveis. O manual da qualidade (MQ) é o principal documento do SGQ, onde estão definidos os instrumentos gerenciais, técnicos e operacionais aplicados pela Embrapa Clima Temperado para o cumprimento dos requisitos da norma ISO/IEC 17.025 e princípios de boas práticas. Os POPs gerenciais (PG) são documentos de referência para o funcionamento do SGQ, que orientam e estabelecem, como instrumentos normativos, as ações de caráter gerencial da Unidade. Os POPs técnicos (PT) estabelecem regras, critérios, métodos e operações para desenvolver atividades técnicas, definindo as responsabilidades para executá-las, enquanto os POPs de equipamentos (PE) fornecem as informações necessárias para a operação, manutenção e calibração de equipamentos de uso rotineiro nos diversos setores da Unidade. As instruções (IN), de trabalho ou de uso, têm a função de, respectivamente, permitir, com documentos de leitura rápida e objetiva, a execução de tarefas de natureza específica e a operação de equipamentos ou instrumentos. Para a inserção de registros rotineiros,

estão previstos formulários, fichas, planilhas, etc. (FO). Além destes, são gerados outros documentos e registros (OU), que são: planos de estudo BPL; dados brutos; relatórios parciais e finais de ensaios; relatórios de inspeções e auditorias; agenda-mestre de estudos conduzidos em conformidade com as BPL; documentação relativa à validação de sistemas computadorizados; histórico de POP; lista mestre de documentos da qualidade.

2.4.1 Elaboração e controle de documentos

A Unidade dispõe de POP para a elaboração e controle de documentos, onde está definido o método de elaboração e revisão de documentos do sistema da qualidade e o sistema de controle desta documentação na Embrapa Clima Temperado. Cabe destacar que um empregado designado pela UGQ e formalmente nomeado pela Chefia Geral da Embrapa Clima Temperado, é responsável por controlar, distribuir e atualizar todos os documentos do SGQ.

2.4.2 Análise crítica dos pedidos, propostas e contratos

A Os contratos de prestação de serviços devem ser encaminhados para a área de negócios da Unidade, responsável pela avaliação legal e técnica da proposta de trabalho. No caso de solicitação de serviços aos laboratórios, também é feita a análise pelo(s) RT(s) do(s) laboratório(s) envolvido(s), que determina(m) se existe competência instalada (infraestrutura, recursos humanos e financeiros) para executá-los com a garantia do cumprimento dos requisitos da norma ISO/IEC 17.025. Este processo é conduzido no âmbito da Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios (CCN) e é regulamentado por diversos documentos orientadores, entre eles, a Lei 8.666/93, a Resolução Normativa 09/07, que versa sobre parcerias com fundações de apoio, e a Instrução Normativa STN 001/97, que disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências.

A subcontratação para a realização de serviços e/ou ensaios, também regida pelos mesmos instrumentos, será efetuada quando:

- Houver sobrecarga de trabalho no setor/área;
- Falta de competência instalada;
- Incapacidade temporária para atender a demanda.

O processo será conduzido mediante o conhecimento e a concordância do responsável pelo setor/área, de um representante da chefia da Unidade e do cliente. A Embrapa Clima Temperado garantirá que o prestador de serviço subcontratado esteja habilitado a executá-lo conforme requisitos da ISO/IEC 17.025. Embora a acreditação não seja indispensável, sempre que possível, serão preferidos prestadores de serviço acreditados. Para tanto, será mantida uma relação de empresas capazes de fornecer serviços equivalentes ao escopo dos laboratórios da Unidade, segundo a norma, acreditados ou não.

A formalização da subcontratação é feita por instrumento jurídico de acordo com os instrumentos legais e normativos aplicáveis.

2.4.3 Aquisição de serviços e suprimentos

Serviços e suprimentos solicitados devem atender às necessidades do setor/área e, sobretudo, garantir que nenhum requisito do SGQ seja negligenciado. As solicitações são encaminhadas pelo responsável, à área de compras da Unidade utilizando o formulário adequado. Especificações técnicas são incorporadas ao pedido sempre que necessário. A gestão destes processos é operacionalizada pelo Setor de Patrimônio e Materiais (SPM) e regulamentada por normas de caráter corporativo elaboradas pela direção da Empresa ou definidas por instrumentos legais da Federação. Entre eles, documentos que definem os processos de importação (como a Instrução de Serviço DRM 017/98, IS 017/98) e de licitação, como a Lei nº 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, e a Instrução Normativa 05/95, que estabelece os procedimentos para implantação e operacionalização do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), nos órgãos da Presidência da República, nos Ministérios, nas Autarquias e nas Fundações que

integram o Sistema de Serviços Gerais (SISG), entre outros, cujas versões atualizadas estão disponíveis para consulta e aquisição na intranet da Empresa (<http://www2.sede.embrapa.br:8080/aud/normaud.nsf>).

3. Atendimento ao cliente

A Empresa dispõe de instrumentos corporativos que regulam seu relacionamento com o público. As principais fontes de informações no trato com o cidadão e onde se encontram descritas as posturas e atitudes adequadas para a excelência no atendimento são a publicação Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão, o manual de Atendimento ao Cliente e o documento orientador “Padrões de qualidade do atendimento ao cidadão: orientação para os chefes”. Assim, na Embrapa Clima Temperado existem profissionais capacitados para o atendimento ao cliente em todos os níveis desta relação comercial. De maneira adicional aos documentos orientadores de caráter corporativo, o SAC da Unidade procura prospectar junto aos clientes as oportunidades de melhoria por meio de pesquisas. As equipes técnicas dos laboratórios e campos estão orientadas a preservar a confidencialidade e manter a imparcialidade na relação com seus clientes e são capacitadas para esclarecer dúvidas sobre amostragem, preservação e transporte de amostras e ensaios/serviços prestados pelos laboratórios e campos.

4. Estudos

4.1 Generalidades

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, no âmbito de sua programação ordinária de pesquisa, acolhe propostas de projetos, por meio de chamadas, cujas prioridades são expressas em diversas linhas de pesquisa alinhadas aos temas dos macroprogramas e à programação de cada Unidade. Em linhas gerais, os macroprogramas da Embrapa abrigam propostas baseadas na seguinte lógica:

-Macroprograma 1: Grandes Desafios Nacionais. Neste, são alocados projetos de PD&I de caráter estratégico que exijam arranjos institucionais complexos ou grandes redes e aplicação intensiva de recursos.

-Macroprograma 2: Competitividade e Sustentabilidade. Abriga projetos de PD&I de caráter aplicado, estratégico ou eventualmente básico, que exijam a organização de equipes interativas e redes, para obter avanços significativos e inovadores no conhecimento e no padrão tecnológico do agronegócio brasileiro.

-Macroprograma 3: Desenvolvimento Tecnológico Incremental. Viabiliza projetos destinados a apoiar o aperfeiçoamento tecnológico contínuo, atendendo demandas e necessidades de curto e médio prazos, executados por meio de arranjos simples e pouco intensivos em aplicação de recursos.

-Macroprograma 4: Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial. Reúne projetos voltados ao desenvolvimento da integração entre as atividades de PD&I e o mercado, e ao aprimoramento do relacionamento da Embrapa com a sociedade.

-Macroprograma 5: Desenvolvimento Institucional. Os projetos são voltados a ações institucionais inovadoras de caráter estratégico, relativas a um novo processo ou a melhoria significativa de processo existente, inclusive de gestão.

-Macroprograma 6: Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e à Sustentabilidade do Meio Rural. Por meio do qual são conduzidos projetos voltados para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar e de comunidades tradicionais, com foco na agregação de valor e, prioritariamente, com abordagem territorial, promovendo a convergência de esforços mult institucionais e interdisciplinares.

O processo de discussão, elaboração e aprovação de carta-consulta, pré-proposta ou proposta, doravante referenciadas genericamente

como propostas, é efetuado de maneira contínua na Embrapa Clima Temperado, sendo estimulado pela Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento e pelo Comitê Técnico Interno (CTI).

4.2 Prospecção e indução de propostas

A prospecção de demandas e a indução de propostas que tratem de temas estratégicos é liderada pela Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento, com o suporte do Colegiado de Apoio à Gestão Estratégica de PD&I e do Comitê Técnico Interno. São prospectadas chamadas publicadas pela Embrapa e editais de outras Instituições de fomento e levantadas as lacunas na programação de pesquisa da UD, à luz de seu Plano Diretor, em estudos sobre processos, temas e/ou ecossistemas que são parte do foco da UD e pela necessidade de continuidade de ações de PD&I e de transferência de tecnologia.

4.3 Construção das propostas

A partir da abertura das Chamadas dos Macroprogramas, duas vezes ao ano, são definidos os temas pertinentes, em reunião do CTI, juntamente com o Colegiado de Apoio à Gestão Estratégica de PD&I, quando os pesquisadores são chamados à manifestar interesse em liderar ou contribuir com uma proposta. É iniciado, então, o processo de articulação do líder para formação da equipe interna e externa, com apoio da Chefia de P&D e CTI, e deflagrado o processo de elaboração da proposta de projeto. A apresentação da proposta é feita pelo líder em plenário. Neste momento, a equipe de pesquisa da UD é convidada a contribuir com a qualificação da proposta. A incorporação de colaboradores à equipe e das contribuições geram um documento pronto para apreciação pelo CTI e por consultor interno. O parecer desta equipe é exposto, em reunião, perante o líder, que recebe cópia impressa deste documento para orientá-lo, durante os ajustes finais.

A proposta é registrada, com o apoio da secretaria do CTI, no formulário do InfoSEG, e, as informações enviadas ao Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD), em formato eletrônico, são organizadas para garantir a operacionalização dos processos de

composição da programação do Sistema Embrapa de Gestão (SEG). O Comitê Gestor da Programação emite parecer sobre o mérito estratégico das propostas, ao líder e ao CTI, inclusive as reprovadas, indicando a necessidade de ajustes e reenvio das propostas aprovadas aos Gestores de Macroprogramas. A Coordenadoria de Gestão da Programação envia o código do projeto ao líder e solicita a distribuição de recursos no módulo orçamentário WEB. Finalizando o processo, o CTI inclui os dados dos projetos novos, nos controles internos da programação e publica a relação de projetos anualmente na página da UD, na “Relação de projetos em andamento na Embrapa Clima Temperado”.

4.4 Acompanhamento dos projetos

A fim de cumprir determinação do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), obter informações sobre o andamento de projetos dos Macroprogramas e de estimular a interação entre as equipes de projetos com a equipe de gestão, são realizados eventos de acompanhamento dos projetos, segundo procedimentos estabelecidos na Nota Técnica de Acompanhamento dos Projetos em Andamento dos Macroprogramas, para os quais são convidados os membros do CTI e toda a equipe de pesquisadores da UD.

Os membros do CTI avaliam se o projeto cumpriu as metas previstas e executou as atividades programadas, verificando, inclusive, face aos recursos disponibilizados, se o percentual de cumprimento atingido pode ser considerado satisfatório e se as metas que não foram atingidas comprometem o(s) resultado(s) esperado(s). Cabe ao CTI, também, verificar se os problemas que surgiram durante a execução do projeto são aceitáveis e justificam a situação descrita pelo líder relativa ao cumprimento de metas. Além disso, avalia-se em que âmbito devem ser tratados, em função de sua natureza, ou seja, se são de ordem geral, e merecem atenção da Diretoria Executiva, DPD e Chefia Geral da UD, ou específicos, cuja solução merece atenção da equipe, do Líder e/ou de chefias adjuntas. Verifica-se, também, se os resultados obtidos são relevantes e correspondem à expectativa criada pela proposta, julgando a pertinência de continuidade do trabalho em futuras

chamadas e editais.

Embora não seja prática comum aos estudos, fica estabelecido que, todo projeto conduzido em conformidade com os princípios das BPL, adicionalmente ao processo corporativo de acompanhamento, será, auditado por equipe qualificada, cujas observações irão abranger desde o plano de estudos até o relatório final.

4.5 Encerramento do projeto

A Avaliação Final de Projetos de Pesquisa da Embrapa, no âmbito do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), tem o objetivo de verificar o desempenho dos projetos concluídos, comparando os resultados alcançados com os propostos, justificar recursos empregados e subsidiar decisões futuras sobre a composição do portfólio de projetos do SEG.

O processo de avaliação proposto pelo DPD, Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, descrito na Nota Técnica sobre Avaliação Final de Projetos de Pesquisa (Quadro 1), fundamenta-se nos seguintes eixos:

1) Avaliar o projeto em relação aos seguintes aspectos:

a) Alcance de objetivos e metas.

b) Resultados obtidos (descrição, classificação).

c) Formas de entrega dos resultados às partes interessadas.

2) Agregar toda informação necessária ao processo de avaliação e tomada de decisão no âmbito do projeto, da UD e do macroprograma, da seguinte forma:

a) Líder do Projeto elabora e encaminha relatório para avaliação do CTI da UD.

b) CTI consolida as informações dos Relatórios dos Projetos da Unidade

no formulário do Relatório da Unidade e o encaminha ao DPD.

De acordo com o DPD, cabe ao CTI arquivar todos os Relatórios de Avaliação Final dos Projetos da UD, encaminhando ao Departamento apenas o Relatório da Unidade. Além deste, devem ser arquivados, pelo CTI, o relatório técnico do projeto e respectivas publicações dos resultados.

5. Verificação do sistema de gestão da qualidade

A Embrapa Clima Temperado utiliza instrumentos para garantir a manutenção e o funcionamento do SGQ aplicado à rotina de trabalho de seus laboratórios e campos experimentais reconhecidos ou que buscam reconhecimento de órgãos regulamentadores e/ou credenciadores. São eles:

- Análise crítica pela chefia;
- Auditoria interna;
- Auditoria externa.
- Ações corretivas
- Tratamento de não conformidades;

5.1 Auditorias internas

Os setores/áreas incluídas no escopo do SGQ da Embrapa Clima Temperado são submetidos a, pelo menos, uma auditoria interna anual, de caráter ordinário. Contudo, mediante consenso entre o RT e o GQ poderão ser efetuadas auditorias extraordinárias.

5.2 Análise crítica pela chefia

Anualmente, a chefia da Unidade reúne-se com o GQ e todos os elementos envolvidos com o SGQ, além dos RT e equipes técnicas

Quadro 1. Processo detalhado de avaliação final de projetos de pesquisa nos Macroprogramas da Embrapa.

ATOR	ATIVIDADE	INSTRUMENTO UTILIZADO
Coordenador de PC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informa: Alcance de objetivos; Entrega de Resultados do PC. 2. Elabora: avaliação final de seu PC 3. Encaminha: relatório ao líder do projeto para avaliação 	MP 1: Relatório de Avaliação Final de PC
Líder de Projeto no MP1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faz: avaliação final de projetos componentes do seu projeto 2. Informa: avaliação final de PC ao coordenador de PC 3. Informa: Alcance de objetivos; Entrega de Resultado do projeto que lidera, 4. Faz: avaliação final de seu projeto 5. Encaminha: para avaliação, relatório ao CTI da UD, líder do projeto e aos CTIs de UDs com PC. 	
Líder de Projeto nos MP 2 a 6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informa: Alcance de objetivos; Entrega de Resultados do projeto que lidera 2. Faz: avaliação final de seu projeto 3. Encaminha: relatório ao CTI/ CTS da Unidade líder do projeto para avaliação 	MP 2 a 6: Relatório de Avaliação Final de Projeto
CTI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avalia: PC e projetos em rede (MP1) e encaminha avaliação ao DPD. 2. Faz: avaliação de projetos no MP2, MP3, MP4, MP5 e MP6. 3. Consolida: os Relatórios de Avaliação Final de Projetos da Unidade. 	MP 1: Relatório de Avaliação Final de Projeto MP 2 a 6: Relatório de Avaliação Final de Projeto
CTI	<ol style="list-style-type: none"> 4. Encaminha: o Relatório de Avaliação Final de Projetos da Unidade ao DPD. 5. Informa: avaliação final de projetos ao líder/coordenador de PC. 	UD: Relatório de Avaliação Final de Projetos
DPD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolida: informações das Unidades ou de projetos no MP1 2. Realiza: avaliação dos portfólios do MP, de cada Unidade e da Embrapa. 3. Informa: Unidades e líderes (MP1) sobre avaliação do portfólio ou de projetos MP1. 	MP 1: Relatório de Avaliação Final de Projeto UD: Relatório de Avaliação Final de Projetos

Fonte: DPD, 2008.

dos laboratórios pertencentes ao escopo de reconhecimento para fazer análise crítica do sistema de gestão da qualidade e dos procedimentos analíticos, conforme previsto no POP de análise crítica do sistema da qualidade. São temas em pauta nesta reunião:

- Adequação das políticas e procedimentos;
- Relatórios gerenciais;
- Resultados de auditorias internas realizadas desde a última análise crítica;
- Ações corretivas e preventivas implementadas;
- Resultados de ensaios de proficiência ou comparações interlaboratoriais;
- Informações geradas por clientes (reclamações, pesquisas, sugestões, etc.);
- Resultados de controles internos da qualidade;
- Necessidade de treinamento de pessoal;
- Planejamento estratégico.

5.3 Tratamento de não-conformidades

A implementação de ações corretivas (AC) é discutida, em reunião, pela equipe técnica do setor. Tão logo, sejam definidos o responsável, os encaminhamentos a serem dados e os indicadores que servirão para monitorar sua eficácia, as ACs são aplicadas para controlar e/ou corrigir não conformidades detectadas por meio dos instrumentos de verificação do sistema de gestão da qualidade.

5.4 Auditoria externa

Os laboratórios reconhecidos e/ou que buscam reconhecimento de

órgãos regulamentadores e/ou credenciadores serão submetidos às auditorias externas efetuadas por tais organismos (MAPA, ANVISA, RMRS, INMETRO,...).

6. Ação corretiva

Os procedimentos relativos à implementação de uma ação corretiva são aplicados sempre que algum instrumento de verificação do sistema da qualidade detectar não conformidade ou a possibilidade dela acontecer.

7. Ação preventiva

A necessidade de ação preventiva é verificada por meio de auditorias internas, análises críticas do sistema da qualidade, contribuições de clientes internos, equipe técnica, clientes externos e discussões gerenciais. Os procedimentos para a adoção de ações preventivas devem incluir a identificação de pontos de melhoria e monitoramento do processo de implementação para garantir sua eficácia. Entre as principais medidas preventivas estão os treinamentos, a manutenção preventiva, as calibrações, a avaliação periódica de controles internos e externos de qualidade e ações de planejamento, incluindo técnicas de AMP, análise e melhoria de processo.

8. Melhoria

A Embrapa deixa claro em seu V Plano Diretor (PDE) o seu compromisso com a melhoria contínua, quando dedica um capítulo do seu planejamento estratégico, projetado para o horizonte de 2023, para tratar de desafios organizacionais e institucionais que visam garantir a sua sinergia com parceiros, por meio de competências e recursos internos e externos, capazes de promover o contínuo desempenho organizacional superior.

A Empresa mantém instrumentos como o Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE), que abrange a Avaliação de Desempenho das suas Unidades (SAU), o Sistema

de Premiação da Embrapa (SISPEM), o Sistema de Planejamento, Acompanhamento, Avaliação do Resultado do Trabalho Individual (SAAD-RH) e o Processo de Promoção e Progressão Salarial por Mérito, que servem para monitorar o desempenho e estimular o alcance de metas, tanto no âmbito das Unidades quanto dos seus empregados, que sentem-se desafiados e estimulados a progredir. O Sistema de Avaliação de Desempenho das Unidades é baseado em critérios como produção técnica e científica, receita e parcerias, que são aplicados de acordo com o Manual dos indicadores de avaliação de desempenho dos centros de pesquisa da Embrapa.

No âmbito da Embrapa Clima Temperado, estimula-se nos empregados e colaboradores o compromisso com a melhoria contínua, por meio da manutenção de um clima organizacional favorável, mantido pelo treinamento contínuo e promoções e premiações anuais (SAAD-RH), vinculadas ao desempenho no trabalho, com base nos seguintes critérios de avaliação:

- Trabalho em equipe;
- Gestão de pessoas;
- Gestão de projetos, prazos e recursos;
- Orientação estratégica;
- Visão integrada de processos.
- Liderança;
- Articulação de relacionamentos;
- Flexibilidade;
- Gestão do conhecimento;

Estes instrumentos são complementados pela construção de um planejamento estratégico com metas desafiadoras e com o efetivo monitoramento dos indicadores estabelecidos durante o planejamento, também registrado no SAAD-RH.

A preocupação em promover permanentemente a melhoria contínua do SGQ, é expressa também nas reuniões de análise crítica. A avaliação criteriosa dos relatórios de auditoria e registros de não-conformidades,

contribuem para a tomada de decisão e efetiva implantação de ações corretivas. Nas reuniões, com a presença de todos os gerentes, e elementos envolvidos na gestão da qualidade, são discutidos resultados e avaliados indicadores do planejamento estratégico e verificado o status dos projetos em desenvolvimento.

Além disso, é responsabilidade da chefia a disseminação da importância em atender aos requisitos dos clientes, no caso da Embrapa, a sociedade e a comunidade científica brasileira. Por isso, frente à análise dos cenários e de expansão das atividades da Empresa, são planejadas ações, previstos recursos, treinamentos, investimentos em infraestrutura, enfim, previsão e provisão dos recursos necessários para o cumprimento das metas estratégicas.

9. Controle dos registros

Para garantir o acesso e a recuperação das informações gerenciais, técnicas e da qualidade e a sua proteção, a Embrapa Clima Temperado possui procedimentos definidos para o controle de registros.

10. Requisitos técnicos

10.1 Generalidades

Nos laboratórios e campos experimentais, o SGQ da Embrapa Clima Temperado trata do controle dos fatores que podem influenciar a confiabilidade dos resultados, como recursos humanos, instalações, acomodações e condições ambientais, métodos de análise, equipamentos, rastreabilidade e incerteza de medição.

10.2 Acomodações e condições ambientais

Os laboratórios e campos experimentais da Embrapa Clima Temperado possuem a área física e as instalações necessárias e compatíveis, além dos equipamentos apropriados e em condições de uso para a execução das suas atividades conforme os requisitos das normas ISO/IEC 17.025 e BPL.

10.3 Equipamentos

Os Laboratórios e Campos Experimentais da Unidade possuem todos os equipamentos necessários à realização das suas atividades, devidamente registrados pela área de bens patrimoniais do SPM, segundo a Resolução Normativa n. 013/03, que regulamenta o Sistema de Administração de Bens Patrimoniais, e a Instrução de Serviço DRM nº 028/96, que define os critérios para fins de incorporação de bens ao Ativo Imobilizado, entre outros documentos orientadores, como o Memorando CIRC. DRM.CPM Nº 007/02, que trata do Comodato de Bens Móveis e Semoventes/Processo de Doação. Cada equipamento possui identificação e ficha de controle, além de POP ou Instrução, cujo conteúdo é baseado nas informações do fabricante, suficientes para permitir a operação, manutenção e calibração do equipamento. Os manuais e documentos fornecidos pelo fabricante e/ou fornecedor são mantidos no setor/área, em pasta contendo o nome do equipamento, em local acessível aos usuários para consulta em casos não previstos no POP ou Instrução (IN). São arquivados os registros de informações, como: nome do fabricante, identificação do modelo e número de série, especificações técnicas, instruções do fabricante e localização.

10.4 Amostragem

Sempre que oferecem o serviço de amostragem, os laboratórios da Embrapa Clima Temperado asseguram que os procedimentos permitem a obtenção de amostra representativa e devidamente conservada até a sua entrada no laboratório. Caso contrário, o laboratório dispõe-se a instruir os clientes sobre como proceder para obter amostras representativas e devidamente preservadas.

10.5 Recepção de amostras

Os laboratórios da Unidade estabelecem procedimentos para receber e protocolar as amostras. Neste caso, são definidas as informações necessárias para garantir a rastreabilidade dos resultados à população que as amostras trazidas ao laboratório representam, de modo inequívoco. São também definidos pelo setor os critérios para classificar as condições das amostras na recepção, quanto à adequação

para o processamento. Caso sejam inadequadas, devem ser registradas não conformidades e abertos os processos de tratamento. O cliente deve ser comunicado da necessidade de nova amostragem, quando necessário. Os laboratórios definem e capacitam, pelo menos, um empregado responsável pelo recebimento de amostras.

10.6 Preparo de amostras

Os laboratórios do CPACT disponibilizam às suas equipes técnicas, procedimentos relativos à obtenção da amostra de trabalho para cada um dos ensaios executados pelo laboratório. São definidas técnicas de preservação do analito e de sua especificação, sem que a condição original seja alterada.

10.7 Métodos de análise e validação dos métodos

Os laboratórios do CPACT disponibilizam às suas equipes técnicas, procedimentos relativos à obtenção da amostra de trabalho para cada um dos ensaios executados pelo laboratório. São definidas técnicas de preservação do analito e de sua especificação, sem que a condição original seja alterada.

10.7.1 Generalidades

Os laboratórios da Embrapa Clima Temperado realizam as determinações segundo métodos normatizados e/ou reconhecidos cientificamente e comprometem-se em utilizar a última edição da publicação como referência em sua rotina de trabalho e, sempre que possível validá-los antes de utilizá-los nos ensaios. Caso necessitem aplicar métodos não-normatizados, antes de utilizá-los, também são adotados procedimentos de validação, quando viável.

10.7.2 Validação de métodos

Os procedimentos para a execução da validação de métodos analíticos utilizados pelos laboratórios da Embrapa Clima Temperado ainda demandam formação de profissionais habilitados. Tão logo sejam capacitados, caberá ao RT e ao analista de cada laboratório a elaboração de procedimentos para a validação de cada um dos métodos utilizados em seu laboratório.

10.7.3 Resultados

Os resultados das análises e as demais informações relativas às amostras são registrados em relatórios, laudos, boletins ou informes, de forma que forneçam condições de rastreabilidade à população que pertence a amostra analisada. Os resultados das análises devem, sempre que possível, ser acompanhados da incerteza de medição e devem ser elaborados conforme estabelecem os procedimentos de elaboração e controle de documentos e de controle de registros impressos e eletrônicos. A conferência dos relatórios é responsabilidade do RT do laboratório.

Uma declaração de que os resultados apresentados se referem apenas aos itens ensaiados é inserida nos relatórios. Também é aplicável uma declaração de conformidade quando algum desvio nos procedimentos decorre de relação contratual estabelecida como cliente, ou está previsto na norma ou especificação de ensaio ou quando existem tolerâncias legais aplicáveis em função do item ensaiado.

Opiniões e interpretações devem ser incluídas apenas quando previstas em contrato com o cliente, na norma de ensaio ou na legislação.

10.7.4 Rastreabilidade da medição

Os laboratórios comprometem-se a utilizar, sempre que necessário e possível, padrões e materiais de referência, os quais são manuseados de acordo com o POP de Manuseio de padrões e materiais de referência.

10.7.5 Incerteza de medição

A elaboração e disponibilização de procedimentos para efetuar a estimativa de incertezas em ensaios, assim como a avaliação, carece da formação de profissionais para fazê-lo. Contudo, os laboratórios mantêm registros dos critérios adotados na implementação da estimativa de incerteza.

Literatura recomendada

ABNT. **NBR/ISO 17.025**: requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração. Rio de Janeiro, 2005. 31 p.

EMBRAPA. **Acordos coletivo de trabalho**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/administracao_geral/pessoal/politica_de_pessoal/acordos-coletivos-de-trabalho>. Acesso em: 16 nov. 2009.

EMBRAPA. Assessoria de Comunicação Social. **Padrões de qualidade do atendimento ao cidadão**: orientação para os chefes. Brasília, DF, 2001. 28 p. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/embrapa/intranet/administracao_geral/documentacao/manuais/atendimento-ao-cidadao>. Acesso em: 12 nov. 2009.

EMBRAPA. **Avaliação final de projetos de pesquisa (MP1, MP2, MP3, MP4, MP5 e MP6)**. Brasília, DF, 2008. 5 p. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/pesquisa_desenvolvimento/seg/programatica/macroprogramas>. Acesso em: 9 nov. 2009.

EMBRAPA CLIMA TEMPERADO. **IV Plano diretor da Embrapa Clima Temperado 2008-2011-2023**. Pelotas, 2008. 52 p.

EMBRAPA. Deliberação n. 16/04, de 17 de dezembro de 2004. **Boletim de Comunicações Administrativas**, Brasília, DF, ano 31, n. 2, p. 21, 14

jan. 2005.

EMBRAPA. **Instrução de serviço DRM nº 28/96**, de 25 de novembro de 1996. **Boletim de Comunicações Administrativas**, ano 22, n. 53, p. 1, 2 dez. 1996.

EMBRAPA. **Manual de atendimento ao cliente**. Brasília, DF, 1997. 67 p. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/embrapa/intranet/administracao_geral/documentacao/manuais/manual-de-atendimento-ao-cliente>. Acesso em: 13 nov. 2009.

EMBRAPA. **Manual dos indicadores de avaliação de desempenho dos centros de pesquisa da Embrapa**. Brasília, DF, 2007. 36 p. Disponível em: <<http://www2.sede.embrapa.br:8080/img/pat/manualSau.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

EMBRAPA. **Normas da área de gestão de pessoas da Embrapa: deliberações, resoluções normativas e instruções de serviço**. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/administracao_geral/pessoal/normas-pessoal/normas-pessoal>. Acesso em: 12 nov. 2009.

EMBRAPA. **Nota técnica de acompanhamento dos projetos em andamento dos macroprogramas**. Brasília, DF, 2008. 5 p. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/pesquisa_desenvolvimento/seg_programatica/macroprogramas>. Acesso em: 10 nov. 2009.

EMBRAPA. **Plano de carreiras da Embrapa – PCE**. Brasília, DF, 2006. 60 p. Disponível em: <https://intranet.embrapa.br/administracao_geral/pessoal/politica_de_pessoal/plano-de-carreiras-da-embrapa/pce-2006>. Acesso em: 12 nov. 2009.

EMBRAPA. Regimento interno da Embrapa Clima Temperado. Deliberação n. 8/99. **Boletim de Comunicações Administrativas**, Brasília, DF, ano 25, n. 16, p. 5,12 abr. 1999.

EMBRAPA. Resolução normativa n. 10/08, de 18 de março de 2008.

Boletim Extra de Comunicações Administrativas, ano 34, n. 12, p. 3, 19 mar. 2008.

EMBRAPA. **Resolução normativa n. 13/03**, de 5 de maio de 2003. **Boletim de Comunicações Administrativas**, ano 30, n. 22, p. 4, 20 maio 2003.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023**. Brasília, DF, 2008. 43 p. .

EURACHEM. **Guia EURACHEM/CITAC**: determinando a incerteza na medição analítica. 2 ed. Rio de Janeiro: SBM, 2002. 158 p.

INMETRO. **NIT DICLA 35**: requisitos gerais para laboratórios segundo os princípios das boas práticas de laboratório – BPL. Rio de Janeiro, 2007. 19 p.

INMETRO. **NIT DICLA 34**: critérios para o credenciamento de laboratórios de ensaios BPL - boas práticas de laboratório – aplicação a estudos de campo. Rio de Janeiro, 2003. 11 p.