

Relatório de Gestão - 2003

Embrapa Uva e Vinho



Bento Gonçalves, RS, 2004

Organizadora

Loiva Maria R. de Mello

Embrapa

Uva e Vinho

República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Roberto Rodrigues
Ministro

Diretoria-Executiva da Embrapa

Clayton Campanhola
Diretor-Presidente

Gustavo Kauark Chianca
Mariza Marilena T. Luz Barbosa
Herbert Cavalcante de Lima
Diretores-Executivos

Embrapa Uva e Vinho

José Fernando da Silva Protas
Chefe-Geral

Lauro Luiz Dorigon
Chefe-Adjunto de Administração

Gilmar Barcelos Kuhn
Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Organização

Loiva Maria Ribeiro de Mello

Elaboração

Loiva Maria Ribeiro de Mello
José Fernando da Silva Protas
Alexandre Hoffmann

RELATÓRIO DE GESTÃO-2003
EMBRAPA UVA E VINHO

Organizadora

Loiva Maria Ribeiro de Mello

Bento Gonçalves-RS

2003

Embrapa Uva e Vinho
Rua Livramento, 515
Caixa Postal 130
CEP 95.700-000 – Bento Gonçalves – RS
Fone: (54) 455-8000
Fax: (51)
<http://www.cnpuv.embrapa.br>
sac@cnpuv.embrapa.br

Capa: Luciana Prado Mendonça
Editoração eletrônica: Sandra Sebben

Embrapa Uva e Vinho

Relatório de Gestão 2003 / Embrapa Uva e Vinho; organizadora Loiva Maria Ribeiro de Mello. -- Bento Gonçalves, RS: Embrapa Uva e Vinho, 2003.
71 p. (Embrapa Uva e Vinho. Documentos, 43)

1. Embrapa Uva e Vinho - Pesquisa. 2. Gestão. 3. Relatório. I. Mello, Loiva Maria Ribeiro de. II. Título.

634.8 – CDD21

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
PERFIL DA UNIDADE	6
1. Descrição Básica	6
2. Necessidade dos Clientes	6
3. Relacionamento com Fornecedores	7
4. Histórico da Qualidade	8
RELATO DE GESTÃO	9
1. Liderança	9
1.1 Sistema de Liderança	9
1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania	16
2. Estratégias e Planos	17
2.1 Formulação de Estratégias	17
2.2 Operacionalização das Estratégias	19
3. Clientes	20
3.1 Conhecimento Mútuo	20
3.2 Relacionamento com o Cliente	20
4. Informação	20
4.1 Gestão das Informações Organizacionais	20
4.2 Gestão das Informações Comparativas	20
4.3 Análise Crítica do Desempenho Global	20
5. Pessoas	20
5.1 Sistemas de Trabalho	20
5.2 Educação, Capacitação e Desenvolvimento	20
5.3 Qualidade de Vida	20
6. Processos	20
6.1 Gestão de Processos de Apoio	20
6.2 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores	20
7. Resultados da Unidade	20
7.1 Resultados Relativos aos Clientes	20
7.2 Resultados Orçamentários e Financeiros	20
7.3 Resultados Relativos às Pessoas	20
7.4 Resultados Relativos a Fornecedores	20
7.5 Resultados Relativos aos Serviços/Produtos e aos Processos Organizacionais	20
7.5.1 Programação de Pesquisa e Desenvolvimento	20
7.5.2 Produção Técnico-científica	20
7.5.3 Transferência de Tecnologia	20
7.5.4 Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos	20
7.5.5 Resultados Relativos aos Processos Organizacionais, Parcerias e Cidadania	20
7.5.6 Resultados Relativos à Avaliação de Impactos Econômicos Sociais e Ambientais das Tecnologias Geradas	20
GLOSSÁRIO	20
SIGLAS	20

APRESENTAÇÃO

Com o presente Relatório de Gestão, a Embrapa Uva e Vinho registra e analisa, numa forma de prestação de contas à sociedade em geral e a seus clientes e parceiros em particular, o conjunto de ações programáticas desenvolvidas no período correspondente ao II Plano Diretor da Unidade (II PDU 2000-2003), que se encerrou em 2003. Com o propósito de apresentar um relato claro e objetivo, este documento foi estruturado de forma segmentada, onde as diferentes dimensões do Programa da Unidade: Pesquisas em Andamento, Resultados de Pesquisas, Lançamento de Tecnologias, Parcerias, Captação de Recursos, Ações Gerenciais e outras, são apresentadas de forma analítica.

Como referência marcante do enfoque programático da Embrapa Uva e Vinho no período correspondente ao II PDU, destacamos a fundamentação das ações de Pesquisa e Desenvolvimento no Paradigma da Sustentabilidade, que se traduz numa preocupação com o ambientalmente correto, com o socialmente justo e com o economicamente viável. Como exemplo dos avanços obtidos com base neste enfoque, desenvolveu-se, numa ação pioneira no Brasil, o Sistema de Produção Integrada de Maçã, marco referencial da moderna fruticultura brasileira e objetivo perseguido pelas demais cadeias produtivas como forma de ganhar em competitividade e acessar mercados mais exigentes, tanto interna como externamente. Não menos importantes, e agora sob o enfoque da agregação de valor na propriedade agrícola, têm sido os resultados obtidos com a criação e o lançamento de cultivares de uvas, tanto para processamento (produção de sucos e vinhos), quanto para o consumo in natura, neste caso com destaque especial para o lançamento de três cultivares de uvas apirênicas (sem sementes). Ainda sob o enfoque da competitividade e da agregação de valor na propriedade, merece especial destaque os resultados que a unidade tem obtido nos trabalhos de Zoneamento Vitivinícola, que visam a criação de Indicações Geográficas, cujo exemplo referencial é a Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos. Entretanto, evidencia-se claramente neste relatório que os avanços tecnológicos obtidos não se limitam a áreas específicas do conhecimento, pois a programação de pesquisa se desenvolve com base em equipes multidisciplinares, que interagem nas diferentes áreas do conhecimento para gerar e/ou adaptar e difundir as tecnologias.

Uma questão subjacente e de fundamental importância à existência e ao sucesso de uma Instituição de Pesquisa e Desenvolvimento nos tempos atuais, é a sua capacidade de captar recursos para a execução da sua programação. Entretanto, os requisitos para ser competitivo neste contexto vão além da capacidade da equipe técnico-científica elaborar projetos, é preciso que as propostas enfoquem questões relevantes e aderentes às demandas prioritárias do setor produtivo. Atualmente, a Embrapa Uva e Vinho tem grande parte da sua programação financiada pela iniciativa privada e pelas agências de fomento à pesquisa, fato que evidencia a sintonia existente entre a programação da Unidade e a realidade das cadeias produtivas às quais estamos vinculados.

Entendemos que o período relativo ao II PDU da Embrapa Uva e Vinho, que coincidiu com a nossa gestão como Chefe-Geral da Unidade, foi marcado por significativas mudanças paradigmáticas no contexto do agronegócio brasileiro, onde as questões ambientais e de segurança alimentar e, mais recentemente, a política de reforço à competitividade da agricultura familiar, determinaram a necessidade de um ajustamento da base tecnológica, com reflexos diretos na programação das Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento. Neste sentido, como pode ser conferido no presente documento, a Embrapa Uva e Vinho concebeu a sua programação com visão de futuro, antecipando-se às grandes questões tecnológicas do presente, que passamos a relatar.

José Fernando da Silva Protas
Chefe Geral Embrapa Uva e Vinho

PERFIL DA UNIDADE

1. Descrição Básica

A Embrapa Uva e Vinho é uma Unidade Descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, pertencente à categoria de Centro de Produto. Foi instituída, como Unidade de Pesquisa de Âmbito Estadual, em 26 de agosto de 1975 através da Deliberação nº 037/75 e, em 05 de março de 1985, passou a Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho.

O Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho (Embrapa Uva e Vinho) tem sua sede localizada na sub-região fisiográfica da Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, que compreende a Região da Serra Gaúcha, principal produtora nacional de uvas para processamento de vinhos, sucos e outros derivados e importante pólo produtor de frutas de clima temperado. A localização da Unidade, entretanto, não limita geograficamente à sua atuação, visto que, desde 1985, a Embrapa Uva e Vinho coordena em nível nacional a programação de pesquisa em vitivinicultura, e a partir de 1992 contempla na sua programação a execução de pesquisas com frutíferas de clima temperado no sul do Brasil.

A Unidade conta com quatro bases físicas. A Sede, em Bento Gonçalves-RS está situada na principal região produtora de vinhos do Brasil, onde são desenvolvidas ações com vitivinicultura de clima temperado e onde está situada a maior parte dos laboratórios e demais estruturas de suporte à pesquisa. Além da sede, a Unidade é composta pela Estação Experimental de Fruticultura Temperada (Vacaria-RS), localizada nos Campos de Cima da Serra, um dos principais pólos produtores de maçã do Brasil e destina-se ao desenvolvimento de atividades em fruticultura de clima temperado; a Estação Experimental de Viticultura Tropical (Jales-SP), localizada no noroeste de São Paulo, voltada ao desenvolvimento de tecnologias para viticultura tropical; e o Campo Experimental da Garibaldi (Garibaldi-RS), destinado à produção de material vegetativo livre de vírus e realização de ensaios em vitivinicultura e fruticultura de clima temperado. Na soma de suas quatro bases físicas, a Unidade possui uma área total de aproximadamente 320 hectares.

Para operacionalização da sua programação de pesquisa, a Unidade conta com 149 empregados, dos quais 42 são pesquisadores e 107 trabalham em atividades de suporte à pesquisa, suporte administrativo, análises laboratoriais e manutenção de campos experimentais e da estrutura física da Empresa.

Para execução da programação de P&D a Unidade conta com aproximadamente 30 hectares de vinhedos e pomares em área própria e 100 hectares localizados em propriedades privadas colocadas à disposição da Embrapa pelos parceiros. Possui uma biblioteca local e acesso à biblioteca virtual da Sede da Embrapa e ao Portal de Periódicos da CAPES. A estrutura laboratorial da Unidade é composta por laboratórios de Virologia, Entomologia, Fitopatologia, Cultura de Tecidos, Biologia Molecular, Solos e Nutrição de Plantas, Enologia, Microbiologia, Instrumentação, Fisiologia Vegetal, Análise Sensorial, Pós-Colheita e Microvinificação. Também fazem parte da estrutura de apoio à pesquisa onze estufas e casas de vegetação, quatro telados, quatro câmaras frias e uma cantina experimental, onde as tecnologias geradas são testadas em escala industrial.

2. Necessidade dos Clientes

O universo de atuação da Embrapa Uva e Vinho abrange o setor produtivo, agrícola e agroindustrial, verificando-se não somente um aumento significativo na relação direta entre produtores e a Instituição, como também um incremento desse relacionamento via outros agentes que não a assistência técnica oficial. Os principais clientes e parceiros são produtores, empresas cooperativas e privadas, indústrias de insumos, de beneficiamento e/ou processamento, associações de produtores, universidades, secretarias de agricultura e abastecimento dos estados e municípios, organizações de assistência técnica e extensão rural, agências de fomento e desenvolvimento do agronegócio, mídia especializada e empresas

privadas de geração de tecnologias, serviços e produtos. Além do setor produtivo, consiste em clientela da Unidade órgãos de divulgação em meios de comunicação, formadores de opinião, estudantes e consumidores de uvas, vinhos, sucos e outros derivados, bem como de frutas de clima temperado. Também incluem-se como clientes as demais Unidades da Embrapa e Instituições Estaduais de Pesquisa Agropecuária, que atuam nas cadeias produtivas vitivinícolas e de frutíferas de clima temperado. A interface da Unidade com os clientes e parceiros se dá através da Área de Comunicação e Negócios (ACN), responsável pelo relacionamento com o cliente e em consonância com o Programa de Qualidade no Atendimento ao Cliente, implementado pelo Governo Federal.

A maior parte da demanda provém de produtores, através de suas organizações e lideranças, e de profissionais ligados à área de insumos e assistência técnica, através de visitas técnicas, dias de campo, encontros, palestras, reuniões técnicas, workshops, seminários, cursos e treinamentos, testes para validação e/ou desenvolvimento de produtos e realização de análises laboratoriais. Há uma grande demanda por informações através de telefone e e-mail, colocada à disposição do público externo através do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). A equipe da ACN, ao receber a demanda, encarrega-se de efetuar sua triagem e encaminha ao setor competente para análise e providências quanto à elaboração da resposta ou outros encaminhamentos, de forma a atender plenamente a solicitação do cliente.

3. Relacionamento com Fornecedores

A Embrapa Uva e Vinho, em função de sua missão institucional, requer um considerável conjunto de insumos para a execução de sua programação de pesquisa e desenvolvimento. Para tanto, demanda a aquisição de insumos, tanto de material permanente quanto de bens de consumo e serviços especializados. Faz-se necessário o estabelecimento de relações com um significativo número de fornecedores de insumos e serviços. Entende-se todo o relacionamento com fornecedores, além de seu estrito caráter comercial, uma relação de parceria, em que ambos devem ser beneficiados, sem prejuízo das exigências legais previstas principalmente na Lei nº 8.666/93 e dos princípios que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Pode-se agrupar os fornecedores da Embrapa Uva e Vinho em dois principais blocos. Nos fornecedores de serviços, incluem-se os fornecedores de energia, água, telefonia, segurança, controle ambiental, acesso à Internet, manutenção física de prédios e áreas externas da Unidade e manutenção de equipamentos de suporte à pesquisa, além dos fornecedores de consultoria técnica especializada. Quanto aos fornecedores de bens, incluem-se as empresas que fornecem material permanente, como veículos, equipamentos, máquinas e publicações, além de bens de consumo, como combustíveis, reagentes para laboratório, material de expediente, suprimentos de informática, produtos de limpeza e insumos agrícolas.

Além das ações de rotina com fornecedores estabelecida pela área administrativa e pela Chefia da Unidade, na medida em que ocorrem os processos de aquisição e contratação, é relevante a participação da Comissão Permanente de Licitações e das Comissões de Pregão, destinadas à operacionalização dos processos de compras e contratações de valor mais elevado (acima de R\$ 16.000,00, em acordo com a Lei nº 8.666/93) visando o atendimento dos requisitos legais. Os componentes destas Comissões são empregados com conhecimento da legislação e vinculados à área administrativa, que apresentou característica de proatividade, comprometimento com a Empresa e capacidade de negociação. Especialmente quando de licitações mais complexas, o advogado lotado na Unidade apoia a Comissão de modo a evitarem-se inconformidades em relação à legislação. O processo de compras e contratações de serviços inclui a busca de informações junto ao Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal (SICAF), visando verificar se o potencial fornecedor está em condição regular de modo a atender às exigências previstas em lei. Também como parte do processo, busca-se a máxima satisfação do usuário requerente dos produtos, e estabelece-se um controle sobre os fornecedores de modo a evitar que empresas sem a adequada competência ou capacidade para o fornecimento do bem ou serviço venha a atuar novamente junto à Instituição.

A comunicação com os potenciais fornecedores, quando do lançamento de um processo licitatório, dá-se através de contato direto e através da "homepage" da Unidade, de modo a ampliar o elenco de participantes. Esta estratégia tem aumentado a competição nas licitações, com benefícios para a Embrapa no que tange à redução dos custos de aquisição de produtos e contratação de serviços.

4. Histórico da Qualidade

A Embrapa Uva e Vinho se inseriu nos programas de qualidade da empresa desde o início dos anos 90, quando foram oferecidos treinamentos visando a implementação do Programa de Qualidade Total voltado à melhoria da satisfação dos clientes tanto externos como internos e na melhoria dos processos da Unidade. Na época foi criado o Comitê de Gestão pela Qualidade Total (CGQT), que fez um esforço para implementar melhorias, promovendo eventos como a semana dos "5S", onde todos se empenharam em se desfazer de objetos e documentos desnecessários. O grupo teve papel fundamental na disseminação dos conceitos de qualidade total. No entanto, a iniciativa pouco avançou na análise e melhoria de processos. Outrossim, seguindo-se uma tendência moderna das corporações, os próprios conceitos e estratégias dos programas de qualidade total sofreram modificações e ajustes de tal forma que a própria Embrapa reviu sua aplicação e sua prioridade como política institucional, substituindo-o por outros mecanismos de melhoria de processos e aprimoramentos gerenciais.

Atualmente, a qualidade está integrada especialmente aos processos ligados à imagem institucional e à agilidade e qualidade no atendimento de demandas internas e externas à Empresa como função da eficiência no uso dos recursos físicos, financeiros e humanos e de um programa de gestão capaz de proporcionar qualidade total ao andamento e resultados das atividades desenvolvidas. Para tanto, a partir de 2000, a Embrapa Uva e Vinho implementou o Modelo de Gestão Estratégica, versão adaptada do "Balanced Scorecard" para a realidade da Embrapa, visando a formulação e implementação de estratégias agrupadas em objetivos comuns visando atingir metas estabelecidas em consonância com o Plano Diretor da Unidade (PDU). Este novo modelo de Gestão, dentre outros objetivos, se propõe a incrementar a gestão de pessoas com objetivos bem claros e definidos. Durante o ano de 2003, o MGE (Modelo de Gestão Estratégica) teve suas ações desenvolvidas parcialmente, baseadas na programação de 2002 no que diz respeito aos objetivos estratégicos, iniciativas, ações e indicadores de desempenho, em função da revisão dos Instrumentos de Gestão da Embrapa, conforme proposta da sua Diretoria-Executiva, visto ser esperada, a partir de 2004, a interação do MGE com outros mecanismos de aprimoramento gerencial das Unidades Centrais e Descentralizadas. Em 2003, foram mensurados os indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico como forma de acompanhar o resultado das ações cuja implantação ocorreu no ano de 2002. Com base no trabalho desenvolvido até 2002, várias iniciativas foram propostas e deverão servir de suporte ao prosseguimento da implantação do Modelo após seus devidos ajustes. Face a este fato, o foco na qualidade dos processos de gestão foi direcionado às ações com a melhoria dos processos e a ajustes na estrutura organizacional.

Os projetos de pesquisa estão focados nas prioridades nacionais definidas no Plano Plurianual de Investimentos (PPA) do Governo Federal, o que aumenta a competitividade dos projetos na busca de financiamentos internos e externos à Empresa. Na busca da qualidade de produtos elaborados, na sustentabilidade ambiental, na agregação de valor e na aderência às políticas de Governo, a Embrapa Uva e Vinho tem desenvolvido treinamento a produtores para elaboração de vinhos, sucos e derivados na pequena propriedade; implementou a produção integrada de maçã e está desenvolvendo tecnologias para melhorar e aumentar a competitividade da uva, pêssego e caqui e pequenas frutas na pequena propriedade familiar, contribuindo para a geração de emprego e renda, fixação dos trabalhadores e melhoria da qualidade de vida no espaço rural.

RELATO DE GESTÃO

1. Liderança

1.1 Sistema de Liderança

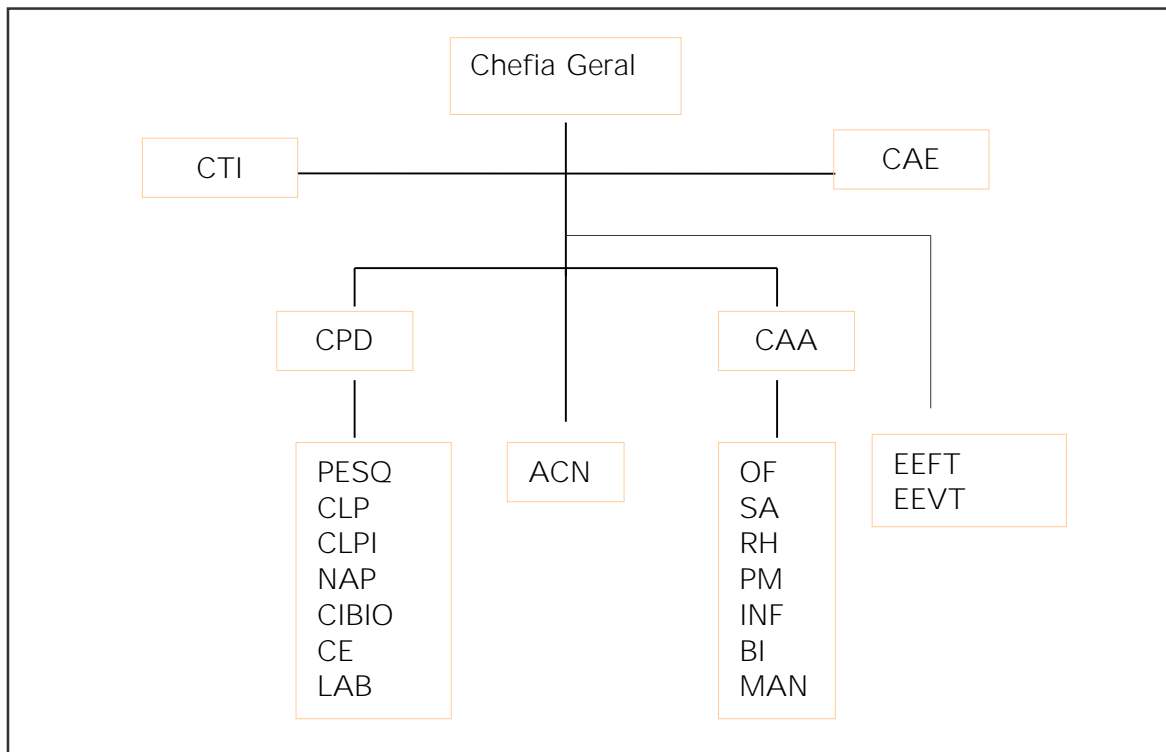
Na Embrapa, a alta liderança é constituída pelo Conselho de Administração, órgão de deliberação superior presidido pelo Secretário Executivo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, José Amauri Dimarzio, e tendo o Diretor-Presidente da Embrapa, Clayton Campanhola, como seu Vice-Presidente. O Conselho de Administração constitui o órgão de administração superior da Embrapa. São membros do Conselho: Alexandre Kalil Pires, assessor da Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Luiz Fernando Rigato Vasconcellos, Secretário Adjunto da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda, Hélio Tollini, Diretor Executivo da Associação Brasileira dos Produtores de Algodão e Ernesto Paterniani, Membro Titular Fundador da Academia de Ciências do Estado de São Paulo. Os dois últimos representam a sociedade civil e o agronegócio.

A Diretoria Executiva da Embrapa é constituída pelo Pesquisador Clayton Campanhola – Diretor-Presidente e três Diretores Executivos, pesquisadores Gustavo Kauark Chianca, Herbert Cavalcante de Lima e Mariza Marilena T. Luz Barbosa, e tem como principal foco das suas ações o busca do envolvimento dos colaboradores em proveito do desempenho da organização, estimulando a colaboração e o compromisso com relação ao atingimento das metas institucionais.

Um dos principais fatores de sucesso do agronegócio brasileiro é a contribuição na esfera tecnológica do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), coordenado pela Embrapa e organizado na forma do Sistema Embrapa de Gestão (SEG) de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Implantado a partir do 1º semestre de 2002, o SEG estabelece os mecanismos para formulação e proposição de projetos mobilizando equipes de pesquisadores, classificadas com base no mérito técnico-científico. As propostas de projetos são encaminhadas ao SEG e passam pela avaliação e julgamento de dois colegiados técnicos, quais sejam, o Comitê Técnico Interno (CTI), em nível das Unidades Descentralizadas e, na seqüência, pelas Comissões Técnicas de Macroprogramas (CTMP), na Sede da Embrapa.

No âmbito das Unidades Descentralizadas (UDs), unidades operacionais semi-autônomas, operadoras das funções de PD&I. A administração é composta pelo Chefe-Geral e por dois ou três Chefes-Adjuntos, dependendo da estrutura organizacional de cada Unidade. O processo de escolha de Chefe-Geral inclui um sistema de seleção pública, aberto a candidatos internos e externos aos quadros da empresa. Com isso, a Embrapa, abre as portas de seus postos de gestão para a expressão de talentos internos e externos, donde resulta a identificação de líderes.

A Embrapa Uva e Vinho segue o padrão estabelecido pela diretoria da Embrapa e tem a seguinte estrutura básica: a Chefia constituída pelo Chefe-Geral, José Fernando da Silva Protas, e pelos Chefes-Adjuntos de Pesquisa e Desenvolvimento, Gilmar Barcelos Kuhn e de Administração, Alexandre Hoffmann, até novembro de 2003 e Lauro Luiz Dorigon, a partir de então. As chefias são assessoradas diretamente pelo Comitê Técnico Interno (CTI) que é presidido pelo Chefe de P&D, contando com um Secretário Executivo, Loiva Maria Ribeiro de Melo e mais sete pesquisadores, sendo três eleitos pela equipe de pesquisa, três indicados pela Chefia e um convidado. Outro órgão de grande importância na estrutura gerencial da Unidade é o Conselho Assessor Externo, que é presidido pelo Chefe-Geral da Unidade, tendo como secretário-executivo o Chefe de Adjunto de Administração e mais seis membros vinculados a instituições representativas do setor produtivo e de instituições de P&D. Complementarmente, a Chefia é ainda assessorada pelos gerentes intermediários que atuam nos diversos setores/áreas administrativas e técnicas. A configuração da estrutura hierárquica da Embrapa Uva e Vinho é apresentada no organograma abaixo:



CTI (Comitê Técnico Interno), CAE (Comitê Assessor Externo), CPD (Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento), CAA (Chefia-Adjunta de Administração), PESQ (Equipe de Pesquisadores), CLP (Comitê Local de Publicações), CLPI (Comitê Local de Propriedade Intelectual), NAP (Núcleo de Apoio a Projetos), CIBIO (Comissão Interna de Biossegurança), CE (Gerência de Campos Experimentais), LAB (Gerência de Laboratórios), ACN (Área de Comunicação e Negócios), OF (Gerência de Orçamento e Finanças), SA (Gerência de Serviços Auxiliares), RH (Gerência de Recursos Humanos), PM (Gerência de Patrimônio e Material), INF (Gerência de Informática), BI (Gerência de Biblioteca e Informação), MAN (Gerência de Manutenção), EEFT (Estação Experimental de Fruticultura Temperada), EEVT (Estação Experimental de Viticultura Tropical).

Figura 1. Estrutura hierárquica da Embrapa Uva e Vinho.

A Chefia-Geral é responsável pela gestão da Unidade, compreendendo o planejamento, a orientação, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação de suas atividades técnicas e administrativas, bem como o relacionamento e a integração da Embrapa Uva e Vinho com as demais Unidades da Embrapa, com outras organizações públicas e privadas atuantes nas áreas de P&D, bem como com as instituições representativas das cadeias produtivas com as quais está relacionada à missão da Unidade. À Chefia-Geral vinculam-se diretamente as Chefias-Adjuntas, o Coordenador da Área de Comunicação e Negócios, os supervisores das Estações Experimentais de Fruticultura Temperada (EEFT) e de Viticultura Tropical (EEVT) e o Comitê Técnico Interno (CTI).

A Chefia-Adjunta de Administração (CAA) é responsável pela programação, execução, coordenação, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades referentes aos processos de administração geral, recursos humanos, logística, orçamento e finanças e apoio técnico. Tem sob sua supervisão e é apoiada pelos seguintes setores ou áreas: Orçamento e Finanças (OF), Serviços Auxiliares (SA), Recursos Humanos (RH), Patrimônio e Material (PM), Informática (INF), Biblioteca e Informação (BI) e Manutenção (MAN).

A Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (CPD) é responsável pela programação, execução, coordenação, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades referentes aos processos de pesquisa, desenvolvimento, informação científica, captação de recursos via projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e transferência de tecnologia nas áreas de viticultura, vinicultura e fruticultura de clima temperado. Conta com o auxílio da Gerência de campos experimentais (CE), da Gerência de Laboratórios (LAB), do Comitê Local de Publicações (CLP), do Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI), da Comissão Interna de

Biossegurança (CIBIO), do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) e da Equipe de Pesquisadores (PESQ).

A Área de Comunicação e Negócios (ACN), diretamente vinculada à Chefia-Geral, é responsável pela programação, execução, acompanhamento e controle das atividades necessárias à execução das políticas de comunicação empresarial e de negócios tecnológicos da Embrapa. Compete à ACN a definição das estratégias de comunicação e de negócios da Unidade, bem como a organização e divulgação de eventos técnicos científicos promovidos anualmente pela Unidade. Seu foco principal é viabilizar de modo eficiente e ágil a transferência de tecnologia, produtos e serviços, gerados e/ou adaptados pela Unidade, ao setor produtivo.

Comitê Assessor Externo (CAE), composto por representantes do agronegócio ao qual a Unidade está vinculada, parceiros, representantes de entidades de classe e clientes. É composto pelos membros natos José Fernando da Silva Protas (Presidente), Alexandre Hoffmann (Secretário-Executivo) e pelos membros externos Jaime Milan e Danilo Cavagni (representantes da agroindústria do vinho), Idalêncio Francisco Angheben e Renar João Bender (representantes de instituições de ensino), Afonso Voltan e Fernando Brendaglia de Almeida (representantes da cadeia produtiva de uvas de mesa) e Luiz Borges Júnior (representante da cadeia produtiva da maçã). Este fórum assume um papel fundamental na discussão e orientação da postura da Empresa diante dos grandes temas relacionados com as cadeias produtivas da uva, vinho e fruteiras de clima temperado, incrementando a interação e articulação com o setor produtivo e ajustando o próprio direcionamento das ações e prioridades da programação de pesquisa desenvolvida pela Unidade.

Comitê Técnico Interno (CTI), órgão colegiado de caráter consultivo e de assessoramento à Chefia da Unidade, o que se refere à aprovação, acompanhamento e avaliação dos seus próprios projetos de pesquisa, avaliação dos candidatos a pós-graduação, avaliação dos pesquisadores e outros assuntos pertinentes à pesquisa e desenvolvimento. É composto por um presidente, na pessoa do Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento, de um Secretário-Executivo e três membros nomeados pela Chefia, três membros eleitos pela área de pesquisa e um membro convidado. As reuniões são realizadas por demanda, com média de 12 reuniões de trabalho por ano. A Chefia da Unidade orienta e estimula a atuação do CTI no sentido de incentivar a equipe de pesquisadores para uma atuação bem articulada com o setor produtivo e instituições de P&D, entendendo que esta é a melhor forma no processo de geração de novas idéias, na busca de inovações e melhorias constantes, assegurando a qualidade científica dos trabalhos desenvolvidos, sua aderência com a missão da Unidade e a relação destes com a busca de solução para os problemas tecnológicos do setor produtivo e de progresso e bem-estar para a sociedade brasileira.

A Chefia-Geral e as Chefias-Adjuntas contam com o apoio de Comissões e Grupos Permanentes, com a finalidade de assessoramento em assuntos específicos. As Comissões permanentes em atuação na Embrapa Uva e Vinho são as seguintes:

- ⇒ Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI), instância de deliberação vinculada à Chefia-Adjunta de P&D, para implementar as ações concernentes ao exercício do direito de propriedade intelectual das tecnologias, produtos e serviços gerados no âmbito da programação de pesquisa da Unidade e é composto por um presidente e três membros, todos nomeados pela Chefia-Geral. As reuniões são agendadas por demanda, ocorrendo, em média, duas reuniões por ano.
- ⇒ Comitê Local de Publicações (CLP), composto de três membros, todos nomeados pela Chefia-Geral, uma Secretária e é presidido pelo Chefe-Adjunto de P&D. Trata-se de órgão interno da Unidade cujo objetivo é promover, coordenar e acompanhar a implementação e a execução da política editorial da Embrapa Uva e Vinho. Todos os trabalhos publicados em qualquer veículo passam pelo Comitê, que nomeia assessores/revisores científicos para emitirem pareceres quanto ao mérito dos trabalhos apresentados, liberando-os ou não para publicação.
- ⇒ Comitê Local do SAAD-RH, composto por oito membros representantes das diversas áreas funcionais da Unidade, nomeados pela Chefia-Geral e presidido pelo Chefe-Adjunto de

Administração. Tem como objetivo orientar a operacionalização dos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho dos empregados, estruturar os grupos de avaliação e acompanhar o processo de promoção e premiação dos empregados da Unidade. A periodicidade das reuniões se dá por demanda.

- ⇒ Comissão Interna de Conservação de Energia (CICE), implementada por orientação do Governo Federal a partir de 2001, tem por objetivo monitorar, analisar e propor estratégias e alternativas para racionalização e redução do consumo de energia no âmbito da Embrapa Uva e Vinho. É composta por sete membros nomeados pelo Chefe-Geral e presidida pelo Chefe-Adjunto de Administração. A periodicidade das reuniões se dá por demanda.
- ⇒ Comissão Técnica de Coordenação de Práticas Culturais, composta de quatro pesquisadores de diferentes áreas técnicas, nomeados pelo Chefe-Geral e tem por objetivo monitorar e propor a programação anual dos tratos culturais em áreas experimentais da Embrapa Uva e Vinho, nas bases físicas de Bento Gonçalves e Garibaldi, com vistas à racionalização do uso de produtos químicos, objetivando com isto a redução de custos e a promoção da sustentabilidade ambiental nas áreas da Unidade. A periodicidade das reuniões se dá por demanda.
- ⇒ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), composta por oito membros, sendo quatro indicados pela Chefia-Geral e quatro eleitos pelos empregados, conforme a legislação trabalhista brasileira que realizam reuniões ordinárias mensais e, eventualmente reuniões em função de demandas com caráter de urgência. O objetivo da CIPA é monitorar as condições de segurança e bem-estar dos empregados e empreender esforços de conscientização para prevenção de acidentes de trabalho, bem como apoiar ações de melhoria da qualidade de vida dos empregados da Embrapa Uva e Vinho.
- ⇒ Comissão de Gestão Ambiental, composta por seis membros, nomeados pela Chefia-Geral, cujas reuniões têm periodicidade estabelecida por demanda. Tem o objetivo de planejar, propor e monitorar a execução do programa de Gestão Ambiental no âmbito da área física da Embrapa Uva e Vinho.
- ⇒ Comissão Interna de Biossegurança (CIBIO), composta por cinco membros, nomeados pela Chefia-Geral, com finalidade de desenvolver o planejamento e o estabelecimento de estruturas e rotinas operacionais dos laboratórios e casas de vegetação em apoio à área de biotecnologia, atendendo aos requisitos de biossegurança. As reuniões ocorrem em função das demandas originadas pela própria programação da Unidade que avança significativamente na área de Biotecnologia, como também originadas pela Chefia no processo de investimentos na estrutura física da Unidade.
- ⇒ Núcleo de Apoio a Projetos (NAP), composto por nove membros, nomeados pela Chefia-Geral, o NAP tem por objetivo criar uma estrutura operacional ágil e eficiente capaz de dar maior competitividade à Unidade na disputa por recursos para projetos de P&D disponibilizados através de editais pelas instituições de fomento à pesquisa. O processo operacional do Núcleo envolve atividades de prospecção de oportunidades/editais, mobilização das equipes de pesquisadores, facilitação para recuperação, preenchimento e digitação documental, elaboração de orçamentos e encaminhamento às agências financiadoras.

Adicionalmente, a Unidade também se vale de Comissões e Grupos de Trabalho de duração temporária, normativamente constituídos, para tratar de assuntos específicos no sentido de assessorar e subsidiar a Chefia em decisões gerenciais. Em situações específicas, podem ser constituídas Comissões de Sindicância.

Não há uma sistemática estabelecida para identificação de lideranças junto à equipe de empregados. As lideranças surgem naturalmente como consequência do desempenho, do comprometimento e da participação efetiva de cada empregado no cumprimento das metas estabelecidas e na capacidade de agregação para trabalhar em equipe. Na área técnico-científica, além destes fatores, as lideranças surgem de forma espontânea em função da

competência e do reconhecimento conquistado por alguns pesquisadores junto à comunidade científica e aos parceiros do setor produtivo.

A gerência da Embrapa Uva e Vinho empenha-se em promover continuamente o sentido de responsabilidade pública junto aos seus empregados, buscando através de várias vias a ampla e regular informação institucional. A internalização de conceitos, programas, sistemas e normas aprovadas pela Diretoria Executiva em nível nacional, normalmente são repassadas aos funcionários via teleconferência, videoconferência, Internet ou Intranet. Programas e ações enfocando questões atuais e de grande importância e impacto junto à sociedade, como sustentabilidade ambiental e biossegurança têm sido objeto de programação específica, quer para internalização e conscientização dos próprios colaboradores quanto do público externo, com destaque especial para as ações junto às escolas e outras organizações sociais.

As ações relativas ao gerenciamento da Unidade são internalizadas pela Chefia-Geral e Chefias-Adjuntas, através de reuniões, formação de Grupos de Trabalhos específicos, avisos em murais, folders ou mesmo através da Intranet e Internet, de forma que todos os empregados tomem conhecimento da dinâmica das mudanças gerenciais e administrativas afetas à rotina e à missão da Empresa e às respectivas responsabilidades de cada empregado, de forma a fortalecer a relação do empregado com a empresa, gerando um maior comprometimento e empenho do mesmo no sentido do atingimento das metas e da missão da Unidade. Em casos específicos, o processo de internalização e mobilização da equipe de empregados é conduzido de forma dirigida junto aos grupos diretamente envolvidos ou que se pretenda envolver.

O fato de a Unidade possuir três bases físicas implica a obrigatoriedade de disponibilizar de uma estrutura de comunicação capaz de viabilizar o acesso de todos às informações em tempo hábil. A Unidade, a partir de 2002, vem utilizando um informativo veiculado via Intranet e Internet e com versão impressa afixada em murais, de forma a estar disponível a todos os empregados. Em 2003, foi consolidado na forma do boletim "Acontece" e concentrou seu esforço em disseminar as informações internas, com periodicidade semanal, divulgando atividades como a participação da Unidade em eventos, matérias jornalísticas de interesse da Unidade divulgadas na mídia, assuntos relativos à qualidade de vida no trabalho e demais comunicações de interesse dos empregados.

A Intranet local também é utilizada para divulgação de informações de interesse geral como segurança no trabalho, qualidade de vida e meteorologia, e disponibilidade de equipamentos de laboratório, consolidando-se como veículo de informação em tempo real e acesso à maioria dos empregados sem custo adicional para a empresa, viabilizando assim a melhoria da comunicação interna e promovendo o nivelamento de informações e a agilização das atividades e ações que utilizam os dados disponibilizados.

Para possibilitar a execução e gerenciamento dos direcionamentos estratégicos, bem como fornecer os indicadores de desempenho da Instituição, foi implementado, a partir do segundo semestre de 2000, o Modelo de Gestão Estratégica (MGE), baseado no método do "Balanced Scorecard" (BSC).

O Modelo de Gestão Estratégica consiste na adaptação do Balanced Scorecard, idealizado por Norton & Kaplan, para a realidade da Embrapa como Instituição Pública de Pesquisa. Trata-se de uma ferramenta extremamente útil como instrumento de planejamento estratégico e operacionalização do Plano Diretor da Unidade (PDU) visando o atendimento das premissas da visão, foco e missão da organização. Além disso, tem como base o plano de gestão do Chefe-Geral, elaborado quando do processo seletivo para o cargo e o Modelo de Gestão Corporativo, definido para a Embrapa como um todo.

Na Embrapa Uva e Vinho, o Modelo de Gestão Estratégica baseia-se na composição de um grupo de gerentes de objetivos estratégicos, sendo dois para cada um dos oito objetivos estratégicos, totalizando 16 gerentes, dos quais dois são gerentes gerais do Modelo na Unidade. O Modelo foi implantado na Embrapa Uva e Vinho em 2001, e devidamente ajustado em 2002, visando atender a dois enfoques básicos: definição adequada do papel de cada gerente como estrategista e definidor das principais iniciativas e ações estratégicas que compõem o Modelo, apoiando a Chefia da Unidade na implantação de mudanças na Gestão,

restringindo o modelo àquelas iniciativas e ações que possam representar maior impacto na gestão dos recursos físicos, financeiros e humanos. Em 2003 o modelo foi mantido inalterado para posterior avaliação dos indicadores de desempenho.

O estabelecimento das prioridades, dos planos de ação e o registro do alcance de metas, na Unidade, realiza-se por meio do Plano Anual de Trabalho (PAT), sistematizado pelo SISPAT, via rede. O PAT é elaborado com o apoio da equipe dos gerentes de áreas, pesquisadores e Chefias-Adjuntas, em consonância com o II PDU (2000-2003). Após uma ampla consulta aos segmentos do setor produtivo, órgãos de P&D e à própria equipe de pesquisadores, ajustou-se a ação programática da Embrapa Uva e Vinho às demandas da sociedade, redefinindo-se a sua missão com base em sua visão de futuro e em seus valores culturais. Com base nestes ajustes e utilizando os instrumentos e métodos de planejamento e administração estratégica, a Unidade consolidou-se como uma instituição de referência em sua área de atuação no País e no exterior.

Os principais elementos do Plano Diretor da Unidade (PDU) são:

- a) Missão: Viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio da vitivinicultura brasileira e da fruticultura de clima temperado na Região Sul por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimento e de tecnologia, em benefício da sociedade brasileira.
- b) Visão: Ser um centro de pesquisa de referência nacional e internacional na área de uva e vinho, e regional, em fruticultura de clima temperado.
- c) Valores: Criatividade; eficiência e eficácia; estratégia; ética; foco no cliente; liderança; parcerias; perspectiva global; rigor científico e trabalho em equipe.

No sentido de internalizar a nova missão, a visão de futuro e garantir o estabelecimento dos valores organizacionais e das orientações estratégicas da Empresa entre os empregados, a Chefia atua pessoalmente, por meio de reuniões periódicas, junto aos pesquisadores, supervisores e gerentes do MGE. Com base na missão, visão e valores, os processos relativos aos objetivos estratégicos são analisados, discutidos e ajustados no plano operacional. Esta rotina que envolve num primeiro momento apenas a Chefia, os Gerentes do MGE e os Gerentes de cada objetivo estratégico, desenvolve-se, num segundo momento, junto a todos os colaboradores envolvidos direta ou indiretamente em cada processo objeto de internalização.

No que diz respeito ao restante do Sistema de Liderança da Unidade, o mesmo resulta da atuação direta dos gerentes de linha, dos líderes de projetos e dos gerentes de Objetivos Estratégicos. Os últimos resultaram da adoção do MGE, em função do perfil básico previsto para estes gerentes: capacidade de organização de pessoas e atividades (processos e métodos), visão geral da Empresa e seus negócios, capacidade de trabalho em equipe, criatividade e inovação.

A avaliação e o cumprimento das práticas do Sistema de Liderança são realizadas por meio de reuniões das Chefias com os supervisores, utilizando como critério objetivo o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do trabalho Individual (SAAD-RH), que permite estabelecer níveis de atingimento das metas propostas para cada empregado e avaliação de equipes de projetos e subprojetos. A relação, traduzida em nota, entre o planejamento e a realização de tarefas é utilizada como principal parâmetro para os sistemas de reconhecimento de mérito, premiação e promoção, que a Embrapa mantém e realiza em cada Unidade em anos alternados. Mais recentemente, a avaliação da liderança é realizada também, indiretamente, pela clientela da Embrapa, por meio da avaliação de sua Imagem Institucional e do grau de satisfação dos clientes.

Consoante à sua missão institucional, a Embrapa Uva e Vinho tem tido resultados importantes que caracterizam sua liderança na esfera tecnológica em relação a elementos chaves das cadeias produtivas em que está inserida. A busca de novas oportunidades de negócios é realizada por meio de contatos com instituições públicas em âmbito federal, estadual e municipal e instituições privadas, cujas missões apresentem algum tipo de interface com a missão da Unidade. No caso de vitivinicultura, com o surgimento e/ou a consolidação de pólos produtores não-tradicionais, tem havido uma maior atenção das instituições de fomento à

pesquisa no sentido de contemplar, em seus editais, linhas para financiamento de projetos de P&D entre as suas prioridades. Neste sentido, têm sido de grande importância as ações articuladas entre a alta administração da Embrapa, tanto em nível da Diretoria Nacional quanto em nível da Chefia da Unidade, juntamente com as lideranças do setor produtivo, sensibilizando e demonstrando o potencial de geração de emprego e renda do setor, cuja estrutura, nos principais pólos produtores está assentada no modelo de agricultura familiar. Exemplos recentes, como o da adaptação da cultivar Niágara Rosada para as condições tropicais brasileiras, evidenciam o potencial de benefícios dos avanços tecnológicos para este setor. Paralelamente a este fato, também é marcante a mobilização do próprio setor privado no sentido de alocar recursos próprios para o desenvolvimento de ações de P&D, sobretudo daquelas com perspectivas de apresentarem retornos de curto prazo. Relativamente aos negócios com o segmento de fruticultura de clima temperado, mais especificamente com a cadeia produtiva da maçã, a relação entre o setor privado e a Unidade é marcada por uma parceria que transcende aos aspectos tecnológicos de produção. O pioneirismo da Produção Integrada de Frutas no Brasil, ocorrido na cadeia produtiva de maçã sob a liderança da Embrapa Uva e Vinho e com a parceria direta da Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM), além de servir como um marco referencial de uma ação bem articulada e convergente, envolvendo uma instituição pública de P&D e uma instituição representativa de setor produtivo, evidencia que o seu potencial de sinergia vai além de questões tecnológicas, podendo dar grandes contribuições na formulação e operacionalização de políticas públicas de desenvolvimento setorial.

Com os avanços obtidos pelo Programa de Melhoramento Genético relativamente à criação de cultivares de uvas apirênicas (sem sementes), a Embrapa Uva e Vinho e a Embrapa Negócios Tecnológicos intensificaram a articulação junto aos diversos pólos produtores de uvas de mesa no sentido do estabelecimento de parcerias que, numa primeira etapa, validaram sete seleções avançadas em nível dos produtores, sendo que destas, três foram lançadas comercialmente em dezembro de 2003. Para o ano de 2004 está definido como prioridade o estabelecimento das bases estruturais do Programa que viabilizará a exploração comercial das três cultivares. Na seqüência das atividades de validação das seleções avançadas de uvas apirênicas, as quais, inicialmente, concentravam-se na região do Submédio São Francisco (Petrolina-PE e Juazeiro-BA), foram expandidas para o Estado do Ceará, através da parceria com a União dos Agronegócios do Vale do Jaguaribe (UNIVALE); para o Estado do Paraná, numa ação que conta com a parceria da Emater-PR; para o Estado de Minas Gerais em parceria com a Cooperativa Agrícola de Pirapora e para Rio Grande do Sul (região da Metade Sul), em parceria com a Embrapa Clima Temperado. Em 2004, também será incluindo como pólo de validação de seleções avançadas de uvas apirênicas o município de Caxias do Sul, na Região da Serra Gaúcha.

Relativamente ao segmento "suco de uva", em continuidade às ações de pesquisa voltadas à adaptação das cultivares tradicionais (Isabel, Concord, Rúbea e outras) e a validação de outras, criadas pelo Programa de Melhoramento Genético da Unidade com vistas a viabilizar esta atividade nas regiões tropicais e subtropicais brasileiras, estabeleceu-se em 2002 um convênio de parceria com a Cooperativa Agrícola de Rolândia (COROL), no Estado do Paraná, objetivando a implantação de um programa para produção de uvas para suco. Esta oportunidade surgiu de contatos e visita à região quando identificou-se que a referida Cooperativa dispunha de uma planta industrial voltada para a produção de suco de frutas que operava apenas seis meses no ano ficando os outros seis meses parada em função da falta de oferta de laranjas, até então a principal matéria-prima. Conforme programado, durante o ano de 2003 foram realizados cursos de treinamento e habilitação para técnicos e produtores vinculados à COROL e iniciaram-se ações de implantação dos parreirais. Com a implantação do "Projeto Vitícola", espera-se que a partir de 2005 a estrutura industrial que era parcialmente utilizada passe a operar o ano inteiro.

O setor de vinhos finos, em 2002, galgou um importante patamar com a outorga, por parte do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), da Indicação de Procedência (IP) Vale dos Vinhedos. Com isto, a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), habilitou-se a produzir e comercializar seus produtos com um selo de Indicação

de Procedência. A base para esta habilitação foi o Programa de Zoneamento Vitivinícola, conduzido pela Embrapa Uva e Vinho em parceria com a Universidade de Caxias do Sul, Embrapa Florestas e Embrapa Clima Temperado. Além disso, a Unidade estabeleceu um convênio com a referida Associação onde assume, na forma de parceria, a realização das análises físico-químicas e participa da equipe de análise sensorial dos vinhos que se habilitam a receber o selo de IP. Além disso, atualmente um técnico da Embrapa Uva e Vinho faz parte do Conselho Regulador da IP Vale dos Vinhedos. Motivados pelo “status” e pelo sucesso comercial atingido pelos vinhos com Certificação de Procedência, outros pólos produtores de vinhos finos se mobilizaram no sentido de obter suas Indicações de Procedência. Assim, em 2003, a Embrapa Uva e Vinho começou a desenvolver o Projeto de Zoneamento Vitivinícola do Submédio São Francisco, numa parceria com a Valeexport, Embrapa Semi-Árido, ITEP e financiamento da FINEP, bem como elaborou, em parceria com a ASPROVIN (Associação dos Produtores de Vinhos Finos de Pinto Bandeira), um Projeto com o mesmo objetivo agora voltado para aquele pólo produtor também localizado na Serra Gaúcha.

1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania

A consciência da responsabilidade pública e da cidadania nas organizações deve permear todas as estratégias e ações desenvolvidas por seus colaboradores. A responsabilidade social não está restrita a ações de caráter filantrópico das instituições, mas sim em atuar de modo a contribuir para um melhor bem-estar interno e para os interesses da organização e da sociedade. Esta responsabilidade manifesta-se em diferentes níveis, destacando-se os aspectos legais, éticos, ação voluntária e clima organizacional.

A responsabilidade social, a inserção e o envolvimento da Embrapa Uva e Vinho no plano macro das questões relativas ao interesse público da sociedade e dos cidadãos se dá com base na participação da Unidade em um grande número de fóruns e da parceria com um grande número de instituições públicas e privadas, diretas ou indiretamente voltadas às questões do desenvolvimento das cadeias produtivas relacionadas à sua missão. Neste contexto, tem havido uma participação direta e efetiva no apoio e/ou formulação de políticas setoriais. Esta contribuição ganha importância à medida em que, para além das questões tecnológicas propriamente ditas, contribui-se na formulação dos estatutos legais e na habilitação dos agentes beneficiários e operacionais destas políticas. Esta contribuição à sociedade, que se fundamenta e origina a partir de uma forte articulação interinstitucional, está focada, sobretudo, nas questões relativas à sustentabilidade ambiental, à segurança dos alimentos, à agregação de valor na propriedade agrícola e à viabilização da agricultura familiar.

A gerência da Embrapa Uva e Vinho tem estimulado seus empregados a participarem de fóruns de desenvolvimento diretamente ou indiretamente ligados à sua área de atuação, em questões voltadas para a cidadania, especialmente ligadas à educação e à sustentabilidade das cadeias produtivas em que está inserida.



São exemplos desta atuação o Programa Embrapa & Escola, em que o Centro abre suas portas para estudantes, acompanhados de instrutores, para, através de palestras, filmes educativos e visitas “in loco”, transmitir-lhes a responsabilidade pública e de cidadania quanto à conservação ambiental, qualidade alimentar e outros aspectos ligados ao conceito de sustentabilidade.

A Embrapa Uva e Vinho se antecipa às questões sociais legais ou ambientais, buscando minimizar os riscos de sua atuação por meio de vários mecanismos. São exemplos disso as atividades desenvolvidas durante a “Semana do Meio Ambiente” e o desenvolvimento de estudo e análise ex-ante do impacto potencial da construção de usinas hidrelétricas no Vale do Rio das Antas sobre a viticultura regional. Esta ação originada da apreensão dos viticultores relativamente a possíveis danos às videiras causados pela construção das barragens, possibilitou, diante do estudo realizado, um entendimento e uma negociação entre as partes,

viabilizando a construção das usinas que é um fator de fundamental importância para o desenvolvimento da Região da Serra Gaúcha.

O exercício público de cidadania vem sendo realizado estimulando a participação da Associação dos Empregados da Embrapa (AEE-BG) e de cada empregado, em ações sociais. Um exemplo dessa atuação foi a “Semana Solidária” ocorrida de 22 a 25 de abril de 2003, que resultou na doação de livros, agasalhos, fraldas geriátricas, alimentos não perecíveis e doação de sangue. Segundo Dona Ana Variani (93 anos), Vice-presidente do Lar do Ancião, o gesto dos funcionários da Embrapa ajudou a facilitar o trabalho desgastante do voluntariado, principalmente se esse exemplo for seguido por outras pessoas. Já a Sra. Marlene, integrante da Ação Social das Voluntárias do Bairro Maria Goretti, fez o seguinte comentário ao receber os donativos: “Os funcionários da Embrapa Uva e Vinho são os anjos da semana”.



Além destas ações, a Embrapa Uva e Vinho disponibiliza a utilização de parte de seu espaço físico para recreação de crianças carentes do CEACRI (Centro Municipal de Atendimento à Criança). As ações de cidadania da Unidade constam do Balanço Social da Embrapa, relatório que contém as principais ações de interesse social nos campos de agricultura familiar, reforma agrária, apoio às comunidades indígenas e assentamentos, segurança alimentar, meio ambiente e educação ambiental.

2. Estratégias e Planos

2.1 Formulação de Estratégias

A Embrapa Uva e Vinho realinhou suas estratégias com a elaboração do seu II Plano Diretor, referente ao período 2000-2003, em consonância com o III Plano Diretor da Embrapa, que por sua vez incorpora as diretrizes do PPA, as diretrizes governamentais e as demandas de todos os elos da cadeia produtiva da vitivinicultura e de frutíferas de clima temperado.

O II Plano Diretor foi elaborado por um grupo de trabalho oficialmente constituído, nomeado pelo chefe da Unidade, a partir da análise do ambiente externo da Unidade, da consulta aos diversos segmentos do setor produtivo e aos órgãos de pesquisa e extensão, considerando as tendências mundiais. Contou com o envolvimento das lideranças externas e internas, em especial a equipe de pesquisadores que fazem parte da atividade-fim da Empresa, de forma a atender as expectativas atuais e futuras da sociedade.

Para o levantamento das demandas, foram realizadas reuniões de trabalho com grupos específicos das cadeias produtivas em que a Unidade está inserida (viticultores, pomicultores, agroindústria do vinho, agroindústria da maçã, extensão rural e outros), de forma a obter a máxima contribuição de cada elo das cadeias. Houve apresentação oral dos resultados dos trabalhos com debates e apresentação de propostas de cada segmento. De posse destas informações, o grupo de trabalho responsável pela elaboração do PDU, mobilizando um grupo de funcionários da Unidade, avaliaram as demandas com foco no futuro, em consonância com o III PDE.

Uma vez elaborada a primeira versão do II Plano Diretor, esta foi encaminhada aos membros do Comitê Assessor Externo (CAE) e ao ouvidor, de forma a assegurar que as estratégias estabelecidas contemplassem as necessidades e expectativas de todos os elos das cadeias produtivas, resultando na redefinição da missão da Unidade, qual seja:

Viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio da vitivinicultura e de frutíferas de clima temperado por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimento e de tecnologia, em benefício da sociedade brasileira.

Foi definido que a missão da Embrapa Uva e Vinho será cumprida considerando a promoção do agronegócio em consonância com as políticas governamentais e com as expectativas do mercado, e estabelecida sua visão de futuro: ser um centro de pesquisa de referência nacional e internacional na área de uva e vinho e regional em frutíferas de clima temperado, reconhecida por:

- Sua capacidade de gerar conhecimento e tecnologia, na forma de produtos, processos ou serviços que aumentem a eficiência das cadeias produtivas relacionadas com a vitivinicultura e com frutíferas de clima temperado.
- Sua ação no processo de viabilização de soluções adequadas e oportunas para promover o agronegócio relacionado com a vitivinicultura e com frutíferas de clima temperado.
- Buscar o desenvolvimento sustentado, isto é, a gerência efetiva dos recursos para a vitivinicultura e a fruticultura de clima temperado, de modo a satisfazer as necessidades humanas, preservando ou melhorando a qualidade do meio ambiente e minimizando os riscos à saúde humana.
- Desenvolver, promover e difundir as tecnologias relacionadas com as cadeias produtivas da vitivinicultura e de frutíferas de clima temperado que resultem em aumento da competitividade e melhoria da qualidade dos produtos, com redução dos impactos ambientais e das desigualdades sociais.
- Ser um centro de excelência e interlocutor nacional e internacional na área de pesquisa e desenvolvimento da vitivinicultura nacional e do setor de frutíferas de clima temperado no âmbito da região Sul do Brasil.
- Sua estrutura leve e ágil, concentrada na atividade-fim.
- Propor novos modos de representar e interpretar a natureza e as relações entre seus aspectos e fenômenos.
- Sua capacidade de catalisar e viabilizar parcerias adequadas e oportunas e novos negócios de base tecnológica relacionados com o setor vitivinícola e de frutíferas de clima temperado.
- Sua forma ágil de organizar e disponibilizar o conhecimento existente de modo a facilitar sua adoção.
- Proporcionar à pequena propriedade, dentro de um enfoque sistêmico, alternativas de exploração agrícola, com base na vitivinicultura e em frutíferas de clima temperado.

O PDU estabelece ainda que a Embrapa Uva e Vinho deverá adotar o conjunto de diretrizes estratégicas, para viabilizar soluções para o agronegócio e canalizar suas decisões e suas ações levando em consideração o conceito de sustentabilidade, competitividade, qualidade total e marketing. As diretrizes estão voltadas para as atividades relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento e transferência de tecnologia para o setor vitivinícola e para fruticultura de clima temperado, ao capital humano, ao modelo institucional e sistema de gestão e à infraestrutura e aos recursos financeiros.

Para avaliação e melhoria das estratégias são utilizados os seguintes instrumentos:

- ⇒ Rede de comunicação da Embrapa, via Satélite (Embrapa Sat), que através de teleconferências ou videoconferências, normalmente transmitidas pela Sede da Empresa, difunde as novas diretrizes, estratégias, os sistemas de controles internos e outras informações necessárias ao bom desempenho institucional. Através desta rede também são realizados treinamentos de grupos específicos de funcionários, como atendimento ao cliente, avaliação sócio-econômica.
- ⇒ Reuniões sem periodicidade pré-estabelecida da Chefia com grupos específicos, para internalização de conceitos, novas propostas de pesquisa, estratégias e reestruturação de setores.

- ⇒ Aplicativo SISPAT, disponibilizado na Intranet, que permite a Unidade ter num único sistema o planejamento e acompanhamento das metas, relatórios gerenciais, e outras facilidades estratégicas, bem como ter um balizamento do seu desempenho perante as demais Unidades.
- ⇒ Eventos, seminários e reuniões para apresentação de resultados de pesquisa e discussão de demandas.
- ⇒ Reuniões e consultas ao CAE para atualização das demandas e realinhamento das estratégias.
- ⇒ Atuação do CTI como organismo assessor da Chefia, responsável pela avaliação de projetos, planos e atividades de pesquisa, pelo acompanhamento das atividades de pesquisa, avaliação de resultados de pesquisa, avaliação da produtividade dos pesquisadores, avaliação das solicitações de pós-graduação e ajuste do quadro de pessoal técnico-científico. Cumpre um papel importante na avaliação de conformidade da programação de pesquisa do Centro com as estratégias definidas no PDU e das melhorias incorporadas.
- ⇒ MGE, como grupo responsável pela formulação dos planos de ação, acompanhamento e avaliação dos objetivos estratégicos.
- ⇒ Sistema de Avaliação dos Pesquisadores, utilizado para o cumprimento de metas de cada pesquisador que em última instância é o responsável pelos processos finalísticos.

2.2 Operacionalização das Estratégias

Envolve diferentes grupos, que implementam as estratégias viáveis de execução. Em 2002 havia dois grandes fóruns para operacionalização das estratégias: o MGE, de cunho geral e administrativo e o CTI, de cunho técnico-científico. Em 2003 o CTI permaneceu inalterado e o MGE, embora mantida a programação prevista em 2002, foi mantido com operação parcial, em função da redefinição do mesmo quanto à sua inserção com os demais instrumentos gerenciais da Embrapa. Além disto para assuntos específicos, como implementação de parcerias, por exemplo, são realizadas reuniões específicas com as partes interessadas, e formulados contratos de parceria. Em nível individual, a operacionalização das estratégias é realizada através do planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades de cada indivíduo, utilizando o SAAD-RH e culminando com a avaliação do empregado.

As metas anuais, que compõem o Plano Anual de Trabalho (PAT), são formuladas no início de cada ano pelos setores diretamente envolvidos com as metas, em discussão com empregados envolvidos no processo, e após, discutidas com a Chefia, para posteriormente serem negociadas com a Diretoria da Empresa. Estas metas são reavaliadas no mês de julho, e quando necessário são realizados ajustes das mesmas ou nos processos que levam ao seu atingimento.

Em 2002, os gerentes de objetivos estratégicos reuniram-se quinzenalmente para nivelar as informações quanto ao trabalho e acompanhamento das metas estabelecidas. Tais reuniões constituíram-se em importante oportunidade de troca de informações e experiências, visando nivelar o conhecimento sobre os princípios e a aplicabilidade das estratégias formuladas e originárias das ações e iniciativas previstas no Modelo. Embora o MGE tenha apresentado operacionalização parcial em 2003, a filosofia de trabalho, por objetivos estratégicos, foi mantida. Em 2003 foi dada continuidade aos objetivos estratégicos de Impacto Social e Econômico, Imagem de Excelência Institucional, Captação de Recursos e Projetos de P&D focados no Mercado, e eficiência gerencial, desenvolvimento de recursos humanos, comunicação para transferência de tecnologia, gerenciados por gerentes intermediários e pelas Chefias.

Ainda com relação às ações que subsidiam e orientam a definição do programa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Unidade, em 2002, por iniciativa do grupo gestor do objetivo estratégico "Prospecção de Demandas", que faz parte da programação do MGE, foi acionado o Comitê Assessor Externo da Embrapa Uva e Vinho que avaliou as demandas e a programação

da Unidade, fez sugestões para algumas correções e ajustes mas não alterou a programação em curso. Em 2003 não houve reunião formal da CAE, apenas consultas pontuais.

O CTI avalia as propostas de projetos de pesquisa da Unidade, acompanha o andamento das atividades de pesquisa e desenvolvimento e procede a avaliação da equipe de pesquisadores. No que se refere à programação de pesquisa e à produtividade individual em termos de publicações e atividades de transferência de tecnologias. No ano de 2002 foram realizadas 13 reuniões de trabalho e em 2003, 15 reuniões.

Cabe destacar que em 2003, foi dado início ao processo de Recrutamento e Avaliação dos Candidatos a Chefe-Geral da Embrapa Uva e Vinho, conforme norma 037.05.02.01.5.001 publicada no BCA nº 09, de 27/02/2003, tendo esse comitê como atribuição o item 15.2 da norma, abaixo descrito, cabendo ao CTI:

- a) coordenar as atividades de responsabilidade local, relativas ao processo de Recrutamento e Avaliação de Candidatos ao Cargo de Chefe-Geral da respectiva Unidade;
- b) divulgar, definir local e estabelecer cronograma de realização do processo;
- c) realizar a avaliação de requisitos, informando aos candidatos e ao GPR quanto aos resultados;
- d) encaminhar ao CAP o curriculum vitae, os documentos comprobatórios dos títulos acadêmicos e profissionais dos candidatos, cartas de apresentação e de referência profissional, memorial e proposta de trabalho;
- e) encaminhar ao CAPT as propostas de trabalho entregues pelos candidatos;
- f) indicar ao Diretor-Presidente nomes de pesquisadores ou técnicos de nível superior da Unidade em que se realiza o processo para a escolha de 2 (dois) para atuarem como membros no CAPT;
- g) indicar ao Diretor-Presidente nomes de pessoas externas à Embrapa para a escolha de 3 (três) para atuarem como membros externos à Embrapa no CAPT;
- h) apoiar e fornecer aos candidatos as informações necessárias para elaboração de sua proposta de trabalho;
- i) informar aos membros externos as suas designações para o CAPT;
- j) divulgar na Unidade, a composição do CAPT, designada pelo Diretor-Presidente da Embrapa;
- k) confirmar, aos candidatos e aos membros do Comitê, a(s) data(s) de realização das avaliações;
- l) definir o horário mais apropriado, em comum acordo com os membros do CAPT, para a apresentação oral do memorial e da proposta de trabalho dos candidatos;
- m) providenciar todas as condições necessárias para que o CAPT execute as suas atividades;
- n) informar a cada candidato a sua habilitação no processo de avaliação;
- o) divulgar, em ordem alfabética, somente a relação dos candidatos considerados habilitados ao cargo de Chefe-Geral, sem conceitos ou escores, conforme disposto nesta Resolução;
- p) encaminhar ao GPR, para análise, os recursos previstos por esta Norma;
- q) encaminhar ao CAP o relatório recebido do CAPT.

Um instrumento importante para a operacionalização das estratégias de atingimento das metas dos processos finalísticos é o planejamento e acompanhamento das atividades dos pesquisadores através do SAAD-RH e do Sistema de Avaliação e Desempenho dos Pesquisadores da Unidade, que é acompanhado e avaliado através do Chefia-Adjunta de P&D e do CTI, e quando do cumprimento das metas é levada em consideração a produtividade e o comprometimento no atingimento das metas da Empresa. A retroalimentação das informações para os pesquisadores de forma individual é feita pela Chefia-Adjunta de P&D e os resultados coletivos (resultado geral) do grupo de pesquisa ressaltando os pontos fortes e fracos da equipe são repassados em reunião específica, pelo Chefe-Geral, com participação da Chefia-Adjunta de Administração e Supervisão da ACN.

Através do SAAD-RH, é realizado o planejamento e o acompanhamento das atividades de cada empregado. A estrutura funcional da Embrapa está calcada na interação entre supervisor e supervisionado, em uma escala hierárquica, e esta estrutura, desde que devidamente

compreendida por ambos os atores e inserida no conceito de envolvimento, comprometimento e proatividade, constitui-se em base essencial para a obtenção de bons resultados para a organização e alcance das metas previstas na programação de pesquisa e desenvolvimento. O Comitê Local do SAAD-RH, por sua vez, é constituído por um grupo de empregados com conhecimento aprofundado do sistema e sua atuação destina-se a apoiar o processo na medida em que esclarece e nivela informações para todos os empregados sobre as características, funcionalidade e viabilidade do uso do sistema. O SAAD-RH serve como base em processos de promoção e premiação por mérito, uma vez que utiliza conceitos como o planejamento de atividades, o cumprimento de metas, o nível de impacto da atividade que executa, o nível de obtenção de resultados e, por conseqüência, a avaliação do empregado por seu supervisor. Mais do que um sistema que pode redundar em atritos entre o supervisor e o supervisionado, o SAAD-RH é um sistema transparente e objetivo que contribui para o estabelecimento de uma nítida relação de comprometimento de ambos com a missão da empresa.

Num cenário onde, além das questões tecnológicas propriamente ditas, questões mercadológicas exigem constante ajustamento programático, torna-se fundamental uma forte articulação com as instituições representativas dos diferentes elos das cadeias produtivas onde a Unidade se insere. Assim, as atividades prospectivas deixaram de ser apenas objeto de reuniões e fóruns específicos para fazer parte de uma rotina de responsabilidade e incorporada às atividades de cada pesquisador bem como da própria chefia. Uma outra face desta questão, diz respeito à presença e participação da Unidade nos programas/editais promovidos e gerenciados pelas Fundações e Instituições de Fomento às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento como estratégia para atingir as metas estabelecidas, uma vez que os recursos oriundos do tesouro nacional são cada vez menores, mesmo com o aumento da demanda. Neste sentido, a Embrapa Uva e Vinho aderiu, em 2002, ao programa "Oficina de Projetos", coordenado pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (Embrapa/DPD), buscando com isto criar uma estrutura mais ágil e eficaz na identificação das oportunidades, na elaboração das propostas e, conseqüentemente, na participação nesses programas. Esta adesão evoluiu, em 2003 para a definição da melhoria do processo "Captação de Recursos Externos via Projetos de P&D" e para a composição do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) que confere ao processo o suporte operacional para maior agilidade e eficácia na captação de recursos.

Também foram necessárias outras estratégias para cumprimento das metas estabelecidas, destacando-se:

⇒ Em 2002:

- Ampliação do quadro técnico científico com a contratação de novos pesquisadores, que representou um aumento de 20% da equipe. Com o aumento da equipe de pesquisa a Unidade poderá dar um foco mais abrangente na sua programação com especial atenção às questões relativas aos impactos ambientais, biotecnologia, agricultura familiar e zoneamento agroecológico.
- Consolidação da parceria com a Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro (FAGRO), para a implementação de atividades e ações de pesquisa e desenvolvimento com terceiros parceiros. Com o estabelecimento deste processo foi possível sistematizar e agilizar, financeira e operacionalmente as demandas atendidas com o auxílio deste mecanismo.
- Consolidação de novas parcerias para a validação das seleções avançadas de uvas apirênicas nos pólos produtores do Vale do Jaguaribe (CE), Pirapora (MG), Marialva (PR) e Metade Sul (RS). Estrategicamente, busca-se com o fortalecimento destas parcerias, criar condições para que todos os pólos produtores tenham as mesmas oportunidades de exploração comercial.
- Coordenação do Comitê Técnico do Programa "Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle" (APPCC Campo/Frutas). Desde 1999 a Unidade vem participando, juntamente com a Diretoria Executiva da Embrapa, SENAI e SEBRAE, do grupo de trabalho que concebeu e implementou o referido programa. Com base na liderança e reconhecimento obtidos com o desenvolvimento do Sistema de Produção Integrada de Maçã e tendo em

conta a grande convergência de objetivos daquele programa com o APPCC Campo, o grupo de trabalho entendeu ser a Embrapa Uva e Vinho a instituição melhor habilitada para coordenar o Comitê Técnico no segmento frutas.

- Estabelecimento de convênio de Cooperação Técnica com a Cooperativa Agrícola de Rolândia (PR) (COROL), para o desenvolvimento de um Programa de Viticultura junto aos produtores associados com vistas à produção de uvas para serem processadas para produção de suco pela Unidade industrial da cooperativa. Com esta ação, além de viabilizar o projeto vitivinícola da COROL, a Embrapa Uva e Vinho busca introduzir a viticultura para elaboração de suco em regiões subtropicais, disponibilizando assim mais uma alternativa tecnológica para a diversificação da matriz produtiva daquelas regiões.
- Participação como membro no Conselho Regulador da Indicação de Procedência (IP) Vale dos Vinhedos e parceiro conveniado, para a realização das análises laboratoriais e sensoriais dos vinhos certificados. A IP Vale dos Vinhedos foi a primeira, e até hoje a única a ser outorgada pelo INPI. A origem do processo que culminou com esta outorga foram os projetos desenvolvidos pela Embrapa Uva e Vinho, Embrapa Floresta, Embrapa Clima Temperado e Universidade de Caxias do Sul. Entretanto, a Unidade também se envolveu e assessorou os produtores no processo de criação do Conselho Regulador e de habilitação junto ao INPI. Ao atingir este patamar de organização o setor vitivinícola brasileiro estabelece um novo referencial que já está sendo objeto da mobilização e busca por parte de outros grupos de vitivinicultores.



- Consolidação da programação de cursos para habilitar pequenos produtores na elaboração de vinhos e sucos em suas propriedades. A busca de alternativas que viabilizem a agregação de valor na propriedade agrícola tem sido objeto de atenção e esforço de todas as instituições envolvidas no desenvolvimento tecnológico do setor agrícola. No caso específico da vitivinicultura da região Sul do Brasil, baseado em pequenas propriedades, a Embrapa Uva e Vinho vem desenvolvendo intenso programa de cursos beneficiando produtores, principalmente do três Estados do Sul. Os

resultados obtidos são de tal impacto que nos próximos anos deverão ser incluídas outras regiões, como aquelas tradicionais produtoras no Estado de São Paulo.

⇒ Em 2003:

- Consolidação da estrutura física de suporte à pesquisa na Estação Experimental de Viticultura Tropical: Entendida como obra prioritária e objeto de especial atenção desde 2002, a inauguração do prédio administrativo e de laboratórios da Estação Experimental de Viticultura Tropical/Embrapa Uva e Vinho, localizada em Jales-SP, representa a consolidação de uma estrutura que permitirá avanços ainda maiores nas atividades de Pesquisas e Desenvolvimento (P&D), voltadas à vitivinicultura tropical e subtropical brasileira. Além disso, foi dado início à construção de galpão para depósito de máquinas e veículos e de estrutura para transferência do Banco Ativo de Germoplasma de Uva. Com a nova estrutura, além das atividades relacionadas ao programa de P&D, será dada especial atenção às atividades de treinamento e habilitação aos produtores e incrementado às ações em parcerias com Universidades e Escolas Técnicas para formação de estudantes através de estágios e desenvolvimento de trabalhos de conclusão de cursos (mestrados e doutorados).
- Pousada na Estação Experimental de Fruticultura Temperada: Desde o início da década de 1990, a Embrapa Uva e Vinho vem concentrando esforços no sentido da criação de uma estrutura de logística para facilitar e atrair estudantes e pesquisadores atuantes nas áreas do conhecimento relacionados com a sua programação de P&D. Assim, no ano de 1994, foi

inaugurada a primeira pousada localizada em Bento Gonçalves-RS, destinada a abrigar pesquisadores/colaboradores vinculados a outras instituições e colegas pesquisadores da Embrapa Uva e Vinho, lotados nas Estações Experimentais em Vacaria-RS e Jales-SP. Em 2001, inaugurou-se uma segunda pousada também localizada em Bento Gonçalves-RS, mas desta vez destinada a abrigar estudantes, bolsistas ou estagiários, vinculados ao desenvolvimento da programação da Unidade. No sentido de ampliar os benefícios desta estratégia, inaugurou-se em 2003 a pousada da Estação Experimental de Fruticultura Temperada, em Vacaria-RS. Confirmando a hipótese de que, oferecendo facilidade de logística o Centro passaria a ser mais atrativo a estudantes estagiários, bolsistas (mestrandos e doutorandos), recém-doutores, entre outros, verificou-se, no período de 1999 a 2003, um aumento na presença desta categoria de colaboradores na Unidade.

- **Consolidação das Parcerias:** Tendo em conta o cenário atual, onde a escassez de recursos estabelece o ritmo e a magnitude das ações de P&D, a Embrapa Uva e Vinho vem, a cada ano, intensificando os contatos e as articulações interinstitucionais, no sentido de promover parcerias tanto para a elaboração e execução de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento quanto junto às entidades oficiais de fomento à pesquisa e às entidades representativas dos setores produtivos com os quais a Unidade está relacionada: Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM), Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (Valexport), entre outros. Neste sentido, a Embrapa Uva e Vinho possui hoje, grande parte da sua programação de P&D executada e financiada dentro da sua rede de parcerias.
- **Captação de Recursos:** Ainda no contexto da escassez de recursos, a Unidade, que historicamente concentrava suas ações de captação de recursos nos Projetos de Produção de Vinhos e Derivados e de Material Vegetativo de Videiras, viu-se obrigada a buscar novas alternativas, além daquelas já mencionadas que envolvem as instituições oficiais de fomento à pesquisa e as entidades representativas dos setores produtivos, aos quais o Centro está relacionado. Neste sentido, é notável o incremento havido nas ações de captação de recursos a partir da parceria com a Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro (FAGRO). Merece destaque, ainda, a implementação do NAP como forma de conferir maior agilidade e eficiência ao processo de captação de recursos externos.
- **Melhoria das Áreas de Convivência:** Consciente de que, além de um ambiente de trabalho confortável, saudável e seguro, também é importante dispor-se de áreas de lazer e convívio, foi inaugurada em 2003 a "Área de Convivência" do Centro Técnico da Embrapa Uva e Vinho. Com a criação deste espaço, os empregados e demais colaboradores passaram a dispor de um ponto de encontro (para utilizar os quinze minutos regimentais nos expedientes da manhã e tarde) onde, além de lanches, são disponibilizados revistas, publicações da empresa e quadro mural da Embrapa, do Sindicato e da Associação dos Empregados, sendo o referido espaço explorado comercialmente pela Associação dos Empregados.
- **Criação da Comissão Interna de Biotecnologia:** Tendo em vista a importância crescente que a área de biotecnologia assume na pesquisa agropecuária e a atenção que a Embrapa Uva e Vinho vem dando a esta área do conhecimento, contratando inclusive novos pesquisadores para incrementar ações deste ramo da ciência na sua programação, mas tendo também consciência da necessidade de criar-se um grupo que oriente e avalie criticamente as ações a serem desenvolvidas, foi criado na unidade o Comissão Interna de Biotecnologia, sendo este o fórum consultivo da Chefia e orientador das ações programáticas relacionadas a esta área do conhecimento.
- **Adequação do Laboratório de Biotecnologia:** Fruto do esforço e empenho da equipe de pesquisadores vinculados, direta e indiretamente à área de biotecnologia, foi inaugurado em 2003, um laboratório estruturado, especificamente para o desenvolvimento de atividades de pesquisa nesta área do conhecimento. Os recursos que viabilizaram tal investimento originaram-se de projetos financiados pela FINEP e pelo CNPq, sobretudo aqueles relacionados ao projeto de criação de cultivares de uvas apirênicas (sem sementes), que em sua segunda fase, já iniciada em 2003 buscará, com o auxílio da biotecnologia criar

cultivares resistentes às principais doenças que afetam a videira (míldio, antracnose e oídio). Embora necessitando de maiores investimentos, que pela importância dos projetos em desenvolvimento deverão ser viabilizados nos próximos anos, o laboratório de biotecnologia da Embrapa Uva e Vinho já possibilita a integração da sua equipe de pesquisa com grupos com maior experiência e, conseqüentemente, a consolidação de importantes parcerias.

Os resultados obtidos pela Unidade são avaliados a partir dos indicadores instituídos pela Embrapa Sede no SISPAT e no SAU. De posse dos resultados obtidos, a Chefia-Geral inicialmente reúne-se com a Chefia-Adjunta de P&D, Chefia-Adjunta de Administração e Secretário-Executivo do CTI, para avaliar o desempenho da Unidade e levantar os pontos fortes e pontos fracos e proceder o realinhamento das atividades para o próximo ano. Num segundo momento os resultados já avaliados são apresentados para os gerentes, onde novamente são discutidas estratégias para implementação de melhorias. Após este trabalho é realizada uma reunião com todos os empregados, onde são apresentados pela Chefia-Geral, os resultados obtidos pela Unidade e são apontados os pontos fortes e os pontos fracos da Unidade, bem como apresentadas algumas medidas de melhoria. Nesta reunião, é dada oportunidade aos empregados manifestarem-se tanto para esclarecimentos como para sugestões e críticas.

3. Clientes

3.1 Conhecimento Mútuo

A construção de um conhecimento mútuo entre a Unidade e sua clientela se dá através de diversos mecanismos cuja complementariedade assegura melhores resultados no direcionamento de ações de atendimento às demandas de todos os segmentos da sociedade.

A Embrapa Uva e Vinho possui um universo de clientes bastante diversificado como: produtores rurais, agroindústrias, associações de produtores, instituições de fomento, instituições de ensino, instituições públicas (Ministérios, Secretarias de Estado e Municípios e outras) fornecedores de insumos, imprensa, pesquisadores, técnicos e consumidores. O universo de clientes é extremamente amplo, abrangendo desde o cidadão comum até instituições governamentais e internacionais. Cada qual tem suas necessidades e características próprias, variando no que diz respeito à dimensão, complexidade e grau de exigência no atendimento de suas demandas. Isto requer versatilidade a um exercício constante de toda a equipe, coordenada pela Área de Comunicação e Negócios, visando a máxima satisfação dos clientes.

Com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão em todas as suas Unidades, a Embrapa Sede instituiu padrões de comportamento a serem praticados por todos os empregados. Para isso desenvolveu o Manual de Atendimento ao Cliente, que contempla seis formas de contato da Empresa com o público: atendimento telefônico, atendimento pessoal, atendimento por correspondência (carta e e-mail), consultoria e visitas técnicas, eventos e parcerias. As três primeiras são básicas, e se aplicam praticamente a todos os empregados e estão presentes em todos os serviços da Empresa. As outras três foram priorizadas pela sua importância para o cliente. Também promoveu, juntamente com as Unidades Descentralizadas, várias ações como: palestras para chefes de Unidades e gerentes de Comunicação Empresarial e Negócios Tecnológicos, treinamentos em qualidade de serviços, campanha de excelência em atendimento e palestras via videoconferência. A Embrapa Sede também instituiu uma distinção para as Unidades que se destacaram no atendimento ao cliente, bem como um sistema de avaliação por meio de auditorias de qualidade no atendimento, através de metodologia própria estabelecida pela Assessoria de Comunicação Social (ACS) visando avaliar a eficiência e eficácia do atendimento ao cliente.

A Embrapa Uva e Vinho utiliza um grande número de instrumentos e canais para ouvir as necessidades, expectativas e preferências dos clientes e para definir as características dos produtos e serviços oferecidos, como por exemplo: visitas de clientes agendadas e não-

agendadas, telefone, Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC carta e SAC e-mail), eventos técnico-científicos, eventos de capacitação, eventos de transferência de tecnologia, atendimento a estudantes, atendimento a órgãos públicos, atendimento à mídia, pesquisas sobre satisfação dos clientes, reuniões informais e participação dos pesquisadores em fóruns externos.

Na Revisão do Plano Diretor da Unidade (PDU), houve uma grande interação com os clientes por ocasião do levantamento das demandas dos diversos elos das cadeias produtivas de vitivinicultura e fruticultura de clima temperado, quando todos os segmentos foram ouvidos através de reuniões específicas, para definição dos gargalos tecnológicos e sócio-econômicos, bem como suas respectivas tendências e, para identificação e avaliação de oportunidades e ameaças, numa projeção futura. Soma-se a contribuição do CAE no acompanhamento dos trabalhos da Unidade.

A realização de seminários, reuniões técnicas, palestras e conferências onde indivíduos de reconhecida competência apresentam e discutem seus pontos de vista funciona como um vetor de retorno que permite a avaliação e os ajustes na programação da Unidade, assim como o envolvimento de pesquisadores em comitês técnicos, em grupos de trabalho e em consultorias ad hoc têm mantido a Embrapa Uva e Vinho atualizada quanto à realidade e às necessidades dos diversos segmentos em que interage.

A participação em congressos, eventos, exposições, promoção de dias de campo, cursos e outros instrumentos de difusão é também fonte de atualização constante da Empresa com relação às mudanças de cenários, tendências de mercado e demandas da sociedade.

As redes de comunicação, como é o caso da Internet, vêm facilitando o acesso de pessoas de qualquer parte do País, em tempo real, de modo que possam ter rapidamente atualizadas as informações disponíveis no site da Unidade, tais como informações sobre eventos, publicações disponíveis, dados estatísticos sobre produção e comercialização de uvas, vinhos e derivados, artigos técnicos, venda de produtos e outros assuntos de interesse.

A participação da Unidade como Secretaria Executiva da Câmara Setorial da cadeia produtiva da vitivinicultura, vinhos e derivados, bem como em conselhos regionais e municipais de agricultura e desenvolvimento e a participação em grupos técnicos de apoio à tomada de decisão quanto a políticas de desenvolvimento setorial, em entidades como a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), a Associação Brasileira de Enologia (ABE), o Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves (CEFET-BG), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM), a Associação Gaúcha de Pomicultores (AGAPOMI) e a Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEXPORT), entre outros, têm tido importância como fóruns de intercâmbio e atualização e especialmente na identificação de clientes potenciais e suas necessidades.

A Unidade tem participado de reuniões que objetivam o desenvolvimento, introdução e/ou validação de tecnologias de videiras e de outras frutíferas de clima temperado, com a estratégia de identificação dos clientes, resultando em trabalhos de parceria. A estratégia de execução de ações de P&D, em áreas de parceiros (produtores, cooperativas, associações) tem possibilitado um ajuste imediato das tecnologias com troca mútua de informações, de modo que as soluções tecnológicas geradas sejam transferidas automaticamente a esses usuários, servindo como unidades demonstrativas e difusoras de informações, socializando desta forma a vantagem dos avanços tecnológicos.

A Unidade estruturou um cadastro de clientes de modo que as demandas e as características destes sejam conhecidas e melhor avaliadas. Realiza avaliações dos clientes atendidos através do SAC, cursos, seminários e reuniões técnicas através de um questionário específico, onde os clientes respondem espontaneamente. Os resultados desta avaliação são utilizados para melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

A Embrapa Uva e Vinho utiliza várias formas de divulgação dos resultados de pesquisa, com foco no cliente. Os trabalhos técnico-científicos são publicados em revistas nacionais e

internacionais, em anais de congressos e são direcionados especialmente para pesquisadores. Para um público de multiplicadores como é o caso dos extensionistas e de produtores mais esclarecidos, é utilizada a série Embrapa, na forma de Comunicados Técnicos, Circulares Técnicas, Boletins de Pesquisa e Desenvolvimento, Série Documentos e Sistemas de Produção. Para o público em geral são escritos artigos para a mídia. Para grupos específicos são realizados cursos, palestras, dias de campo, unidades demonstrativas. Uma clientela importante, que ajuda na projeção da imagem institucional da Unidade, são os estagiários que se beneficiam aperfeiçoando sua formação educacional e, em contrapartida, dão uma importante contribuição na execução de sua programação e na troca de informações e valores entre instituições (ensino versus pesquisa).

A identificação das reais necessidades da sociedade é realizada, conforme já mencionado, através das prospeções de demandas, com base em contatos formais (reuniões técnicas, seminários e outros) e informais. No entanto, como a análise do ambiente externo se constitui numa atividade contínua, as oportunidades e ameaças são avaliadas em um contexto futuro, como foi o caso de a Unidade ter identificado uma bactéria num lote de importação de mudas de videiras, tomando medidas para eliminação de todo o material vegetativo como medida de defesa fitossanitária junto ao MAPA, e no engajamento no desenvolvimento de tecnologias para produção orgânica de pequenas frutas, como uma alternativa para pequenas propriedades de agricultura familiar, ambas não demandadas pelos atores envolvidos na definição das demandas do II PDU, mas nitidamente aspirações dos produtores.

3.2 Relacionamento com o Cliente

O relacionamento com o cliente pressupõe que o mesmo tenha uma percepção sobre a organização proporcional à forma como ele tem satisfeitas as suas necessidades, com critérios variáveis em função de sua exigência e expectativa. A Embrapa, de modo geral, goza de excelente conceito junto à sociedade, tanto do seu cliente mais direto (produtor rural) quanto daquele proveniente do meio urbano, cuja participação no percentual de atendimentos pela Empresa tem crescido significativamente.

Em consonância com as políticas, estabelecidas pelo Governo Federal, de elaboração e melhoria do processo de atendimento ao cidadão, a Embrapa Uva e Vinho tem pautado várias de suas ações no sentido de aprimorar as condições e a forma de tratamento das diferentes expectativas do cliente, independente de sua origem, meio em que trabalha e grau de conhecimento a respeito da Empresa. O atendimento das diferentes demandas dos clientes é feito de várias formas: contato pessoal de técnicos ou pesquisadores, atendimento por telefone, atendimento por carta e através de correio eletrônico.

Visando ampliar a disponibilização de suas informações via Internet, a Embrapa criou sua "homepage", onde os clientes podem acessar informações de acordo com suas necessidades: eventos, dados estatísticos, artigos técnicos das diversas áreas, produtos oferecidos, entre outros. Em 2003 foi dada prioridade à divulgação de informações sobre as cadeias produtivas da uva e da maçã, com dados atualizados através de artigos técnicos, dados estatísticos, e de palestras realizadas, e disponibilizadas publicações da série Embrapa, que não puderam ser impressas conforme o planejado, por falta de recursos financeiros, de forma a não prejudicar o acesso à informação.

Grande parte do atendimento da Empresa é centralizado no Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). O serviço centraliza o atendimento pessoal, por telefone, por correspondência e por "e-mail" (sac@cnpuv.embrapa.br). É significativo também o número de consultas feitas diretamente ao grupo técnico científico.

Todas as mensagens recebidas no SAC são respondidas imediatamente caso as informações estejam disponíveis no Banco de Dados da Unidade. Quando as respostas não estão disponíveis prontamente, a mesma é encaminhada ao pesquisador/colaborador especialista no tema demandado, para envio da resposta. O cliente, ao receber a mensagem, é estimulado a responder a uma pesquisa de satisfação sobre o atendimento, contendo as seguintes

alternativas: satisfeito, insatisfeito, atendido imediatamente, atendido em até oito dias, atendido em mais de oito dias, bem como um espaço aberto para críticas e sugestões. Periodicamente a Supervisão da Área de Comunicação e Negócios, verifica as respostas das pesquisas, procurando atender/resolver os problemas pendentes.

Na portaria da Unidade, cada cliente é recebido e orientado quanto à sua demanda, recebendo também uma ficha de avaliação sobre o atendimento com as seguintes alternativas: regular, bom e ótimo. Para monitoramento, o mesmo procedimento do SAC é adotado. Semanalmente, as fichas de visitas são recolhidas. Os visitantes são cadastrados e as sugestões registradas, encaminhando-as para as pessoas responsáveis. O processo é realizado de forma permanente.

Com relação aos eventos promovidos pela Unidade, há um processo contínuo de melhorias, como a distribuição do mapa da cidade e de hotéis para visitantes externos, a melhoria no uso de audiovisuais, transporte, informações aos clientes, entre outros. Além disso, os pesquisadores que ministram os cursos recebem a avaliação do seu desempenho. No caso dos cursos, ao final de cada curso é solicitado aos participantes o preenchimento de uma ficha de avaliação, contendo o perfil do cliente, avaliação do curso e avaliação do palestrante. Para os cursos os itens avaliados são: acréscimo de conhecimento e aproveitamento técnico; conteúdo; forma de apresentação e audiovisuais; e organização geral. Da avaliação do palestrante constam os itens: clareza na apresentação, conhecimento do assunto; objetividade nas respostas; e avaliação global. Ao conceitos são: 1-Ruim, 2-Razoável, 3-Bom, 4-Muito Bom, 5-Ótimo. Com base nestas avaliações, são realizadas feitas correções e melhorias.

A Embrapa Uva e Vinho também tem atuado fortemente no atendimento de clientes institucionais, com a participação em fóruns de decisão, e com clientes que muitas vezes também são parceiros, na execução de projetos de pesquisa, como é o caso da produção integrada, validação de uvas sem sementes e desenvolvimento da vitivinicultura em regiões não tradicionais.

A avaliação dos processos relativos ao conhecimento mútuo se deu pela primeira vez através de uma pesquisa realizada pela Empresa INDICATOR, em 2000/2001, contratada pela Embrapa Sede, que considerou os seguintes atributos: cortesia, cumprimento, qualidade, boa vontade, clareza, conhecimento, facilidade e agilidade no atendimento. A média ponderada dos atributos considerando todas as Unidades da Embrapa foi de 4,29 e da Embrapa Uva e Vinho 4,21, no entanto ao considerar a Satisfação Geral a média obtida pela Embrapa como um todo foi de 2,78 e a da Embrapa Uva e Vinho 4,06 (a nota máxima é 5), apontando para um desempenho bastante bom em relação às demais Unidades. Esta pesquisa foi encomendada pela Embrapa Sede, que previa a atualização a cada dois anos, no entanto não mais foi realizada dada à escassez de recursos financeiros. Para suprir esta deficiência, a Embrapa Uva e Vinho adotou uma forma simplificada e de baixo custo para avaliar a satisfação dos clientes, embora menos abrangente, através de questionários, conforme já descrito anteriormente. Tais informações são fundamentais para definir e implantar melhorias no atendimento ao cliente.

Os procedimentos para atendimentos às dúvidas e reclamações dependem das especificidades e urgência. Objetiva-se atender a todos os clientes com excelência, presteza e qualidade. Atualmente acompanha as respostas enviadas aos clientes, via SAC, um questionário para monitorar a satisfação do mesmo de forma rápida, para, em tempo hábil, poder proceder às melhorias necessárias. A partir de 2002, foram disponibilizados crachás de identificação funcional, facilitando a comunicação com os clientes e aprimorando a imagem institucional.

4. Informação

4.1 Gestão das Informações Organizacionais

As principais informações da Embrapa encontram-se disponibilizadas em sistemas automatizados desenvolvidos em sua maioria pela Embrapa Sede e pela Embrapa Informática Agropecuária. A gestão da informação é processada em grupos de trabalho, gerentes, CTI, setores e indivíduos. Os gerentes avaliam as informações e implementam melhorias.

A criação do Sistema de Informações Gerenciais da Embrapa (SIGER) tem assegurado o suporte necessário à tomada de decisão, baseada na informação organizada e sistematizada dos projetos de P&D da Embrapa. Todo o processo de planejamento, acompanhamento e avaliação até 2001, e parte da programação de 2002, está incorporado ao SIGER. No entanto, atualmente a Embrapa está num processo de mudança no sistema de encaminhamento de projetos e ainda não dispõe de um software para abrigar o novo modelo. Isto tem dificultado o gerenciamento dos projetos de pesquisa. Para suprir esta deficiência, o CTI criou formulário próprio, em word, de modo a permitir uma efetiva avaliação e acompanhamento das atividades da programação de pesquisa.

Em assuntos táticos e/ou operacionais de maior magnitude, de competência da Embrapa Sede, a informação é coletada, tratada e organizada por analistas e/ou grupos técnicos, que produzem estudos e textos como subsídios para a tomada de decisão dos gestores. Esse é o caso dos grupos técnicos que analisam e sugerem as regras e os métodos estruturadores e/ou reestruturadores do sistema de programação e gestão da atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da Empresa e de suas organizações-parceiras; do grupo técnico-científico que define e sugere as linhas estratégicas, macro-competências e competências específicas do programa de pós-graduação; e dos grupos técnicos que fazem análises e sugerem regras e normas para a seleção de chefes e gerentes, avaliação, seleção e promoção de pessoas dentro das carreiras funcionais, especialmente nos cargos que exigem a graduação de nível superior.

Também na Sede da Empresa, nas relações com a sociedade, os clientes e o mercado, a Ouvidoria canaliza sugestões, denúncias e reclamações de clientes externos e de membros da equipe de trabalho e também com o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), além da entrada de sugestões por meio da mídia eletrônica (página eletrônica), que são repassadas às Unidades Descentralizadas.

Atenta à produtividade e ao bom desempenho de seus empregados, a Embrapa implantou o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH) que, além de auxiliar na organização do trabalho, permite o melhor aproveitamento da contribuição dos empregados, no alcance dos objetivos e metas, fornecendo importantes informações para o gerenciamento dos recursos humanos da Empresa. A partir de 2001, a Unidade tem estimulado a gestão da informação de atividades dos empregados diretamente através do sistema informatizado SAAD-RH, visando maior agilidade, transparência e organização por parte dos supervisores. Por outro lado, a Chefia da Unidade tem condições de monitorar o fornecimento destas informações através de perfil específico de acesso ao sistema.

As informações geradas pela área de pesquisa e aquelas relativas às metas negociadas com a Diretoria são gerenciadas pelo Secretário Executivo do CTI. Este trabalho baseia-se no Aplicativo do SISPAT (Sistema de Planejamento e Acompanhamento do Plano Anual de Trabalho) e no SEG (Sistema Embrapa de Gestão).

Cada um desses sistemas é operado segundo normas definidas pela alta administração da Empresa e permanentemente avaliados, em seus mecanismos e métodos, por técnicos e especialistas de dentro e de fora da Empresa. Cada projeto de pesquisa enquadrado em um dos macroprogramas da Embrapa e suas organizações-parceiras é formulado e acompanhado no âmbito do SEG, por meio de mecanismos próprios num processo que dura entre três e quatro anos. As informações são avaliados pela Comissão Técnica do Macroprograma, na Sede da Empresa e pelo CTI em nível de Unidade, para aferir o mérito técnico-científico das informações, bem como o cumprimento dos objetivos propostos. Em uma segunda instância, o Comitê Gestor da Programação (CGP), avalia os projetos e a programação quanto ao seu mérito estratégico (potencial de geração de impactos positivos). Os planos anuais de trabalho das Unidades técnico-administrativas e de pesquisa da Empresa, são formulados dentro do PAT, onde são consignadas as metas quantitativas e qualitativas que a Unidade deve cumprir ao longo do exercício. Esse sistema, operado segundo norma própria e estabelecida pela Diretoria Executiva, prevê que as informações sobre a realização das atividades e a geração dos resultados devem ser registradas e permite a consulta por Unidade ou agregada para a

Organização. A segurança e confiabilidade das informações sobre o cumprimento das metas é assegurada por procedimentos de auditoria previstos na norma que rege o sistema.

As informações técnico-científicas, originadas de pesquisas experimentais, observações ou outras formas de geração do conhecimento, são organizadas sob a forma de redação consoante às características mais adequadas de atendimento ao público-alvo. Obedecendo às características conceituais da Embrapa sobre Linhas de Produtos Editoriais definidas em manual próprio de editoração, os textos são submetidos ao Comitê Editorial, que encaminha aos assessores (internos e/ou externos) para procederem à avaliação técnica do conteúdo e à validação das informações, propondo ao autor as sugestões que julgar pertinentes à melhoria da obra e a sua adequação à linha de produto editorial da Embrapa. Após aprovação a publicação das informações é autorizada pelo Chefe-Geral e realizado o seu registro no Cadastro Geral da Embrapa.

As informações relativas à execução orçamentária/financeira da Unidade e dos projetos são gerenciadas por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). A partir do segundo semestre de 2002, o acesso ao SIAFI deixou de ser realizado através de terminais exclusivos, passando a ser utilizada a comunicação via rede. Esta alteração facilitou o acesso por parte de qualquer microcomputador conectado à rede, agilizando o trabalho de registro e liberação de pagamentos e recebimentos de recursos financeiros. Igualmente, o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) é utilizado para informações relativas à gestão de recursos humanos e emissão de contracheques. Ambos os sistemas são de uso comum a todas as Instituições Públicas de âmbito federal.

A área de Orçamento e Finanças também utiliza outros softwares como o Sistema de Faturamento Mensal, para emissão de Notas Fiscais, desenvolvido no âmbito da própria Unidade; o Sistema de Controle de Custos, para contabilização de despesas realizadas, por programa, projeto e subprojeto, desenvolvido pela Embrapa e o Sistema de Informações do ICMS Interestadual, para registro de transações fora do Rio Grande do Sul, desenvolvido pela Receita Federal.

A área de Recursos Humanos, adicionalmente, se vale de diversos sistemas, desenvolvidos no âmbito da Embrapa, visando à gestão de informações relativas a treinamentos, prestadores de serviço e benefícios aos empregados, tais como o Sistema de Recursos Humanos (SIRH), o SAAD-RH, o Sistema de Pós-Graduação (SSP), o Sistema de Informação sobre Eventos (SIEVE), o Sistema de Informação de Pessoas Jurídicas (SIPJ), o Sistema de Informação de Pessoas Físicas (SIPF), o Sistema de Serviços de Terceiros (SST), o Sistema de Informação do Plano de Assistência Médica da Embrapa (SISPAM). A partir de 2002, o Sistema de Controle de Ponto (TOP-PONTO) passou a ser utilizado para registro da frequência dos empregados, em substituição ao cartão-ponto. Este sistema utiliza-se de controladores eletrônicos e do crachá de cada empregado, facilitando o controle das informações referentes aos registros de ponto e suas implicações trabalhistas.

A área de Patrimônio e Material utiliza o Sistema de Controle Patrimonial (SCP), desenvolvido no âmbito da Unidade, e o Sistema de Controle de Almoxarifado (SCA), desenvolvido pela Embrapa e integrado com a rede interna de computadores da Unidade, para facilitar o processo de gestão.

A área de Serviços Auxiliares utiliza o Sistema de Emissão de Autorização e Prestação de Contas de Viagens a Serviço (AV/PCV), o Sistema de Gerenciamento de Documentos (SIGED) e o Sistema de Informação sobre Máquinas e Veículos (SMV).

Esses sistemas locais, desenvolvidos com o objetivo de obter e disponibilizar informações para alimentar os sistemas corporativos da Empresa, alinhados ao Plano Diretor da Embrapa, tornam as informações disponíveis a todas as Unidades centrais e descentralizadas da Empresa para tomada de decisão.

As informações relativas a dados bibliográficos são administradas pelo sistema AINFO, que gerencia o patrimônio bibliográfico e permite consultas por meio de palavras-chave e pelo programa "Reference Manager", acessível por meio da "Intranet". Esta base contém livros,

folhetos, teses, slides, separatas, periódicos, mapas e outras informações de uso para a atividade-fim da Empresa. A partir de janeiro de 2004, os pesquisadores passarão a acessar o Portal de Periódicos da Capes, como importante fonte de informação para suprir as necessidades da pesquisa.

Tem sido estimulada a utilização de sistemas informatizados em diversos setores e processos de trabalho, com avanços visando à sua consolidação em alguns sistemas de informação considerados essenciais ao bom andamento das atividades da Unidade, como o controle de afastamento, a emissão de pedidos de abastecimento e a emissão de solicitações de saídas a serviço. A informatização dos processos, embora isoladamente não constitua-se em solução completa, contribui significativamente para a agilidade, desburocratização e facilidade no rastreamento de informações.

Quanto às tecnologias e informações técnico-científicas geradas pela área de pesquisa, antes de serem divulgadas são avaliadas pelo Comitê Local de Publicações (CLP) e após liberadas pela Chefia-Geral.

As informações mais relevantes da Empresa são integradas e estruturadas num conjunto de critérios e indicadores de desempenho que compõe o IDI (Índice de Desempenho Institucional), do Sistema de Avaliação de Unidades, um dos componentes do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE). A distribuição dos prêmios do SAPRE entre equipes e empregados é feita através do Sistema de Premiação Nacional de Equipes de Projetos (SISPEM), software desenvolvido pelo DTI, em conjunto com a SEA, o DOD e o DAP.

As informações relativas às atividades de pesquisa são obtidas pelos próprios pesquisadores em sites específicos e através da biblioteca virtual da Embrapa.

Internamente as informações são disseminadas através da Intranet, e por e-mails quando se trata de informações para empregados ou grupos específicos de empregados para atendimento imediato. Semanalmente é divulgado na Intranet e pela Internet o informativo "Acontece", onde são divulgadas as informações sobre eventos promovidos pela Unidade, participação dos empregados da Unidade em Eventos Externos, informações referentes à qualidade de vida, estímulo ao exercício da cidadania e outras de interesse geral. Externamente as informações são disponibilizadas por meio da Internet (serviços e produtos, biblioteca virtual, publicações, vídeos).

A disseminação e disponibilização das informações é praticada de maneira contínua e são originadas de pesquisas experimentais, observações e outras formas de apreensão do conhecimento. Essas são submetidas a um conjunto de especialistas, atualizadas e melhoradas a cada evolução tecnológica. São informações inéditas cuja qualidade é padronizada por comitês específicos, de acordo com as exigências da Sede da Empresa. Nessa relação com seus públicos, a Embrapa produz e disponibiliza informação técnico-científica utilizando três sistemas: mídia impressa, mídia eletrônica e mídia digital.

A produção de informação técnico-científica da Embrapa é obtida e organizada a partir de resultados de pesquisas capazes de viabilizar soluções para a sociedade e para o agronegócio brasileiro, identificando necessidades de informação dos ambientes de pesquisa e desenvolvimento, de formação escolar em todos os seus níveis, de produção agropecuária, agroindustrial e florestal.

4.2 Gestão das Informações Comparativas

O Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) e o SISPEM, ambos componentes do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa (SAPRE) e o SAAD-RH constituem sistemas de indicadores correlacionados que permitem a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa, dos empregados e de equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de premiação em todos estes níveis, ao mesmo tempo que gera informações que permitem a comparação entre os Centros da Embrapa.

A partir de 1996, com a implantação do Sistema de Avaliação das Unidades, este processo vem proporcionando informações comparativas entre as diversas Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa. Estas informações, que incluem, também, o índice de percepção de imagem, são usadas pelo SAPRE.

O SAPRE é um dos principais projetos estratégicos da Diretoria. O seu modelo básico vem sendo mantido em função da experiência acumulada ao longo dos anos e em decorrência de sugestões apresentadas pelas Unidades, para que a Empresa cumpra sua missão e objetivos. A distribuição dos prêmios do SAPRE entre equipes e empregados é feita através do SISPEM, software desenvolvido pelo DTI, em conjunto com a SEA, o DOD e o DAP.

Dentre os indicadores institucionais selecionados para comparar as atividades das Unidades entre si e com outras instituições de pesquisa, destacam-se os artigos publicados em revistas referenciadas, as publicações técnicas, as participações em congressos, com apresentação de trabalhos e a captação de recursos. Além disso, as informações comparativas, relativas ao sistema de avaliação e premiação de projetos em nível nacional, nas categorias: criatividade, qualidade técnica, captação de recursos e melhorias de processos, são também usadas pela Embrapa em seu processo de gestão.

Em nível individual, as informações comparativas e os respectivos valores usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos empregados são fornecidas pelo SAAD-RH. No caso dos pesquisadores é utilizada também a avaliação de subprojetos/ações de pesquisa pelo CTI, utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

Por intermédio de serviços de avaliação do grau de satisfação ou de auditoria da imagem, a Embrapa coleta informações relativas à satisfação de seus clientes, usuários e parceiros, quanto à aceitabilidade dos produtos, serviços e processos gerados pelas Unidades Centrais e Descentralizadas.

Todas as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais e promover melhorias no desempenho institucional, por meio de negociação de metas diretamente com a Diretoria Executiva. Essas práticas são avaliadas por meio de trabalhos de melhoria de processos, de sistemas de avaliação institucional e de avaliação de empregados.

Atualmente o principal instrumento institucional utilizado para a análise do desempenho da Embrapa Uva e Vinho é o SAU, pois baseia-se no alcance das metas quantitativas (produção científica, produção de publicações técnicas, transferência de tecnologia e promoção de imagem e desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos), das metas qualitativas (ações de parceria, melhoria de processos, não-conformidades de auditorias, racionalização de custos, cumprimento de prazos e qualidade do relatório de gestão), receita própria, metas técnicas, satisfação do cliente, avaliação de impacto e produtividade. Estes indicadores de desempenho são analisados em reunião específica da chefia com os responsáveis pelos processos da Empresa, e com o quadro técnico-científico. Os resultados da avaliação são usados para a revisão das metas a serem alcançadas e das estratégias a serem adotadas para melhoria do desempenho.

As informações comparativas são geradas e disponibilizadas através do SAU, que é um sistema que avalia as Unidades da Embrapa e compara o seu desempenho. Esta avaliação ocorre anualmente e os resultados são discutidos com os gerentes e após, divulgados a todos os empregados desencadeando ações no sentido de fortalecer os pontos fracos e manter os aspectos positivos.

O SISPAT é outro instrumento gerencial que permite que cada Unidade consulte as informações das demais, e tenha um balizamento da situação. Este sistema gera informações sobre as metas quantitativas (produção técnico-científica, publicações técnicas, processos, produtos e serviços e transferência de tecnologia), receita própria, racionalização de custos, melhoria de processos, ações de parcerias, metas técnicas, avaliação de impactos, metas do MGE.

No Sistema de Avaliação dos Empregados, especialmente dos pesquisadores, são considerados os indicadores utilizados no SAU, de modo a estimular o comprometimento dos mesmos para obtenção de melhores resultados.

Exemplificando, no ano de 2000 a Embrapa Uva e Vinho apresentou um bom desempenho, segundo o SAU, progredindo 17 posições em relação ao ano anterior; no ranking competitivo entre as Unidades, a primeira em aumento de produtividade; já em 2001 baixou de posição para 31, mesmo tendo superado a maioria das metas estabelecidas. Em 2002 houve uma progressão, voltando a uma posição semelhante ao ano 2000. A avaliação destes resultados teve desdobramentos que serão mostrados no item a seguir.

4.3 Análise Crítica do Desempenho Global

O desempenho de uma organização é avaliado a partir de parâmetros pré-definidos que permitem a comparação entre uma situação prévia e o nível de atingimento de metas estabelecidas, compatíveis com o potencial de contribuição dos empregados. Os indicadores de desempenho encontram-se agregados em diferentes níveis.

As informações relativas à Embrapa e a cada um dos seus Centros de Pesquisa foram incorporadas ao banco de informações coordenado pela ABIPTI, permitindo assim uma comparação das informações da Embrapa com outras instituições de pesquisa.

O Sistema de Avaliação das Unidades (SAU) e o Sistema de Premiação Nacional de Equipes de Projetos (ambos inclusos no SAPRE) e o SAAD-RH constituem sistemas de indicadores correlacionados que permitem a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa, dos colaboradores e de equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de premiação em todos estes níveis, ao mesmo tempo que gera informações comparativas entre os centros da Embrapa.

No SAAD-RH, cada empregado, juntamente com seu supervisor, tem definidos alguns indicadores como definidores do seu desempenho individual cujos valores obtidos são usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos empregados. Os pesquisadores concorrem também à premiação por equipes, por meio de avaliação de subprojetos feita pelos membros do CTI, utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

No caso da Embrapa como um todo, como parte do SAU, há um conjunto de parâmetros ou indicadores de desempenho que possuem ampla abrangência e permitem avaliar anualmente o desempenho global de cada Unidade e da Empresa.

Os indicadores de desempenho são previamente definidos pela Diretoria Executiva e seus pesos, com a finalidade de avaliação, são variáveis em função das peculiaridades de cada Unidade. Para fins de cálculo do Índice de Desempenho Institucional (IDI), que é quantificação do desempenho global da Unidade. Ao final de cada ano, a Chefia-Geral da Unidade define, juntamente com seu Diretor Supervisor, as metas a serem atingidas no próximo ano para cada um dos indicadores definidos previamente. Em meados do primeiro semestre de cada ano, são efetuados ajustes destas metas, visando a elevação do desempenho global da Embrapa. Considerando que os indicadores, embora ao longo dos anos possam sofrer ajustes, desde 1996 vem sendo constituída uma série histórica para cada Unidade e para a Embrapa como um todo, permitindo a visualização do incremento ou das variações do desempenho da Instituição ao longo dos anos.

Os indicadores de desempenho estão agrupados em:

⇒ Indicadores qualitativos – ações de parceria, melhoria de processos, não-conformidades de auditorias, racionalização de custos, cumprimento de prazos e qualidade do relatório de gestão, receita própria (direta e indireta), atingimento de metas técnicas, satisfação do cliente, avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais, e produtividade.

⇒ Indicadores quantitativos – produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos e transferência de tecnologia e promoção de imagem (Quadro 1).

Quadro 1. Indicadores de Desempenho da Embrapa Uva e Vinho-1999/2003

	Realizado 1999	Realizado 2000	Realizado 2001	Realizado 2002	Programado 2003	Realizado 2003
1. Produção Técnico-Científica						
Artigo em Anais Congresso	13	26	27	28	35	54
Artigo em Periódico Indexado	14	22	18	27	20	14
Capítulo em Livro Técnico-científico	1	57	11	5	6	13
Orientação Teses Pós-graduação	-	3	3	4	2	8
Resumo em Anais Congresso	57	51	42	72	30	147
2. Produção de Publicações Técnicas						
Artigos de Divulgação na Mídia	-	31	22	35	35	58
Circular Técnica	2	2	2	10	10	7
Boletim de Pesquisa	1					
Comunicado Técnico	3	6	7	3	6	5
Organização/Edição de Livros	3	6	3	3	1	7
Série Documentos (Periódicos)	4	5	3	8	4	8
Sistema de Produção	-	0	0	3	3	2
3. Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos						
Cultivar Gerada/Lançada	1	1	1	1	1	3
Cultivar Testada/Recomendada	-	0	2	0	1	0
Metodologia Científica	0	4	2	3	1	5
Monitoramento/Zoneamento	1	6	7	7	6	13
Prática/Processo Agropecuário	8	21	20	24	20	42
Processo Agroindustrial	0	2	1	8	2	3
4. Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem						
Curso Oferecido	60	74	136	315	150	259
Dia de Campo	15	13	7	15	10	17
Estágio de Graduação	19.820	25.544	32.160	31.071	30.000	39.956
Estágio de Nível Médio	5.324	4.731	9.338	9.370	10.000	14.290
Estágio de Pós-Graduação	676	4.437	6.089	9.367	8.000	7.741
Folder Produzido	3	10	10	14	12	3
Matéria Jornalística	-	81	182	283	200	488
Organização de Eventos	12	13	23	22	20	26
Palestra	127	239	215	316	250	456
Unidades Demonstrativa e de Observação	11	27	43	46	40	50

Anualmente, com base no SAU, as Unidades Descentralizadas são comparadas entre si e classificadas conforme seu desempenho. A partir destes resultados, anualmente a Chefia da Unidade analisa os dados obtidos e efetua sua análise crítica visando corrigir distorções e efetuar os devidos ajustes para que seu desempenho seja crescente.

Embora o SAU seja abrangente na sua concepção e relação de indicadores de desempenho, e, portanto, seja um importante instrumento de avaliação da Unidade em relação às demais, outros indicadores de desempenho devem ser considerados, como o esforço da Unidade empreendido no incremento na geração de recursos próprios, busca de parcerias, cooperação técnica, prêmios e distinções recebidos, entre outros.

Entre as distinções recebidas pela Unidade destaca-se: a premiação de um projeto de pesquisa na categoria parcerias em 2001 e na categoria captação de recursos em 2002. Nos quatro anos em que fez indicação de candidatos para concorrer ao pleito de “destaque individual” (2000, 2001, 2002 e 2003) da Embrapa como um todo, a Unidade foi agraciada com a premiação. Também em 2002 foi outorgado o prêmio “Frederico de Menezes Veiga” à Dra. Rosa Maria Valdebenito Sanhueza, pesquisadora da Embrapa Uva e Vinho, como reconhecimento a sua significativa contribuição na área do controle biológico e, mais recentemente, na coordenação do projeto de Produção Integrada de Maçã, marco pioneiro da Embrapa Uva e Vinho. Em 2003, em reconhecimento aos esforços e a determinação da Chefia da Unidade no sentido de consolidar, programática e fisicamente, a Estação Experimental de Viticultura Tropical na cidade de Jales-SP, foi outorgado ao Dr. José Fernando da Silva Protas (Chefe-Geral da Unidade nos períodos 1991-1994 e 2000-2004), o título de “Cidadão Jalesense”. Estes são eventos que evidenciam a correção do foco programático e gerencial da Unidade relativamente às necessidades e prioridades do setor produtivo tanto no plano técnico-científico quanto no plano do desenvolvimento sustentável do agronegócio da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado.

Outro indicador importante é o cumprimento das metas estabelecidas no PDU, para, em um prazo de cinco anos, a partir de 2000, cumprir as metas abaixo relacionadas:

- Recomendar pelo menos um sistema de produção de uvas destinadas à elaboração de vinhos e um para sucos que apresente um aumento na qualidade em pelo menos 20%;
- Lançar uma cultivar apirênica com sistema de produção adaptado ao trópico semi-árido, com qualidade para a exportação e implementar ajustes no manejo de quatro cultivares apirênicas já introduzidas;
- Manter e monitorar 17.566 matrizes de porta-enxertos e cultivares produtoras de videira para produção de material vegetativo livre de vírus;
- Obter antissoros contra, pelo menos o vírus ASGV, que ataca a macieira;
- Desenvolver e validar, pelo menos uma tecnologia, visando à melhoria da qualidade e longevidade de vinhos tintos finos;
- Obter pelo menos um vinho com características organolépticas típicas;
- Definir pelo menos um método de controle eficiente das principais pragas da videira;
- Diminuir duas aplicações de fungicidas e em 30% o número de aplicações de inseticidas na macieira;
- Tornar a Embrapa Uva e Vinho um Centro de Referência de Produção Integrada de Frutas de Clima Temperado;
- Definir um Sistema Integrado de Produção de Maçãs no qual haja melhoria na classificação de fruta tipo CAT 1 de 60 para 65%;
- Desenvolver ou adaptar pelo menos uma tecnologia para indexação de mudas de Prunóideas;
- Dispor de pelo menos um agente de controle biológico para doenças da videira e de fruteiras de clima temperado;
- Estabelecer padrões de maturação para maçã, pêssegos e ameixas, bem como as condições mais adequadas de armazenamento da fruta;
- Disponibilizar, via Internet, uma base de dados com informações sobre produção, comercialização, tecnologia, eventos, produtos e serviços da Embrapa Uva e Vinho;
- Promover treinamento de pelo menos 50% dos gerentes, líderes de projeto, pessoal administrativo, técnico e de apoio, visando seu aprimoramento profissional.

5. Pessoas

A política de gestão de pessoas na Embrapa sempre esteve mais implícita nas ações do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), que passou a abranger, a partir de 2003, os Departamentos de Administração de Pessoal (DAP) e de Organização e Desenvolvimento (DOD), do que em um documento que expresse, de forma clara, os valores que orientam a gestão dos empregados na Empresa.

5.1 Sistemas de Trabalho

A organização do trabalho, a estrutura dos cargos e funções, na Embrapa, estão definidas no seu Plano de Cargos e Salários (PCS). Neste documento são estabelecidos, entre outros, parâmetros relativos à seleção, capacitação e avaliação, progressão funcional, remuneração e benefícios concedidos às pessoas na Empresa.

O Plano de Cargos e Salários em vigor foi aprovado em 1998. O processo de elaboração ou revisão do PCS é conduzido por um grupo de trabalho que conta com a participação de representantes da alta administração, dos empregados e do sindicato. Este grupo de trabalho é responsável pela elaboração do documento preliminar, que é disponibilizado para apreciação de todos os empregados. Com base nas críticas e sugestões deste documento, o grupo elabora a sua versão final, que é submetida à aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração. Depois é submetida ao MAPA, que por sua vez a submete ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (DEST). Somente após a aprovação por este Departamento é que o PCS entra em vigor. No final de 2002, iniciou-se o processo de revisão do PCS, de forma a compreender avanços na relação entre empregados e Empresa e corrigir eventuais distorções em relação à realidade do mercado de trabalho.

A admissão em cargos de provimento efetivo do quadro de pessoal ocorre por intermédio de aprovação em concurso público, sendo efetivada por contrato de trabalho conforme estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A estrutura de cargos de provimento efetivo se compõe de duas carreiras às quais, conforme definido no PCS, se vinculam quatro cargos cuja formação e requisito de escolaridade variam do grau superior, com exigências de Mestrado e Doutorado, até 1º grau incompleto. A admissão em cargos gerenciais, de assessoramento e de supervisão ocorre mediante designação por livre escolha do Diretor-Presidente. Estes cargos classificam-se em três níveis: cargos em comissão, funções de confiança e funções de supervisão.

Para os cargos em comissão, é adotado contrato de trabalho de ocupação temporária. Nesta situação, a Empresa, desde 1996, estabeleceu um Sistema de Sucessão Gerencial que formaliza o processo público de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada, cuja coordenação do processo é feita pelo Comitê Técnico Interno (CTI), em cada Unidade. A primeira etapa do processo consiste na avaliação de títulos e é conduzida por um comitê de avaliação (CAP), responsável por essa atividade para todas as UDs.

A segunda etapa é a avaliação da proposta de trabalho e de um memorial do candidato, enfatizando as principais atividades desenvolvidas e aspectos qualitativos de sua vida profissional. A coordenação dessa etapa é realizada por um Comitê de Avaliação constituído por colaboradores da Unidade, sendo parte destes, eleitos por colegas e parte indicada pelo CTI. O comitê conta ainda com profissionais externos à Empresa, com reconhecida competência técnica e administrativa. Em 2003 foi dado início ao processo de seleção e recrutamento ao cargo de Chefe-Geral da Embrapa Uva e Vinho, sendo que até dezembro foi cumprida a etapa local a cargo do CTI.

A organização do trabalho nas Unidades é realizada por áreas, setores, temas, objetivos, projetos e processos. Os responsáveis pelas equipes de trabalho nestas formas de organização podem, a critério da Chefia da Unidade, exercer funções de supervisão que são ocupadas apenas por pessoal efetivo da Empresa.

Além desta organização formal estabelecida no PCS, a Embrapa, para auxiliar na gestão da Empresa e das Unidades, conta com comitês e grupos de trabalho, dentre os quais destacam-se:

⇒ Comitê Local do SAAD-RH, criado em cada Unidade Descentralizada. É constituído, preferencialmente, por supervisores indicados pela Chefia-Geral da Unidade. O comitê consultivo, o local e outros mecanismos, fazem parte do ciclo de monitoramento do SAAD-RH, na Embrapa.

⇒ Comitê Técnico Interno (CTI), criado em cada uma das Unidades Descentralizadas, constituído para atender a todas as Unidades Centrais, é composto por colaboradores eleitos pelos colegas e indicados pelas chefias, sendo responsável pela análise, crítica e avaliação das pré-propostas e propostas de Projetos da Unidade e da Sede, respectivamente.

Além disso, grupos de trabalhos são constituídos anualmente em cada Unidade, para coordenarem, em nível local, processos como o de promoção e progressão salarial dos colaboradores e/ou de seleção das equipes a serem nacionalmente premiadas pelas melhores contribuições em análise e melhoria de processos e melhores projetos em termos de criatividade, qualidade técnica, parceria e captação de recursos, como Comissão de Licitações e Oficina de Projetos.

Além desta organização formal, somam-se Comissões e Grupos de Trabalho de caráter temporário, com finalidades específicas, nomeados pela Chefia-Geral da Unidade.

A identificação, avaliação e premiação dos empregados que mais se destacam na Empresa é realizada através do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD-RH.)

O SAAD-RH é um instrumento gerencial utilizado pelo empregado e pelo supervisor, onde estão definidos a programação de trabalho individual, o cronograma de entrega de resultados, o percentual do tempo do empregado ocupado com cada atividade, o nível de impacto da atividade realizada e nível de obtenção de resultados. O sistema é operacionalizado em três fases, com a participação do supervisor e do supervisionado: planejamento (que ocorre até o mês de março), acompanhamento (que ocorre em junho e em dezembro, para o ajustamento do plano efetuado) e avaliação (que ocorre em janeiro do ano subsequente). Todos os dados relativos às atividades do empregado constam da ficha de Planejamento, Acompanhamento e Resultados do Trabalho Individual (PARTI), cuja responsabilidade do preenchimento cabe ao supervisor.

O SAAD-RH tem como princípio básico o acompanhamento constante, que permite a troca de informações entre supervisor e supervisionado, ajustes no plano de atividades, em função de alteração na programação de trabalho da Unidade, identificação de problemas que possam interferir nos resultados e a definição de ações corretivas a serem adotadas. O sistema pressupõe que os empregados sejam reunidos em agrupamentos funcionais que podem ser definidos por processos, subprojetos ou tipos de atividade. No caso da Embrapa Uva e Vinho, os agrupamentos são definidos pela similaridade das atividades de cada empregado, de modo a que a comparação entre empregados aconteça da forma mais justa possível, minimizando as distorções em função de não-equivalência de condições de trabalho, diferença de atividades e critérios de avaliação, que geralmente são variáveis conforme o supervisor.

Os sistemas de reconhecimento de mérito na Embrapa são a promoção e a premiação. O processo de promoção (mudança de nível no mesmo cargo) e progressão salarial (mudança de referência salarial dentro do mesmo nível do cargo) está relacionado com o padrão de desempenho de cada funcionário e representam aumento salarial permanente ou bonificação pontual na forma de salários.

As promoções na Embrapa são classificadas nas seguintes modalidades:

- a) por mérito (desempenho identificado no processo geral da Empresa, com vigência em primeiro de julho de cada ano);
- b) por término de curso de pós-graduação "stricto sensu"; e,
- c) por certificação interna.

A progressão salarial classifica-se nas modalidades de:

- a) mérito; e
- b) antigüidade.

As promoções e progressões salariais por mérito e progressão salarial por antigüidade, ocorrem a cada dois anos. Também acontece a cada dois anos, alternados com a promoção, o processo de premiação por resultados. Os principais mecanismos de premiação estão descritos no Manual do SAPRE, e têm por objetivo reconhecer e recompensar os empregados e/ou equipes que tenham apresentado melhor desempenho e contribuições relevantes para a Empresa. As premiações do SAPRE que se referem aos empregados se classificam em Premiação por Excelência e Premiação Nacional de Equipes. Em média, têm sido promovidos 80% dos empregados a cada dois anos e premiados 50% também a cada dois anos, com interstício entre os dois processos.

A premiação por excelência é o processo pelo qual a Embrapa premia seus empregados em reconhecimento à contribuição relevante introduzida em processo de trabalho de P&D, gerencial ou de suporte à pesquisa, que resulte em melhoria de desempenho da Empresa.

Nessa modalidade há três categorias:

- a) Destaque Excelência no Atendimento ao Cliente;
- b) Destaque de Unidades;
- c) Destaques Individuais (pesquisadores).

A premiação nacional de equipes é apresentada em cinco categorias de prêmios: Criatividade, Qualidade Técnica, Parceria, Captação de Recursos e Análise e Melhoria de Processos. Cada participante das equipes premiadas nestas categorias recebeu um diploma e bônus financeiro de acordo com o percentual de participação na equipe premiada.

A estrutura funcional dos empregados da Unidade obedece às normas gerais de distribuição praticadas na Embrapa. Para todos os níveis, há o sistema de avaliação e acompanhamento de desempenho. A participação em fóruns inovadores (ex.: gerentes de objetivo do MGE, melhoria de processos, execução das atividades do Programa Brasileiro da Qualidade) ou em grupos executores de atividades não necessariamente estratégicas (ex.: reformatação da base de dados, implementação e execução da política de negócios tecnológicos) depende das necessidades da Unidade mas também e sobretudo da aptidão, interesse e aplicação de cada empregado.

5.2 Educação, Capacitação e Desenvolvimento

A Embrapa, por se tratar de uma organização cujo objetivo é o de ser referência nacional e internacional em áreas tecnológicas vinculadas ao agronegócio, tem como um de seus alicerces a preocupação constante no aprimoramento das competências e da capacitação dos seus empregados, tanto dos pesquisadores quanto do pessoal de suporte.

Os programas de capacitação dividem-se em treinamento de longa duração (pós-graduação) e de curta duração, que são realizados tanto no país quanto no exterior. O programa de pós-graduação inclui cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado. É destinado a empregados que ocupam cargos de nível superior na Empresa.

Em relação aos gerentes, a Embrapa tem promovido, ao longo dos anos, cursos para treinamento dos mesmos, nos diversos níveis de atuação, visando aprimorar o desempenho daqueles profissionais, atualizando-os quanto a práticas de gestão e sobre os sistemas e metodologias implantados na empresa.

A liberação de empregados para cursos e treinamentos de curta duração, programados pela empresa, segue a lógica das prioridades estabelecidas nos projetos e programas da Unidade. Há, no entanto, um treinamento informal contínuo dos empregados, realizado pelos pesquisadores, pessoal de informática e gerentes. Também são formados grupos internos para atender às necessidades legais, que asseguram sobretudo o bom entrosamento entre as equipes e a execução das atividades, com qualidade. Como exemplo, cita-se a CIPA como atuante na segurança e bem-estar dos empregados.

A gestão do quadro de pessoal obedece diretrizes gerais da União e da Empresa. O quadro de pessoal é apresentado na tabela 1.

Tabela 1. Tabela de evolução do quadro de pessoal.

Ano	Pessoal de apoio	Pesquisador II	Pesquisador III	TOTAL
1999	101	17	16	134
2000	105	16	18	139
2001	102	19	18	139
2002	109	21	21	151
2003	107	15	27	149

Há várias formas de identificar a necessidade de capacitação dos empregados: através do SAAD-RH, dos responsáveis por subprojetos e dos supervisores, bem como dos gerentes dos objetivos estratégicos "Eficiência gerencial" e "Desenvolvimento de recursos humanos". No entanto, além dos treinamentos planejados, à medida que surgem demandas específicas e/ou oportunidades, as mesmas são gerenciadas junto à Chefia-Geral, que analisa e delibera sobre cada caso. Além dos treinamentos planejados, à medida que surgem necessidades ou oportunidades em áreas prioritárias e/ou estratégicas, há negociação com a Chefia-Geral para consolidação. A demanda pode ser atendida conforme o dispêndio para a Empresa, a disponibilidade de recursos, a limitação na execução de atividades essenciais, a prioridade para a Empresa e o interesse e potencial de resposta do empregado a ser treinado.

O CTI é o fórum de avaliação de candidatos a treinamentos formais na área técnico-científica, em especial cursos de pós-graduação "strictu sensu".

5.3 Qualidade de Vida

Ciente da importância de assegurar aos empregados mecanismos que incrementem a qualidade de vida no trabalho e a prevenção de problemas de saúde, a Embrapa tem alocado recursos e direcionado ações voltadas à qualidade de vida, segurança e saúde no trabalho. Além das exigências previstas na legislação trabalhista, a Embrapa segue uma tendência da maioria das organizações, não só no Brasil, mas em todo o mundo, de criar condições de ambiente de trabalho adequadas à maximização da satisfação, bem-estar e potencial de capacidade e criatividade do empregado e à minimização dos riscos de originarem-se danos à saúde e outros fatores prejudiciais ao seu desempenho.

Os principais instrumentos institucionais voltados à saúde e qualidade de vida do empregado são:

- ⇒ Plano de Assistência Médica (PAM): é um plano criado no intuito de contribuir para a melhoria dos padrões de assistência médica dos empregados da Embrapa e seus dependentes. No PAM, a Embrapa subsidia o atendimento médico de acordo com a tabela da Associação Médica Brasileira e do Comitê de Integração de Entidades Fechadas de Assistência Médica à Saúde. O empregado custeia 30% das despesas até o limite de 20% de seu salário. Os exames médicos periódicos são custeados em 100% pela Empresa.
- ⇒ Vale-Alimentação ou Vale-Refeição: a Embrapa concede vale-alimentação ou refeição aos seus empregados e também aos estagiários contratados, de conformidade com as normas internas vigentes e com a jornada de 40 horas semanais. Os valores do vale alimentação/refeição são definidos anualmente, sendo que a participação dos empregados, no custeio dos mesmos, varia conforme o nível salarial e o percentual ajustado no Acordo Coletivo de Trabalho. A partir de outubro de 2003, o valor concedido mensalmente, para cada empregado foi de R\$ 242,00 em vales, sendo que a contribuição deste varia de 2,5% a 7,5%. Os estagiários recebem mensalmente R\$ 92,40.
- ⇒ Transporte: as Unidades da Embrapa com localização afastada do perímetro urbano, disponibilizam serviço de transporte para os empregados e estagiários. Os empregados que

não são atendidos pelas linhas de ônibus disponibilizadas recebem mensalmente vale-transporte, conforme determinação legal.

- ⇒ Serviço de Medicina do Trabalho: com o objetivo de promover a saúde e prevenir os fatores de risco ambientais por meio de Exame Médico Ocupacional obrigatório a todos os funcionários e dos exames complementares periódicos para a monitoração biológica dos funcionários, conforme o grau de exposição aos riscos ambientais.
- ⇒ Associação recreativa: através da Associação de Empregados são realizados eventos como forma de lazer e conagraçamento entre os empregados e seus dependentes. Dispõe de salão de festas, campos de futebol, voleibol e tênis.
- ⇒ Auxílio-creche e excepcional: desde o acordo coletivo de 1996/97 tem sido concedido o auxílio-creche, em pecúnia, aos empregados com dependentes em idade de amamentação (até seis meses) e o auxílio-excepcional, em pagamento mensal aos empregados que possuam filhos excepcionais, de importância em pecúnia, destinada a auxiliá-lo na sua manutenção e tratamento especializado.
- ⇒ Plano de Seguridade Social: os empregados da Embrapa que optarem por participar da Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater (CERES), têm uma contraparte de contribuição efetuada pela Embrapa.

Ainda em relação a serviços e benefícios disponibilizados pela Embrapa para promover o bem-estar e a satisfação do empregado no ambiente de trabalho, pode-se citar o seguro de vida em grupo. Todos os empregados são submetidos a exames médicos periódicos anuais e semestral para aqueles que trabalham em condições de risco, custeados totalmente pela Unidade.

A CIPA tem um papel fundamental no monitoramento das condições de trabalho e do incremento da qualidade de vida no ambiente funcional. Em 2002, sob coordenação do técnico de segurança do trabalho e com o apoio da CIPA, foram elaborados os mapas de riscos ambientais conforme definido na legislação. A CIPA monitora as condições de segurança e conforto no trabalho e mapeia, em seus relatórios, pontos de risco, orientando os empregados e subsidiando as gerências na adoção de medidas corretivas e preventivas. A CIPA foi bastante atuante, fazendo várias reivindicações, muitas das quais atendidas. Promoveu palestras visando a motivação e a auto-estima dos empregados, coordenou a realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), conforme previsto em Lei, com treinamentos e prevenção de acidentes, doenças sexualmente transmissíveis, direção defensiva e caminhada orientada. Além disso, solicita e monitora o uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

O resultado positivo da SIPAT, além de seu objetivo básico de conscientização na prevenção de acidentes, ficou caracterizado pela motivação e envolvimento dos empregados nas palestras e demais ações realizadas durante este evento de âmbito interno.

Em 2003 a Unidade investiu na melhoria da qualidade de vida criando em parceria com a Associação dos Funcionários uma área de convivência onde os empregados podem desfrutar de um espaço agradável para o intervalo de repouso e alimentação previsto em lei. Também foi colocado, em vários locais próximos aos usuários, água mineral natural e gelada.

A Unidade apóia as iniciativas da Associação dos Empregados da Embrapa, nos eventos locais, como confraternizações (Dia Internacional da Mulher, Dia do Trabalho, Festa Junina, Dia da Criança e Festa de Natal), bem como em eventos esportivos e sociais celebrados entre Unidades da Embrapa.

Em 2003 foi realizada uma pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que é um dos componentes essenciais para o bom desempenho dos colaboradores da organização, desenvolvida por um empregado da Unidade para dissertação em nível de mestrado. Teve como objetivo a caracterização dos fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho no âmbito da Embrapa Uva e Vinho.

6. Processos

Resultante de sua missão institucional e do escopo de sua atuação, estão definidos como processos finalísticos aqueles que envolvem as áreas de Pesquisa e Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia, onde está incluída a Comunicação Empresarial. A gestão dos processos finalísticos está diretamente associada à prospecção de demandas junto às diferentes representações do setor produtivo e à priorização das mesmas, orientada, dentre outros critérios, conforme as prioridades de governo, requisitos legais e ambientais. A sintonia do programa de Pesquisa e Desenvolvimento da Unidade com as reais necessidades do setor produtivo está embasada na forte articulação existente com as instituições e lideranças representativas. Sistemáticamente, as ações são articuladas na fase de prospecção e priorização de demandas e evoluem para parcerias.

A partir do final de 2001, o levantamento das demandas, o estabelecimento das prioridades de pesquisa, a avaliação do nível de atingimento das metas do PDU e o levantamento das tecnologias geradas para o mercado passaram a ser feitas como parte das ações estratégicas do MGE. Também como resultado da implementação do MGE, através do CTI foi solicitada a inclusão de metodologia para avaliação econômica e ambiental nos projetos de pesquisa elaborados em 2001, para poder atender ao objetivo estratégico de avaliação econômica, social e ambiental. A experiência adquirida em função da adoção do MGE neste sentido contribuirá para a operacionalização destas avaliações em caráter anual, conforme orientações da própria Sede da Embrapa.

A programação de P&D leva em consideração os aspectos de competitividade da cadeia produtiva, da sustentabilidade ambiental e da viabilização de alternativas econômicas rentáveis para a agricultura familiar. Nesse sentido, foi intensificada a validação de seleções de uvas sem sementes em novos pólos produtores e a avaliação de cultivares tradicionais (americanas e híbridas) em novas regiões, especialmente nas regiões tropicais, em parceria com produtores. Foram direcionadas ações voltadas à Produção Integrada de Maçãs na pequena e média propriedade rural e foram iniciadas ações para o incremento da competitividade e rentabilidade com o cultivo de pequenas frutas de clima temperado na região da Serra e dos Campos de Cima da Serra no Rio Grande do Sul.

Componente fundamental da gestão destes processos é a etapa de interação com os Setores Produtivos, instituições e outros órgãos representativos como forma de resposta às demandas dos mesmos, caracterizando o compromisso institucional da Embrapa Uva e Vinho em repassar ao Setor Produtivo as informações tecnológicas geradas e demonstrar a sua efetiva contribuição. Diversas modalidades de transferência são utilizadas, destacando-se treinamentos, relatórios, dias de campo, visitas técnicas e ações de consultoria. Neste sentido, destaca-se a divulgação, no presente Relatório de Gestão, os resultados referentes ao período do II Plano Diretor da Unidade (PDU/2000-2003), visto ser o documento orientador e comprobatório do compromisso da Unidade com as demandas do setor produtivo por meio da gestão dos seus processos finalísticos. Os indicadores de desempenho referentes à transferência de tecnologia são as ações executadas em relação às programadas. Cita-se como resultado expressivo em 2003 o aumento das ações de transferência através da realização de dias de campo, cursos e treinamentos e ao estabelecimento de parcerias que poderão estimular ações de consultoria tecnológica com ênfase em pequenos empreendedores rurais.

Operacionalmente a gestão dos processos finalísticos da Unidade é realizada utilizando os sistemas corporativos, além de planilhas desenvolvidas para o acompanhamento. São fundamentais nos processos finalísticos da Unidade o CTI, que se reúne periodicamente para avaliar novos projetos e acompanhar o andamento dos projetos que estão sendo executados, o Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI), voltado à proteção do conhecimento gerado na Unidade, o Comitê Local de Publicações (CLP), que faz a avaliação de todos os trabalhos a serem publicados e a Área de Comunicação e Negócios na disseminação da informação e na projeção da imagem. Em 2003, resultante do incremento de ações de pesquisa com biotecnologia, foi criada a Comissão Interna de Biossegurança, requisito para o avanço na

geração de informações tecnológicas em biologia molecular, engenharia genética e áreas correlatas.

O SEG (Sistema Embrapa de Gestão), a partir de 2003, com foco no cliente e na gestão pela qualidade é composto de macroprogramas conforme segue:

- a) Macroprograma I – Grandes Desafios Nacionais;
- b) Macroprograma II – Competitividade e Sustentabilidade Setorial;
- c) Macroprograma III – Desenvolvimento Tecnológico Incremental;
- d) Macroprograma IV – Transferência de Tecnologia e Comunicação;
- e) Macroprograma V – Desenvolvimento Institucional.

A programação de 2002 foi incorporada a um Macroprograma de Transição, de forma a não haver descontinuidade no desenvolvimento dos processos finalísticos da empresa.

Os resultados e a operacionalização dos processos finalísticos são repassados aos parceiros por meio de reuniões periódicas de equipes de projetos, através de estratégias de comunicação direta com parceiros e através do CAE.

6.1 Gestão de Processos de Apoio

Os processos de apoio são aqueles que estão na retaguarda da atividade de pesquisa e sua adequada gestão pode definir a eficiência e a eficácia com que a programação de pesquisa é realizada. Os processos de apoio são desenvolvidos em cada Unidade operacional da Embrapa, de acordo com procedimentos gerenciais previamente estabelecidos e aprovados, com foco no cliente e em resultados, visando otimizar o desempenho dos processos finalísticos. Nesse sentido, a gestão de processos de apoio faz parte de um esforço maior de direcionamento da gestão da Empresa, que busca comunicar a estratégia para toda a Organização, alinhar objetivos e metas e conduzir revisões para a melhoria de seu desempenho.

A gestão de processos de apoio está essencialmente ligada a questões administrativas, quais sejam: Gestão de Campos Experimentais, Gestão de Laboratórios, Compras, Serviços Auxiliares, Controle Patrimonial, Orçamentária e Financeira, Recursos Humanos e Informação.

A Chefia da Unidade tem incentivado a interação entre áreas, o compartilhamento de competências e a remoção das barreiras entre setores, visando diminuir sua segmentação. Trata-se de uma mudança relevante de paradigma e, por esta razão, encontram-se dificuldades em avançar rumo a uma cultura organizacional mais ágil e flexível. A gestão por processos é um dos mecanismos gerenciais que podem contribuir significativamente para tanto.

Por esta razão, a Embrapa Uva e Vinho tem se empenhado em aprimorar processos nas áreas ou setores de suporte à atividade-fim da Empresa. Neste sentido, tem avançado na melhoria de processos até o momento definidos como prioritários, quais sejam: captação de recursos externos, atendimento ao cliente, gestão de laboratórios e gestão ambiental. Cada processo envolve fases de análise, definição de pontos de estrangulamento, aprimoramento das rotinas e, finalmente, validação dentro da organização. A Embrapa, através do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) capacita periodicamente empregados para trabalharem com a análise e melhoria de processos, tendo disponibilizado em 2002 um manual específico sobre o assunto, contendo orientações sobre a metodologia traçada pela empresa.

A gestão por processos é um dos objetivos definidos pela Embrapa como forma de agilizar e racionalizar a operacionalização de rotinas e estratégias. Considerando que o estabelecimento da gestão por processos baseia-se em uma verdadeira “revolução gerencial” cuja implementação em curto intervalo de tempo pode acarretar prejuízos às rotinas que não podem sofrer solução de continuidade, torna-se essencial avançar paulatinamente na melhoria de processos de gestão, de modo que, permanentemente, processos estejam sendo analisados, priorizados, melhorados, revistos e finalmente consolidados como componentes da gestão da Unidade. Este esforço requer, portanto, que a melhoria de processos ocorra de forma gradual.

O registro e a avaliação do andamento dos processos em melhoria ocorre através do SISPAT, onde são apresentados os resultados das estratégias, metodologia de trabalho e indicadores de desempenho. Com base nestas informações, o DOD avalia, anualmente, o andamento da melhoria de cada processo.

6.2 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

Considera-se o fornecedor como parte importante dos processos de apoio à pesquisa, ao qual deve ser facilitado o acesso à informação relativa aos processos para aquisição de bens, insumos e serviços. É significativo o número de fornecedores de insumos e serviços necessários à execução da programação de pesquisa da Unidade. Entende-se todo o relacionamento com fornecedores, além de seu estrito caráter comercial, uma relação de parceria, em que ambos sejam beneficiados, sem prejuízo das exigências legais previstas principalmente na Lei nº 8.666/93 e dos princípios que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A Embrapa, por ser uma empresa pública, cumpre rigorosamente o Plano Plurianual de Investimento e as determinações das leis de diretrizes orçamentárias: o seu orçamento é executado via SIAFI, obedecendo, desta forma, toda a legislação que regulamenta a execução orçamentária das entidades públicas federais.

A disponibilização na Internet de informações sobre licitações, também tem ocorrido para garantir um bom relacionamento com os fornecedores, bem como um melhor desempenho destes.

A Embrapa procura assegurar o melhor atendimento aos seus requisitos, por parte dos fornecedores, por meio da definição de normas para os procedimentos administrativos.

Toda aquisição de bens, produtos e serviços com valor superior ao estabelecido na legislação é objeto de licitação, seja através de convite ou tomada de preços, cuja operacionalização está a cargo de uma comissão oficialmente constituída com a finalidade exclusiva de receber propostas, analisá-las à luz da legislação vigente e definir as propostas mais vantajosas para a empresa. A inclusão do pregão como forma alternativa de agilizar certos processos de aquisição, a aglutinação de compras de insumos de uma mesma natureza e a informatização do processo são exemplos de ações que melhoraram a sistemática de compras pela Unidade em 2003, como já havia ocorrido em 2001 e 2002, mantendo-se sempre em estrita obediência à Lei nº 8666/93.

A Embrapa utiliza as seguintes tecnologias para gerenciamento dos bens patrimoniais e materiais: Sistema de Patrimônio: controla a movimentação (incorporação, baixa, transferência) de todos os bens patrimoniais da Embrapa, bem como emite relatórios e termos de responsabilidade dos bens; Gestão do Almoxarifado: controla física, financeira e contabilmente os bens de consumo da Embrapa, podendo ser utilizado, também, para controle de produtos e publicações. A ferramenta foi concebida e desenvolvida por gerentes, técnicos e analistas da área de administração de material, dentro de um esforço de AMP premiado na Empresa; os fornecedores da Embrapa são cadastrados no Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal (SICAF) do Governo Federal, o qual disponibiliza um número significativo de fornecedores, abrangendo todos os grupos de materiais e serviços, atendendo plenamente as necessidades da Embrapa.

Com a utilização do SICAF, os processos licitatórios dentro da Embrapa se tornaram mais ágeis e seguros, no que diz respeito à documentação apresentada pelos fornecedores.

Após análise da regularidade dos fornecedores junto à fiscalização oficial, processa-se a análise de preço ou de técnica e preço, se for o caso. Se o fornecedor não estiver cadastrado no SICAF, o mesmo poderá participar da licitação, desde que apresente toda a documentação exigida no Edital. Os fornecedores são informados dos requisitos dos processos através de contato direto e de informações repassadas pela área de comunicação.

7. Resultados da Unidade

7.1 Resultados Relativos aos Clientes

Em 2002, foi realizada uma pesquisa de satisfação do cliente através do SAC, que incluía um universo variado demandantes dentre os quais produtores, empresários, profissionais liberais, estudantes, entre outros, onde 8% dos que responderam o questionário não receberam resposta, 16% não tiveram as respostas na forma ou profundidade desejada e 76% ficaram muito satisfeitos com o atendimento recebido. Em 2003, o formulário da pesquisa dos clientes que utilizam o SAC foi adaptado, contendo dois níveis de satisfação e três níveis de tempo de atendimento. Dos 1.260 clientes atendidos por meio eletrônico nesse ano, 315 responderam à pesquisa (25%), sendo que destes, 94% ficaram satisfeitos com o atendimento e 6% insatisfeitos. Quanto ao prazo no atendimento, 63% responderam que foram atendidos imediatamente, 34% receberam o retorno em até oito dias e 4% foram atendidos em mais de oito dias após a consulta. Cabe registrar que o tempo no atendimento depende da complexidade da informação solicitada e da própria relação do conteúdo exigido em função das áreas ou culturas trabalhadas pela Unidade. Muitas vezes, a resposta depende do auxílio de pesquisadores que nem sempre estão disponíveis e/ou presentes na Unidade. Cabe destacar que a Chefia tem estimulado a todos os empregados a darem prioridade ao atendimento ao cliente. Assim, os resultados obtidos com a pesquisa mostram que a Embrapa Uva e Vinho está direcionada para um atendimento de excelência.

Além das questões fechadas, o cliente é solicitado a deixar sugestões e críticas, destacando-se algumas conforme segue:

"Como o assunto não era de sua alçada me foi enviada sugestão de como conseguir as informações que pedi, fato que me deixou contente, pois mesmo não podendo me atender totalmente, sua organização não me deixou na mão com a indicação que me fez. Obrigado".

"Gostaria de agradecer ao pronto atendimento que tive quando solicitado. A forma como foi respondida minha questão, foi muito boa, esclarecedora. Parabéns, o trabalho dessa empresa tem sido muito bom, desta forma, merecedor de continuidade, pois com certeza, a comunidade de leigos e técnicos se beneficia".

"Eu gostaria que a EMBRAPA colocasse à disposição para pesquisa na Internet informações técnicas sobre videira e com fotos ilustrativas, gráficos e tabelas. Se já tem, gostaria de saber como acessar. Um exemplo clássico é como identificar doenças em videira – sabemos que existe publicação sobre o assunto e com fotos, só que tem custo e via Internet acho eu que poderia ser gratuito, porque existem outros endereços que fazem isto com outras culturas, e afinal de contas a EMBRAPA não é empresa privada".

"As consultas que eventualmente tenho feito aos técnicos do CNPUV por e-mail infelizmente não tenho tido resposta. Já, as feitas através de telefone, tenho sido muito bem atendido e com alto grau de eficiência".

"Quero parabenizá-los pela presteza no atendimento. Como se tratava de uma primeira consulta ao Serviço de Atendimento ao Cidadão, não imaginava que o atendimento fosse tão eficiente. Estão de parabéns. Vocês são uma grande empresa".

"Até hoje não tive problemas quando questioneei a Embrapa. É por isso que quando tenho dúvidas recorro à Embrapa. Meu problema é que habito em um país em que o clima é totalmente diferente do meu Brasil e que, por vezes preciso fazer adaptações para minha horta. Meu muito obrigado pela resposta que tive até hoje." (da Suíça)

"Foi de grande valia os conhecimentos a nós transmitidos, gabaritando-nos a executar com perfeição e em época certa as podas por nós necessitadas. Agradeço a colaboração esperando que tenhamos este canal de comunicação aberto".

"Gostaria que fosse mais ágil a resposta".

"A dúvida que eu tinha com relação à produção de uva, a resposta foi que eu entrasse no site da Embrapa e procurasse o que me interessa, então a resposta é mais ou menos satisfatória".

Como há vários tipos de clientes que utilizam o SAC, e a grande maioria só se identifica pelo nome, algumas vezes a resposta fornecida pode não ser a ideal ou a mais apropriada, sendo por vezes excessivamente técnica e outras muito superficiais. Considerando a última resposta citada acima, percebe-se que atualmente há um grande acesso à Internet mesmo de clientes que ainda não estão familiarizados e/ou treinados a fazerem pesquisa em sites. Através dessas críticas o sistema de atendimento é alimentado. Como exemplo disso, foram introduzidas mudanças na página da Internet, disponibilizando artigos técnicos, palestras e publicações da série Embrapa. Quando o cliente responde o questionário fazendo críticas pelo não-atendimento adequado ou quando reclama de outra forma qualquer, imediatamente a área de comunicações toma as providências cabíveis para que o mesmo fique satisfeito com o desfecho final, mesmo que para isso seja necessário um tratamento especial, como por exemplo, doação de publicações, que por norma, são vendidas.

A Embrapa Uva e Vinho também fez a avaliação dos cursos ministrados e de cada palestrantes, onde apenas os participantes que desejassem responderam o questionário de avaliação. Em 2002, dos cursos avaliados, cinco tiveram notas médias entre 3 e 4, ou seja entre bom e muito bom, e quatro cursos entre 4 e 5, o que significa entre muito bom e excelente. Das 66 palestras avaliadas, 4,5% obtiveram notas médias abaixo de 3, 71,21% entre 3 e 4 e 24,24% entre 4 e 5. Para este grupo de clientes, também houve mudanças no sistema de avaliação em 2003, para possibilitar uma análise mais adequada. Foi incluído o perfil do cliente, a avaliação do evento e a avaliação do palestrante. As avaliações dos palestrantes são apresentadas na Tabela 2. A média geral de todos os palestrantes em todos os eventos foi de 3,91 para a variável clareza na apresentação, 4,14 para a variável conhecimento sobre o assunto, 3,88 para a objetividade nas respostas e 3,93 para avaliação global. Dois pontos importantes chamam a atenção: o conhecimento dos palestrantes sobre o assunto abordado e a maior capacidade dos palestrantes transferirem conhecimento para clientes ávidos por conhecimento como pesquisadores, professores e estudantes. Parece haver um pequeno descompasso para clientes que buscam tecnologias prontas, como é o caso dos produtores e técnicos ligados à transferência de tecnologia. Para esse público há necessidade de uma maior objetividade, caracterizando o desafio de buscar adequação do conteúdo e da linguagem de acordo com as demandas de cada tipo de cliente.

Tabela 2. Média dos conceitos* obtidos pelos palestrantes, segundo clientes por perfil. Embrapa Uva e Vinho, 2004.

	Clareza	Conhecimento	Objetividade	Avaliação global
Gerencial	3,93	4,15	3,86	3,97
Extensionista/técnico	3,85	4,13	3,84	3,88
Pesquisador	4,08	4,25	4,05	4,10
Professor	4,07	4,42	4,25	4,29
Produtor	3,76	3,83	3,54	3,60
Estudante	4,07	4,35	4,11	4,13
Empresário	4,00	4,00	4,00	4,00
Outros	3,74	4,05	3,81	3,78
Média Geral	3,91	4,14	3,88	3,93

*5-ótimo; 4-muito bom; 3-bom; 2-razoável; 1-ruim.

Constata-se, pela Tabela 3, um crescimento significativo de visitas de clientes e do número de consultas técnicas. Este aumento reflete as melhorias efetuadas pela Unidade no processo de atendimento ao cliente, tais como estruturação física do local para atendimento ao cliente, incremento e capacitação da equipe da Área de Comunicação e Negócios, melhorias na "homepage" e inovação na mídia. Em 2003 houve um aumento de 56,06% no número de clientes que visitaram a unidade e de 21,78% no número de consultas técnicas em relação ao ano anterior. Considerando o período do PDU da Unidade o incremento médio foi de 58,32%, em relação ao ano de 1999.

Tabela 3. Outras Atividades de Comunicação.

Tipo de atividade	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Visitas de Clientes	2560	2396	2860	4279	6678	4053
Consultas técnicas de Clientes	907	782	651	2250	2740	1228

Também pode ser constatado o aumento nas vendas de publicações até o ano de 2002, especialmente da Série Embrapa, derivado da adoção de estratégias mais intensivas de venda em eventos promovidos pela Unidade e o aumento do número de eventos para os quais as publicações eram essenciais como parte integrante do conteúdo a ser transmitido, bem como eram cobertas pelo custo de inscrição. Em 2003 houve decréscimo de 19,02% na venda de publicações, motivado especialmente por ter sido disponibilizada muita informação desta série, via Internet, gratuitamente. Esta tem sido uma estratégia bem sucedida por aumentar a disponibilização da informação, de forma ágil, dada à escassez de recursos financeiros, mesmo mantendo-se, adicionalmente, as publicações impressas (Tabela 4).

Tabela 4. Venda de Produtos de Comunicação.

Produtos	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Livros	-	64	68	128	96	71
Manuais/Série Embrapa	1.075	1.092	1.884	2.377	1.925	1.255

O Programa de Produção de Material Vegetativo de Videira Livre de Vírus, implantado em 1980, vem distribuindo material de porta-enxertos (através de viveiros próprios) e de produtoras (em parceria com empresa privada). Em 2001 foram distribuídas mais de 605 mil estacas de porta-enxerto e 105 mil garfos ou enxertos de produtoras. Em 2002 houve uma redução na demanda por estacas de porta-enxertos para 453 mil e incremento na distribuição de estacas de produtoras para 157 mil, como pode ser verificado na Figura 2.

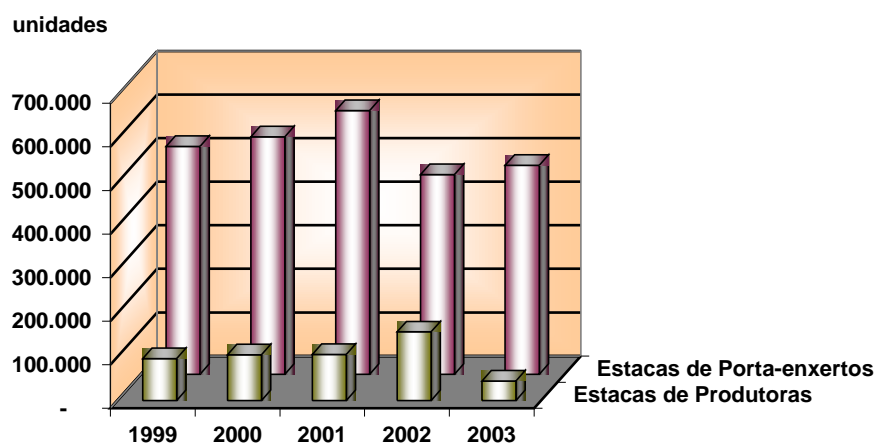


Figura 2. Evolução da venda de material vegetativo livre de vírus no período 1999/2003.

Em 2003 houve decréscimo na demanda de material vegetativo livre de vírus, no entanto, por se tratar de um projeto estratégico, sua manutenção é necessária para garantir a disponibilização de material vegetativo em épocas de maior demanda. Nos últimos dois anos houve expressivo aumento no plantio de videiras, especialmente na metade sul do Rio Grande do Sul, mas com mudas importadas especialmente da Itália, Portugal, África do Sul, França e Espanha. Na região tradicional da Serra Gaúcha, os maiores plantios foram realizados em 2001, período em que houve maior demanda por cultivares viníferas tintas.

O projeto de produção de vinhos e derivados destina-se a validar, em escala industrial, as tecnologias geradas pela pesquisa e sua receita é reinvestida na manutenção da Unidade e no incremento de novas ações de pesquisa. O produto elaborado e comercializado também constitui-se em importante instrumento projeção de imagem da Empresa como um todo, não se restringindo à Embrapa Uva e Vinho.

Em 2002, pela situação do mercado, a Embrapa reduziu o volume de produção de vinhos e derivados, tendo em vista dificuldades na obtenção da matéria-prima (uva), para complementar a produção própria. Em 2003, para um melhor aproveitamento dos produtos estocados e buscando-se otimizar os recursos financeiros, tão escassos, nestes últimos anos, foram elaborados produtos, somente com uvas da produção própria, sem no entanto, prejudicar a filosofia do projeto de Produção de Vinhos e Derivados.

A produção física de 2002 foi de 4.300 litros de vinho branco, 47.009 litros de vinhos tintos, 1.800 litros de destilado e 5.800 litros de espumante moscatel, totalizando o volume de 58.909 litros, havendo uma redução em relação ao ano anterior na ordem de 9,33%. Em 2003 foram elaborados 23.000 litros de vinho Cabernet Franc; 20.000 litros de Cabernet Sauvignon; 4.000 litros de Merlot, 5.000 litros de Pinotage, 4.300 litros de Chardonnay; 5.800 litros de Espumante Moscatel, somando 62.100 litros, o que representa um incremento de 5,4% em relação ao ano anterior. Neste mesmo ano, foram produzidos 8.500 litros de suco de uvas.

A arrecadação financeira no exercício de 2002, com a venda dos produtos, vinhos e derivados, atingiu o montante de R\$ 461.152,62, e em 2003 R\$ 489.976,63, representando um incremento na ordem de 6,25% em relação ao ano anterior. Da mesma forma, houve um incremento do lucro operacional sobre as vendas, que se situou em 18,76% em 2003 e 17,73% em 2002.

Deve ser ressaltado ainda, o valor dos estoques relativos ao Projeto de Produção de Vinhos e Derivados, levantados em 31 de dezembro de 2003, totalizando o montante de R\$ 326.454,45, assim distribuídos dentro dos grupos: Material de Acondicionamento e Embalagem R\$ 105.689,09; Material de Produção Industrial R\$ 23.173,14; Produtos em Elaboração depositados na Cantina Experimental R\$ 171.063,30; e Vinho e Derivados depositados no Almoarifado R\$ 26.528,45. Os valores aqui registrados encontram-se totalmente pagos e serão transformados em receitas por ocasião da comercialização dos produtos.

A Unidade tem atuado também na execução de testes de produtos diversos, com ênfase em testes de novos produtos, cujo laudo subsidia o dossiê de registro dos mesmos no MAPA e Ministério da Saúde. Também presta serviços de elaboração de produtos industriais, principalmente vinhos espumantes e destilados de vinho, e na realização de análises laboratoriais para terceiros. Na Tabela 5 são apresentados os números de análises laboratoriais realizadas, bem como os estágios oferecidos, por categoria. Observa-se um decréscimo do número de análises realizadas a clientes a partir de 2001, provavelmente decorrente da melhoria na estrutura de outros laboratórios de análise, tanto públicos como privados existentes na região. Este serviço tem sido prestado pela Embrapa Uva e Vinho, com a finalidade única de preencher uma lacuna que existe no Setor, pois não se constitui em atividade-fim da empresa. Cabe destacar que há um aumento na demanda por análises mais complexas com exigência de equipamentos mais sofisticados e de especialistas para execução e interpretação.

Verifica-se também o grande incremento de horas de estágio nos últimos anos, para todos os níveis. Os estágios de nível médio, normalmente são remunerados e cumprem um papel importante na empresa nas atividades de apoio administrativo. Já os estágios de estudantes de graduação e pós-graduação, embora tenham prestado uma boa contribuição à empresa,

normalmente não são remunerados e seu principal objetivo é o aprendizado. Os estágios de pós-graduação que em 1999 corresponderam a 676 horas passaram para 7.741 horas em 2003, evidenciando a melhoria na articulação da Unidade com as Universidades e o reconhecimento destas quanto à qualidade e à relevância do Programa de P&D em desenvolvimento. Os estágios de graduação apresentaram um incremento de mais de 100% em relação ao ano de 1999, e aumento de 25,65% em relação ao ano anterior. Em média no período da gestão do II PDU, o incremento foi de 63,63%, em relação ao ano de 1999.

Houve uma melhoria significativa na gestão dos estágios oferecidos em todos os níveis, tanto pela melhoria na articulação com as universidades como pela melhoria nas condições oferecidas. O Setor de Recursos Humanos passou a coordenar toda a gestão de suporte a estagiários, reduzindo as dificuldades de controle e facilitando a organização de documentos. Também em 2003 a Embrapa Uva e Vinho passou a contar com um programa institucional de iniciação científica, coordenado pela Comissão de Iniciação Científica, com o objetivo de dar suporte e orientar a atuação de bolsistas de graduação no âmbito da Unidade. O programa conta com cinco cotas de bolsas da Fapergs e duas cotas do CNPq. Além disso, foi realizado no mês de outubro, o Primeiro Encontro de Iniciação Científica, no qual participaram 62 pessoas e foram apresentados 16 trabalhos. Houve um esforço da Embrapa Uva e Vinho em criar uma estrutura capaz de hospedar estagiários e bolsistas, a baixo custo. Esta ação, que constou da transformação em pousada, de uma residência antiga na Sede da Unidade, em Bento Gonçalves-RS, complementadas por uma segunda, existente na Estação Experimental de Fruticultura Temperada, em Vacaria-RS (patrocinada por parceiros). Esta base, por racionalizar as despesas de hospedagem de colegas, lotados nas Estações Experimentais, parceiros e convidados, tem atraído um grande contingente de estudantes (estagiários, bolsistas e pós-graduandos), para realizarem seus estudos e trabalhos na Unidade.

Tabela 5. Indicadores de Apoio Tecnológico às Cadeias Produtivas.

Indicadores/Ano	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Análises laboratoriais p/ clientes (nº)	1.327	2.028	904	456	979	1.092
Estágios a técnicos de nível médio (h)	5.324	4.731	9.538	9.780	14.290	9.585
Estágios a estudantes de graduação (h)	19.820	25.544	32.429	31.800	39.956	32.432
Estágios a estudantes pós-graduação (h)	676	4.437	7.921	4.437	7.741	6.134
Público treinado (nº)	-	-	479	1.353	2.050	1.294

7.2 Resultados Orçamentários e Financeiros

As fontes de financiamento e a evolução do orçamento da Unidade são apresentadas nas Tabelas 6 e 7. As principais fontes de financiamento da Unidade são: o Tesouro Nacional, a receita própria, que é composta por diversas formas de arrecadação financeira, sejam diretas (com movimentação de recursos pelo SIAFI) ou indiretas (com movimentação de recursos através de fundações e outros parceiros), convênios com instituições de fomento e recursos externos ao país, especialmente os provenientes do convênio BIRD/PRODETAB. Em relação a 2002, a receita própria da Unidade, em 2003 foi reduzida em 5,26%, especialmente devido à menor receita indireta em ensaios de P&D em áreas de terceiros. Entretanto, as demais fontes de financiamento tiveram um substancial incremento em relação ao ano anterior. Considerando-se a média do período 2000-2003, relativo à presente gestão, houve um incremento de 213,42% na soma das quatro fontes de financiamento, em relação ao ano de 1999.

Tabela 6. Evolução das Fontes de Financiamento em R\$ 1.000,00.

Fontes de Financiamento	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Tesouro Nacional	490,31	1.084,42	974,18	652,95	1.018,32	932,47
Receita Própria	631,05	723,13	2.256,29	2.915,91	2.762,49	2.164,46
Convênios	0,00	0,00	202,54	28,00	54,99	71,38
Recursos Externos	0,00	0,00	194,75	459,72	730,72	346,30

Tabela 7. Evolução do Orçamento por Categoria de Despesa – por rubrica de despesa – Em R\$ 1.000,00.

Categoria	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Pessoal	3.730,80	4.393,64	4.423,88	5.151,67	5.320,70	4.822,47
Outros Custeios	1.002,94	742,92	1.840,40	1.911,94	1.596,45	1.522,93
Capital	118,42	248,65	289,72	348,00	607,74	373,53

Em que pesem as dificuldades de ordem orçamentária e financeira que ocorrem sistematicamente com o tesouro nacional, é relevante o resultado deste esforço de captação de recursos, pois isto viabilizou que a programação da Unidade não fosse comprometida. Este significativo incremento é resultante da relevância e aderência da programação de pesquisa em relação às demandas do setor produtivo e do Plano Plurianual do Governo Federal e de esforços da equipe de pesquisadores, coordenada pela gerência da Embrapa Uva e Vinho em captar recursos de diferentes fontes e naturezas através de parcerias. Merecem destaque, como elementos deste crescimento na captação de recursos, a ampliação das áreas experimentais em parceria com produtores e empresas, o aumento da receita direta através de contratos de prestação de serviços e da comercialização de produtos oriundos dos projetos de produção de vinhos e derivados e de material vegetativo de videira, bem como a bem sucedida parceria para gestão financeira de contratos através da Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro (FAGRO).

Considerando a evolução da execução do orçamento por categoria de despesa, em relação a 2002, as despesas com pessoal aumentaram em 3,3%, enquanto que os gastos com outros custeios foram reduzidos em 16,5% e com capital, aumentados em 74,6%. A partir de 2002, iniciou-se uma significativa recomposição do quadro de pessoal, elevando os gastos com esta categoria de despesa, porém a alocação direcionada de pessoal somente para funções essenciais à execução da programação vem contribuindo e deverá proporcionar resultados significativos na redução, em relação ao total de despesas, com o item "Pessoal" e o respectivo aumento nos gastos com capital e outros custeios. Considerando a média do período 2000-2003 em relação ao ano de 1999, houve um incremento de 38,47% no valor total executado do orçamento, sendo que as despesas com pessoal tiveram uma redução de 6,67% e as despesas com outros custeios e capital aumentaram em 9,6% e 127,8%, respectivamente.

Na Figura 3, é apresentada, graficamente, a evolução dos componentes da movimentação financeira da Embrapa Uva e Vinho. Observa-se que, gradativamente, a movimentação financeira que ocorre via SIAFI é reduzida, ao passo que crescem os componentes de receita indireta e recursos geridos através de fundações. O atrelamento à disponibilidade orçamentária, aliado ao contingenciamento do orçamento público federal tem estimulado a adoção de outras formas de gestão financeira, devidamente enquadrada na legislação, que possibilite a manutenção e/ou o incremento da programação de pesquisa.

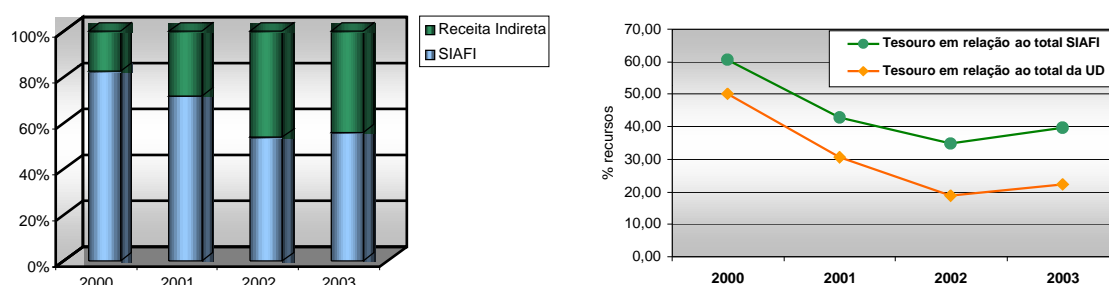


Figura 3. Composição da receita total movimentada no período 2000-2003.

Há que se destacar, entretanto, que estes cálculos consideram apenas a execução do orçamento de custeio e capital executado via SIAFI. Parte significativa do custeio da Unidade é adicional a estes valores, representada pela receita indireta, conforme já mencionado. Em 2003, de um total de R\$ 4.566.521,71, os recursos movimentados por meio do SIAFI representaram 56% e a receita indireta, 44% do total de recursos utilizados para a manutenção da Unidade e execução de sua programação de pesquisa. Observa-se que, até 2002, a receita indireta vinha aumentando a participação em relação ao total, mas em 2003, apesar do aumento nominal da receita indireta, houve um crescimento do repasse de recursos do Tesouro Nacional. Considerando-se somente os recursos ordinários do Tesouro Nacional, excluindo-se, portanto, projetos, convênios e recursos externos, a participação em relação ao total de recursos movimentados via SIAFI foi de 39,86% e, em relação ao total de recursos movimentados na Unidade, de 22,30%. A tendência nos dois casos foi semelhante, com expressivo aumento na participação dos recursos do Tesouro Nacional em 2003.

Relativamente às despesas, na Figura 4, é apresentada a evolução das despesas fixas no período de 2000-2003, na qual pode-se observar que, em vários itens de despesas fixas houve redução no valor despendido pela Unidade (não-deflacionado), que representa significativa economia de recursos públicos, além de incorporar reajustes (variáveis conforme o tipo de despesa) presentes em todas as despesas. As economias mais substanciais foram obtidas com as despesas de água e com correios. No primeiro caso, houve investimentos que possibilitaram reduzir os problemas com vazamentos em tubulações, favorecendo a redução do desperdício de água e no segundo caso, houve um incentivo ao uso de meios de comunicação de menor custo, principalmente através da Internet. Nos demais itens, observou-se que, em 2003, houve um aumento considerável, especialmente devido ao aumento da equipe de pesquisadores e aos reajustes nas despesas com energia elétrica, telefone/fax, vigilância e limpeza. As despesas com reprografia aumentaram em função do mesmo equipamento reprográfico estar sendo utilizado como impressora, visto seu custo por cópia impressa representar uma economia próxima a 70% em relação às cópias obtidas em impressoras jato de tinta.

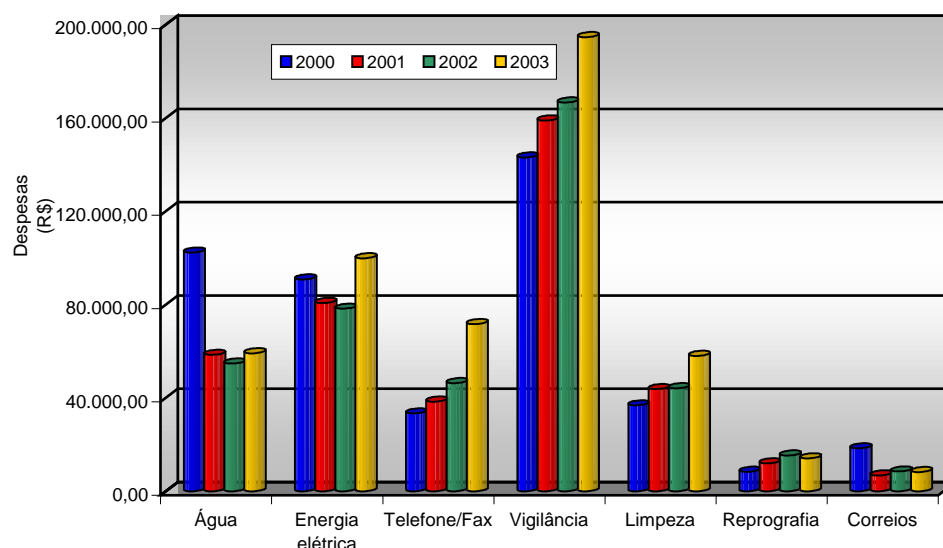


Figura 4. Despesas fixas na Embrapa Uva e Vinho no período 2000-2003.

Tem sido dada especial atenção e desencadeadas ações voltadas para a racionalização no uso dos recursos nas diferentes ações desenvolvidas pela Unidade. Um exemplo bastante ilustrativo deste esforço é o caso da energia elétrica. Em 2000, o governo federal estabeleceu ser obrigatória a redução, em 20%, no consumo de energia elétrica em prédios de órgãos públicos. Esta iniciativa foi reforçada em função do “apagão” em 2001, quando foram estabelecidas metas de até 35% de redução no consumo de energia elétrica e, a partir de 2003, estas metas foram ajustadas para 17,5%. Esta economia foi resultante de um esforço de todos os empregados, na forma da Campanha de Redução no Consumo de Energia Elétrica. Esta

Campanha resultou em reduções expressivas de consumo, conforme pode ser observado na Figura 5 e no atingimento pleno da meta (17,51% em relação ao consumo em 2000), com reflexos positivos sobre a redução nas despesas com energia elétrica na Unidade.

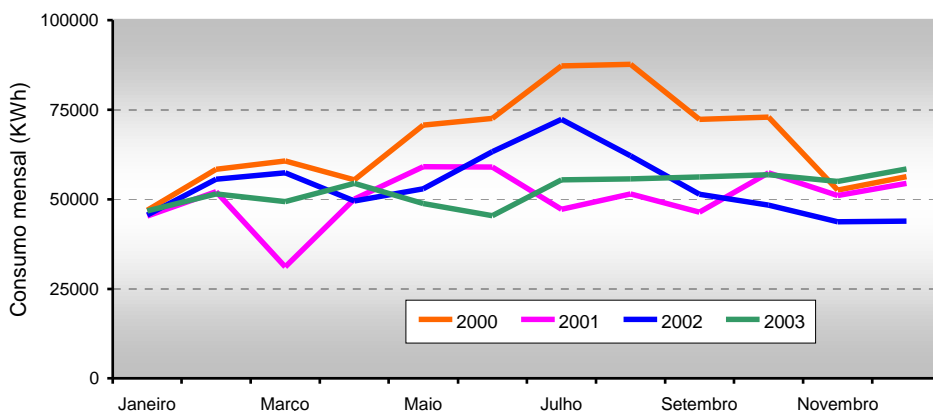


Figura 5. Consumo de energia elétrica na Embrapa Uva e Vinho no período 2000-2002.

7.3 Resultados Relativos às Pessoas

Um dos aspectos mais relevantes em 2002 foi o crescimento do quadro de pessoal, num ajuste às reais necessidades da Unidade. Conforme está apresentado na Figura 6, o quantitativo de pesquisadores aumentou em cerca de 20% em 2002 e o de pessoal de suporte à pesquisa, em cerca de 13%, representado especialmente por um incremento no número de empregados no cargo de Auxiliar de Operações. Em 2003, empregados que já haviam se aposentado, mas permaneciam na empresa amparados por lei, solicitaram demissão, em sua grande maioria Técnicos de Nível Superior (TNS), o que oportunizou um rearranjo racional na área de apoio administrativo, permitindo a promoção funcional de alguns empregados que assumiram cargos de supervisão e a manutenção das rotinas dos setores com a reposição de vagas deixadas pelos aposentados.

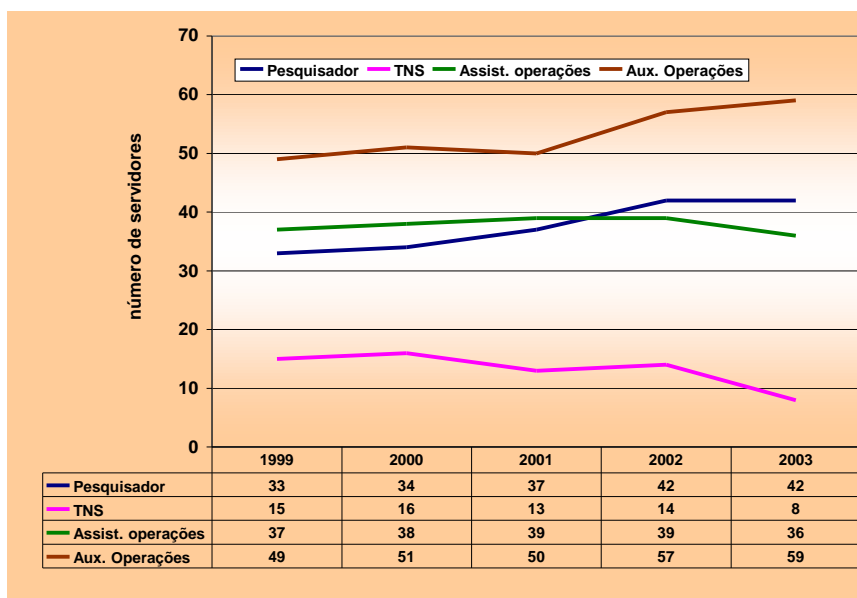


Figura 6. Evolução do quantitativo de empregados na Embrapa Uva e Vinho no período de 1999-2002.

O incremento, neste grupo, foi especialmente devido à contratação de pessoal de apoio nos campos experimentais. Ressalta-se a importante contribuição dos estagiários na empresa, que por um lado se beneficiam na sua formação e por outro, prestam uma grande contribuição na execução da programação da Unidade. Em 2003 foram realizados dois eventos específicos para

este grupo de colaboradores. Durante duas ocasiões promoveram-se encontros que oportunizaram os estagiários conhecer outros aspectos sobre a empresa e ter acesso a estímulo de motivação com grande benefício para os mesmos.

O programa de curta duração, em 2003, totalizou 3.154 horas de treinamento de seus empregados em eventos de capacitação de âmbito interno e externo, o que representa um acréscimo de 32,74% em relação ao ano anterior, sendo que houve um acréscimo de 56,95% para a equipe de pesquisadores e 7,10% para o suporte à pesquisa (Tabela 8). Esse programa é composto de eventos tais como reuniões técnicas, grupos de trabalho, cursos; congressos; workshops, encontros, conferências, seminários, simpósios, visitas técnicas, estágios e treinamentos e visa atender a necessidades específicas de desenvolvimento, oferecendo ao empregado oportunidade de aprender novas habilidades ou aperfeiçoar aquelas que já possui.

Tabela 8. Evolução da Capacitação de Empregados.

Tipo de Treinamento			1999	2000	2001	2002	2003
Pós-Graduação (nº pessoas)	País	Doutorado	2	2	4	1	2
		Pós-doutorado	0	0	0	0	1
	Exterior	Doutorado	2	1	0	0	1
Curta duração* (horas/aula)	País	Pesquisadores	948	1.670	1.202	1.222	1.918
		Suporte à pesquisa	144	1.006	770	1.154	1.236

Em 2001 foi implantado o Programa de Conservação, Medicina e Saúde Ocupacional (PCMSO), resultando no aumento do número de empregados que fizeram exames periódicos passando de 61 em 2000 para 127 em 2001 e 132 em 2002. Em 2003 houve redução do número de consultas médicas periódicas para 93, pois o médico da empresa teve problemas de saúde, tendo transferido cerca de 40 exames periódicos para o início de 2004. No ano de 2002 foram realizados 117 exames clínicos e em 2003, 62 empregados que fizeram exame periódico se submeteram a exames clínicos. Além do aumento no número de exames periódicos, houve melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo profissional da saúde, com a realização de exames preventivos, aumentando o nível de satisfação dos empregados.

O número de dias em licenças médicas em 2001 foi de 499, ou seja, média de 3,59 dias/empregado. Em 2002, o número de dias em licenças caiu para 105, numa média de 0,70 dias/empregado, e em 2003 esse número aumentou para 333 dias, o que equivale a 2,3 dias/empregado. Em 2001 ocorreu um acidente de trajeto e, em 2002 e 2003, um acidente de trabalho em cada ano.

Nos dois últimos anos, fez parte da programação do SIPAT, palestras abordando o tema melhoria da qualidade de vida, observando-se uma maior participação dos funcionários relativamente aos anos anteriores onde as atividades resumiam-se a palestras ou treinamentos para pequenos grupos. A programação buscou focar, muito além dos assuntos exigidos por lei, aspectos humanos como relacionamento, terapias voltadas a problemas sociais e psicológicos que muitas vezes fazem parte do dia-a-dia do funcionário, motivação, auto-estima e entrosamento de setores, além da descontração, temas relacionados com a melhoria do ambiente de trabalho e a satisfação pessoal.

A coleta seletiva de lixo foi implantada em 2002 dentro de uma programação que contou com uma palestra motivacional seguida de uma atividade de mutirão de limpeza das áreas externas aos prédios da Unidade. A iniciativa superou as expectativas pelo envolvimento e participação dos empregados. A partir desta iniciativa, em 2003, evoluiu-se para a consolidação do trabalho da Comissão de Gestão Ambiental da Embrapa Uva e Vinho, que atuou na internalização de princípios de preservação ambiental e estimulou os empregados a colaborarem de modo que, no final do ano, 100% do lixo fosse destinado à coleta seletiva. Além de melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o mais limpo e organizado, a coleta seletiva está dando um destino correto a cada tipo de resíduo, demonstrando a preocupação com o ambiente o que, provavelmente, está

sendo incorporado ao dia-a-dia e ao lar de cada funcionário. Esta mudança de cultura, ainda, é perfeitamente aderente aos conceitos de sustentabilidade ambiental que a programação de pesquisa da Embrapa Uva e Vinho incorporou em praticamente todos os seus projetos de pesquisa.

Ainda em 2003, objetivando o bem-estar dos empregados e uma melhor qualidade de vida, foram implementadas melhorias. Em parceria com a Associação dos Empregados foi disponibilizada uma Sala de Convivência para os funcionários usufruírem de um ambiente agradável, nos intervalos para repouso e alimentação (previsto na legislação trabalhista). Também foi disponibilizada água mineral natural e gelada em vários locais estrategicamente escolhidos, favorecendo o bem-estar dos empregados. Outra melhoria iniciada em 2003 foi a construção de quatro salas para pesquisadores e ampliação de áreas para laboratórios de biotecnologia e entomologia.

Uma atenção especial é dada pela Unidade, com apoio da CIPA, do Técnico de Segurança do Trabalho e dos responsáveis por setores às condições de segurança no trabalho, com o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), treinamentos e a busca constante para tornar o ambiente de trabalho o mais salutar e seguro possível, diminuindo o número de acidentes e problemas de saúde.

Com relação à qualidade de vida no trabalho, os resultados da pesquisa realizada indicam que os empregados pesquisados percebem como bom o seu padrão de vida no trabalho, no entanto, varia conforme a escolaridade e função na Empresa, sendo que os empregados de nível superior possuem uma percepção de menor satisfação com a qualidade de vida, enquanto os empregados de nível médio e fundamental apresentam maior de satisfação. Além disso, há ampla consciência do papel dos colaboradores na organização, percebendo que seu papel é significativo. As relações interpessoais, de modo geral, são satisfatórias, assim como com o ambiente social e com a segurança no trabalho. Por outro lado, ficou evidente a baixa satisfação com a impossibilidade de crescimento na carreira, com a remuneração recebida e com a centralização das decisões no âmbito da Unidade. Deriva deste diagnóstico, uma maior atenção aos aspectos de capacitação de gerentes, monitoramento do clima organizacional, incremento no planejamento estratégico, internalização de conceitos de segurança no trabalho, comunicação interna e lotação de empregados.

7.4 Resultados Relativos a Fornecedores

A partir de 2002, a Unidade tem empreendido melhorias dos processos envolvendo fornecedores. Como resultado, em relação aos fornecedores de insumos, produtos e serviços, ocorreu a informatização do processo de compras, com expressiva redução do trabalho das pessoas envolvidas e do tempo para a execução dos processos. Com isso, aumentou a satisfação dos fornecedores, o que está expresso pela redução significativa dos pedidos de impugnação ou revisão de processos licitatórios.

Em relação aos parceiros que disponibilizam sua infra-estrutura para o desenvolvimento de ações programáticas da Unidade, tem havido um incremento significativo, o que ratifica a convergência da programação às demandas prioritárias do setor produtivo.

Em 2002 e 2003, face às dificuldades para liberação dos recursos financeiros do tesouro nacional, houve atraso nos pagamentos, e como conseqüência um grande número de reclamações por parte dos mesmos. Este atraso causou dificuldades no relacionamento com diversos fornecedores e dificultando, em alguns casos, a ocorrência dos mesmos em novas licitações.

No ano de 2003, foram consolidadas ações em andamento desde 2001, com o objetivo de aprimorar a aquisição de bens e contratação de serviços. Para tanto, foi dada especial atenção ao sistema de controle do almoxarifado, a centralização dos reagentes de laboratório em local adequado e de fácil controle pelo almoxarifado, a ajustes na supervisão e distribuição de atribuições no setor responsável pelo relacionamento com fornecedores, dentre outras ações.

O adequado planejamento das licitações e contatos diretos com os principais fornecedores favoreceu a redução no percentual de procedimentos licitatórios cancelados. Com a divulgação dos editais de licitações pela Internet, foi favorecida a transparência e a universalização das informações sobre compras efetuadas pela Unidade. Não foram detectadas reclamações de fornecedores ou recursos após licitações indicando a lisura com que o processo é realizado, bem como caracterizando a satisfação dos fornecedores com a Embrapa Uva e Vinho e o sistema por ela adotado para aquisição de bens e contratação de serviços.

Em 2003, a terceirização foi significativamente reduzida, visto ser parcialmente recomposta a capacidade própria de mão-de-obra em campos experimentais, tornando desnecessária a contratação de operários rurais, a qual, além do elevado custo de contratação, estimulou vários casos de processos trabalhistas. Foram mantidas e renovadas as terceirizações de vigilância e limpeza, bem como a consultoria para atendimento de demandas específicas, como é o caso da gestão de efluentes e manutenção de caldeira, ambos na Cantina Experimental.

Merece destaque, também, em 2003, a realização do Leilão de Bens considerados sem utilização, realizado por Leiloeiro Oficial e ao qual acorreram vários interessados, de modo que praticamente todos os itens postos em leilão foram comercializados. Além da renda, próxima a R\$ 50.000,00 resultante desta comercialização, foram retirados do acervo de bens patrimoniais muitos itens que não tinham quaisquer possibilidades de utilização. O fato da comercialização quase total destes bens indica, também, a forma transparente e correta com que o leilão foi conduzido e concluído.

7.5 Resultados Relativos aos Serviços/Produtos e aos Processos Organizacionais

7.5.1 Programação de Pesquisa e Desenvolvimento

O Plano Diretor da Unidade (PDU), vigente na Embrapa Uva e Vinho, é aquele que compreende o período 2000 a 2003. Ainda não foi realizado novo plano nas unidades uma vez que a Sede da Empresa não concluiu o Plano Diretor da Embrapa (PDE), que é o principal instrumento tomado como referência para elaboração do novo PDU, no entanto as atividades de pesquisa e a própria gestão da Unidade não sofreram solução de continuidade, até porque as metas previstas no PDU são para cinco anos.

A programação de pesquisa dos últimos três anos não teve grandes alterações na área de viticultura, pois em 2001 a maioria dos projetos de pesquisa estavam sendo concluídos, no entanto, foram incluídos vários subprojetos sobre pêssego e ameixa, cujos projetos foram coordenados pela Embrapa Clima Temperado e pela Universidade Federal de Pelotas. Em dezembro de 2001 foram concluídos seis projetos de pesquisa liderados pela Unidade e 23 subprojetos, sendo que um foi cancelado. Em 2002 foram iniciados oito novos projetos de pesquisa e um projeto de produção que deverão encerrar em 2004, os quais passaram a ser gerenciados pelo macroprograma de transição. Ainda em 2002 a Embrapa Uva e Vinho foi parceira em várias propostas de projetos dentro do novo modelo adotado pela Embrapa (SEG). Os novos temas incluídos na programação de 2002 e 2003, foram a produção orgânica de fruteiras de clima temperado, produção de pequenas frutas, a produção de microorganismos para uso na agricultura e o zoneamento vitivinícola. Em 2003, a Embrapa Uva e Vinho liderou nove projetos de pesquisa ligados ao Macroprograma de Transição, com a execução de 29 subprojetos. Também é responsável por nove ações de pesquisa em projetos de pesquisa nos Macroprogramas 1 e 2, liderados por outras Unidades, além da participação da equipe de pesquisa em diversas atividades em parceria com outras Unidades da Embrapa.

A política adotada pela Embrapa Uva e Vinho, na busca de parcerias para validação de tecnologias, como a de validação de seleções de uvas sem sementes e a produção integrada de maçã e pêssego, em área de produtores, permitiu uma economia de recursos e uma maior eficiência nas ações de difusão de tecnologia, uma vez que os ajustes são realizados em consonância com as avaliações e reais necessidades dos usuários.

Cabe destacar as ações e projetos com base na cooperação técnica entre a Embrapa Uva e Vinho e instituições locais de P&D, que tem viabilizado a execução de projetos em áreas

distantes das bases físicas da Unidade. São exemplos de ação desenvolvidas com sucesso com base em cooperação técnica em 2003:

- ⇒ Projeto de Zoneamento Vitivinícola do Sub-Médio São Francisco – Embrapa Uva e Vinho, Embrapa Semi-Árido e Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco (ITEP);
- ⇒ Projeto Produção Orgânica de Maçã – Embrapa Uva e Vinho, Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
- ⇒ Programa de Desenvolvimento da Vitivinicultura na região Norte do Paraná (Projeto Uvas para Suco, Projeto de Produção Integrada de Uvas e Validação de Seleções Avançadas de Uvas Apirênicas) – Embrapa Uva e Vinho, Embrapa Negócio Tecnológico, EMATER-PR, Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá e Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR);
- ⇒ Convênio com o INRA/ANGERS (França); para o desenvolvimento de ações no sentido de avaliar a adaptação de novas cultivares de maçã ao Sistema de Produção Orgânica em desenvolvimento na Unidade em parceria com a Epagri e financiamento do Programa Promoagro.
- ⇒ Convênio com o INIA/Estação Vitivinícola Nacional (Portugal), para o desenvolvimento de ações conjuntas no sentido de estudar os processos de evolução fenólica (amadurecimento e envelhecimento), dos vinhos tintos.

Com relação à Cooperação Técnica Internacional, durante ano de 2003 a Embrapa Uva e Vinho desenvolveu um intenso trabalho de articulação visando o estabelecimento de convênios de cooperação bilaterais dando ênfase nas áreas de controle biológico e viticultura e enologia, mantendo aquelas já consolidadas. Entre as ações de busca de parceiros internacionais para Cooperação Técnica destaca-se:

- ⇒ Projeto de Zoneamento Vitivinícola do Sub-Médio São Francisco – Embrapa Uva e Vinho e Universidade Politécnica de Madri (Espanha);
- ⇒ Melhoria Qualitativa dos Vinhos Finos Brasileiros sob a ótica dos polifenóis – Embrapa Uva e Vinho, Universidade de Tarragona/Faculdade de Enologia (Espanha) e Estação Vitivinícola Nacional (INIA) (Portugal);
- ⇒ Controle Biológico das Principais Pragas da Macieira e do Pessegueiro – Embrapa Uva e Vinho e Estação de Las Piedras (INIA) (Uruguai);
- ⇒ Estudo da Dinâmica Populacional e de Métodos Alternativos para Controle da *Cydia pomonella* (a mais importante praga da macieira) – Embrapa Uva e Vinho e Agência Internacional de Energia Atômica (Áustria).

7.5.2 Produção Técnico-científica

Em 2003 houve incremento da produção técnico-científica da Unidade em todos os indicadores, com exceção de artigos em periódicos (Tabela 9). Nesse item, há uma grande dependência externa, uma vez que os periódicos são editados por outras instituições. De qualquer forma, considerando o somatório de todas as publicações, houve um acréscimo de 53,53% em relação ao ano anterior. Em 2000, o elevado número de capítulos de livros ocorreu por demanda do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na edição dos manuais de produção, fitossanidade e de pós-colheita para a uva para processamento e para a maçã. Ao comparar o desempenho da Unidade no período do II PDU, utilizando a média 2000/03 em relação ao ano de 1999, observa-se um grande incremento em todos os indicadores. Os artigos em anais de congresso e notas técnicas tiveram incremento de 743%, os artigos em periódicos indexados aumentaram 153%, os capítulos de livro foram 975% superiores, as orientações de tese foram incrementadas em 350% e os resumos em anais cresceram 85%.

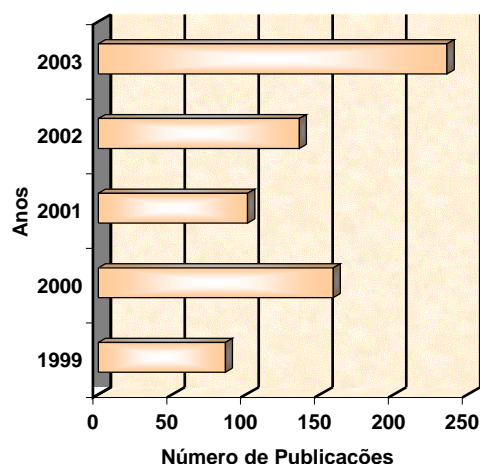


Figura 7. Produção técnico-científica – 1999 a 2003.

Tabela 9. Produção Técnico Científica.

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Artigos Anais Congresso/Nota Técnica	4	26	27	28	54	33,75
Artigos em Periódicos Indexados	8	22	18	27	14	20,25
Capítulo em Livro Técnico-Científico	2	57	11	5	13	21,50
Orientação Teses Pós-Graduação	1	3	3	4	8	4,50
Resumo em Anais Congresso	42	51	42	72	147	78,00

As publicações técnicas, com exceção de artigos da mídia, pertencem à Série Embrapa, são um importante instrumento de transferência de tecnologia. Em 2002, foi empreendido maior esforço na publicação de circulares técnicas e sistemas de produção (Tabela 10). Em 2003 houve um maior incremento em artigos na mídia. A redução em Circulares Técnicas foi compensada pelo incremento em Comunicados Técnicos. Ambas atendem ao mesmo grupo de clientes. A série Sistemas de Produção teve início no ano de 2002 e foram elaborados para cinco produtos distintos até 2003.

Durante a vigência do II PDU, houve um incremento em todos os indicadores com exceção de Comunicados Técnicos que decresceram 12,50%. As Circulares Técnicas apresentaram aumento médio de 425%, os artigos de divulgação na mídia cresceram 85%, as edições de livros foram incrementadas em 162% e as publicações da Série Documentos dobraram. É importante destacar-se que há um descompasso entre resumos publicados e artigos em periódicos, face à agilidade e facilidade em editar resumos e a dificuldade e morosidade de editar artigos, além da impossibilidade de se preverem prazos. Porém, deve-se dar estímulo à maior publicação de artigos científicos.

Tabela 10. Produção de Publicações Técnicas.

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Artigos de Divulgação na Mídia	20	31	22	35	60	37,00
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	2	0	1	0	1	-
Circular Técnica	1	2	2	10	7	5,25
Comunicado Técnico/Rec. Técnicas	6	6	7	3	5	5,25
Organização/Edição de Livros	2	6	3	3	7	4,75
Série Documentos (Periódicos)	3	5	3	8	8	6,00
Sistemas de Produção	-	-	-	3	2	-

7.5.3 Transferência de Tecnologia

As atividades de transferência de tecnologia são direcionadas para multiplicadores e são apresentadas na Tabela 11. Tem-se observado uma crescente demanda por cursos e palestras especialmente em atividades ligadas à viticultura, atividade esta que além de economicamente viável é altamente demandadora de mão-de-obra e, portanto, geradora de empregos. Esta demanda se dá especialmente por agentes de desenvolvimento, principalmente em regiões de pequenas propriedades onde a matriz produtiva adotada não está sendo viável para dar sustentabilidade econômica à propriedade e a vitivinicultura é vista como um potencial alternativo. Também há uma crescente demanda pela introdução da viticultura em regiões não tradicionais menos desenvolvidas, como forma de diversificação da produção e melhoria da renda e do bem-estar. Em 2003, houve redução no somatório das horas de cursos ministrados pelo Centro em 17,78%, em contrapartida ocorreu um acréscimo em horas de palestras em 44,94%, em função de mudanças na programação de transferência de tecnologia.

Há um crescente reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pela Embrapa Uva e Vinho, o que pode ser constatado pelo aumento do número de matérias jornalísticas, que em 2003 apresentou acréscimo de 67,85%.

As unidades de observação têm sido importantes instrumentos para a validação/introdução da viticultura em novas regiões, para a validação de cultivares de uvas apirênicas e para o desenvolvimento do Sistema de Produção Integrada de Maçã e Pêssego.

O desempenho do Centro nas atividades de transferência de tecnologia e promoção de imagem no decorrer do II PDU pode ser medido pelo incremento médio observado no período em relação ao ano de 1999. Observa-se um incremento médio de 44% em dias de campo, 272% em unidades demonstrativas/observação, elevação de 279% em palestras e mais de 300% nos demais indicadores.

Tabela 11. Transferência de Tecnologia e Promoção de Imagem.

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Curso Oferecido	48	74	136	315	259	196
Dia de Campo	9	13	7	15	17	13
Folder produzido	2	10	10	14	3	9
Organização de Eventos	4	13	23	22	26	21
Palestra	81	239	215	316	458	307
Matéria Jornalística	61	81	182	283	475	255
Unidades Demonstrativas/Observação	11	27	43	46	50	41

7.5.4 Desenvolvimento de Tecnologias, Produtos e Processos

As pesquisas da Embrapa Uva e Vinho, estão fortemente direcionadas para o desenvolvimento de tecnologias voltadas à pequena propriedade familiar, especialmente em uva, pêssego, ameixa e pequenas frutas. No caso da maçã, embora grande volume de produção esteja relacionado a grandes propriedades, cabe registrar o grande número de pequenos e médios produtores envolvidos com a cultura. Os dados relativos a estas tecnologias são apresentados na Tabela 12 e a descrição das mesmas são apresentadas no Anexo. Cabe salientar que embora o número de cultivares geradas e lançadas seja relativamente pequeno, por se tratar de uma cultura perene, esta tem sido uma contribuição importante para o setor vitivinícola nacional, tanto no caso das cultivares para processamento quanto nas três cultivares apirênicas lançadas em 2003 para o consumo in natura. Houve um incremento de 60,47% em 2003, no desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos. Há de se destacar também o depósito de uma patente no INPI, referente a um processo de produção de microorganismos para controle biológico e do pedido de registro de um porta-enxerto de macieira.

Dentre as tecnologias lançadas em 2003 merecem destaque:



⇒ BRS Clara – Nova cultivar de uva branca de mesa sem semente. BRS Clara é uma cultivar vigorosa e fértil, adaptada ao cultivo nas regiões tropicais onde foi testada. Atinge facilmente 30 t/ha/ano nas regiões de Jales e de Pirapora (duas podas e uma colheita) e no Vale do Submédio São Francisco (duas colheitas de 15 ha/ano). A uva se destaca pelo suave e agradável sabor moscatel, pela coloração verde-amarelada das bagas e textura crocante da polpa. Apresenta um elevado potencial glucométrico, chegando a mais de 20°Brix, porém o ponto de colheita recomendável é quando atinge 18°Brix a 19°Brix. A relação açúcar/acidez situa-se em torno de 24. Apresenta boa conservação na planta, o que favorece o retardamento da colheita, se houver interesse.

⇒ BRS Morena – Nova cultivar de uva preta de mesa sem semente. BRS Morena é uma cultivar de vigor moderado, bem adaptada ao cultivo nas regiões tropicais onde foi testada. Os cachos são soltos, exigindo manejo específico para obtenção de boa fecundação. Pode chegar à produtividade da ordem de 20 a 25 t/ha desde que convenientemente manejada. Apresenta bom equilíbrio entre açúcar e acidez, o que lhe confere ótimo sabor, muito elogiado pelos consumidores durante os testes de validação. Também é destaque em qualidade pela textura firme e crocante da polpa. O potencial glucométrico é elevado, chegando a mais de 20°Brix, porém é recomendável que seja colhida com 18 a 19°Brix, quando a relação açúcar/acidez já é superior a 24.



⇒ BRS Linda – Nova cultivar de uva branca de mesa sem semente. É uma cultivar vigorosa que mostrou muito boa adaptação e fertilidade nas regiões onde foi testada. Durante o período de validação, chegou a produzir o equivalente a 47 t/ha, porém, com este volume de produção, a qualidade da uva fica prejudicada em aparência e sabor. Tem coloração verde, tonalidade preferida em certos mercados como o inglês. Apresenta limitado potencial glucométrico, normalmente na faixa de 14 a 15°Brix e baixa acidez. O sabor é neutro, bem aceito pelo consumidor brasileiro que, normalmente, prefere frutas menos ácidas.

- ⇒ Sistema de produção de uvas viníferas para processamento em regiões de clima temperado – Recomendações para o cultivo de videiras *Vitis vinifera*, em regiões de clima temperado, destinadas à produção de vinhos finos.
- ⇒ Sistema de Produção da videira Niágara Rosada em regiões tropicais do Brasil – Recomendações para o cultivo de videira Niágara Rosada em regiões tropicais, para consumo in natura.
- ⇒ Planejamento e instalação de uma cantina para elaboração de vinho tinto – Descreve todas as etapas para instalação de uma cantina experimental.
- ⇒ SISALERT – Sistema de simulação de risco de ocorrência de possíveis pragas e doenças que atacam as macieiras, a partir de informações obtidas junto à rede de estações meteorológicas da região. Atualmente desenvolvido para a sarna da macieira, mancha da folhas da Gala e podridão branca da maçã.

Tabela 12. Desenvolvimento de Tecnologia, Produtos e Processos.

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002	2003	Média 2000/03
Cultivar Gerada/Lançada	1	1	1	1	4	1,75
Cultivar Testada/Recomendada	0	0	2	0	0	0,50
Metodologia Científica	0	4	2	3	5	3,50
Monitoramento/Zoneamento	1	6	7	7	13	8,25
Prática/Processo Agropecuário	8	21	20	24	42	26,75
Processo Agro-industrial	0	2	1	8	3	3,50
Base de Dados	0	1	0	0	1	0,50
Software	0	0	0	0	1	0,25

7.5.5 Resultados Relativos aos Processos Organizacionais, Parcerias e Cidadania

Embora o MGE tenha sido abordado somente de forma parcial em 2003, são importantes alguns resultados, derivados do significativo esforço de implantação deste modelo até 2002, em que pese a visão de médio e longo prazo das estratégias. Considerando que, em 2002, obteve-se próximo a 70% do atingimento das metas previstas, dentre os principais resultados do trabalho com o MGE na Unidade em 2003, destaca-se a melhoria de processos organizacionais, inseridos nos objetivos estratégicos voltados à captação de recursos externos, aprimoramento da qualidade de produtos e serviços, gestão da informação, aumento da eficiência gerencial e desenvolvimento de recursos humanos. Em cada um destes objetivos estratégicos, incluem-se ações com metas e prazos definidos, ao final dos quais espera-se atingir um patamar superior na gestão de processos de apoio, de acordo com o Plano Diretor da Unidade. Os processos trabalhados em 2003 compreenderam o atendimento ao cliente, captação de recursos, gestão de laboratórios e gestão ambiental.

No processo de Atendimento ao Cliente, as ações foram direcionadas em 2003 para a ampliação do Programa Embrapa & Escola, implantação e consolidação de mecanismo operacional da Central de Atendimento ao Cliente, a orientação aos clientes na portaria da Unidade de modo a agilizar o seu atendimento, o aprimoramento da estrutura de suporte a eventos, o aprimoramento da "homepage" institucional e a disponibilização de folders institucionais e de suporte ao atendimento ao cliente. Os indicadores de desempenho, definidos e consolidados, foram a conceituação na avaliação dos eventos e o índice de satisfação dos clientes atendidos pelo SAC por meio eletrônico, sendo que o primeiro indicador foi mantido inalterado em relação a 2002 e o segundo indicador somente foi avaliado em 2003.

O processo de Captação de Recursos foi iniciado em 2003 a partir de uma estratégia de priorização e unificação dos processos nas Unidades Descentralizadas da Embrapa promovido pela sua Diretoria-Executiva. Apesar de ter sido iniciado em setembro, o processo teve avanços significativos, visto que já haviam sido definidos mecanismos operacionais anteriores à definição do processo. As principais ações inseridas nesta melhoria de processo compreenderam a implementação de Grupo de Trabalho para sugerir mecanismo operacional de apoio a projetos da Embrapa Uva e Vinho, a implementação do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP), o incremento da divulgação sobre oportunidades de captação de recursos externos via projetos de P&D, o incremento na articulação com instituições de fomento à pesquisa, o estabelecimento de parcerias com vistas à captação de recursos e a definição de rotina para monitoramento da captação de recursos. Por ser um processo em fase de implementação, ainda estão sendo definidos os indicadores de desempenho para este processo.

O processo de Gestão de Laboratórios, em consonância com o processo de atendimento ao cliente, concentrou esforços em 2003 em criar uma base de informação sobre procedimentos operacionais e sobre a manutenção de equipamentos de laboratório, além de consolidar as rotinas da Central de Recepção de Amostras da Embrapa Uva e Vinho e a orientação de estagiários quanto ao uso de equipamentos de laboratório. Como resultado, mensurado através de indicador de desempenho, obteve-se aumento no percentual de equipamentos de laboratório com procedimentos operacionais descritos, de 5% (final de 2002) para 85% (final de 2003).

O processo de gestão ambiental foi implantado formalmente em 2003 e destina-se a definir ações e estratégias com o objetivo de assegurar a sustentabilidade ambiental das ações internas de P&D e suporte à pesquisa no âmbito da Unidade e conscientizar os empregados sobre a importância do adequado manejo dos recursos naturais. As principais melhorias decorrentes deste processo foram a implantação da coleta seletiva de resíduos sólidos na Unidade, a conscientização dos empregados, a consolidação de uma área para destino provisório de rejeitos de laboratório, a realização de diagnóstico de problemas ambientais e a adequação de local para armazenamento de resíduos orgânicos na Unidade. Resultante desta melhoria de processo, obteve-se aumento na proporção da coleta seletiva de lixo no âmbito da Unidade, de 10% para 95% do total de lixo produzido, bem como redução total do lixo destinado à coleta em via pública.

Adicionalmente, outros processos encontram-se em fase de melhoria. A informatização tem sido prioritária nos investimentos da Unidade, considerando o ganho em eficiência que o uso destes equipamentos proporciona, bem como devido à rápida obsolescência que equipamentos de informática apresentam. Atualmente, vários dos processos de gestão incluem procedimentos parcial ou totalmente informatizados, como a solicitação de viagens, pedidos de abastecimento de produtos, controle de almoxarifado, entre outros. O desafio presente consiste em implementar e incrementar a informatização em maior número de rotinas, contribuindo, assim, para o aumento de sua eficiência.

Um dos valores pertencentes à cultura da Embrapa é a ética e o compromisso social com a preservação ambiental, sustentabilidade e a saúde humana. Assim, a Embrapa Uva e Vinho liderou o programa de Produção Integrada de Frutas no Brasil com a Implantação da Produção Integrada de Maçã. Em 2002 e 2003 foram intensificadas as articulações com instituições públicas nas esferas federal, estadual e municipal e com instituições privadas representativas de produtores e voltadas ao agronegócio da vitivinicultura e das frutíferas de clima temperado. Neste particular, destaca-se, inicialmente, o envolvimento da Embrapa Uva e Vinho na elaboração, discussão e internalização dos instrumentos normativos que oficializaram a Produção Integrada de Frutas no Brasil, quais sejam: a Instrução Normativa nº 20 – Diretrizes Gerais para a Produção Integrada de Frutas (DGPIF) e as Normas Técnicas Gerais para a Produção Integrada de Frutas (NTGPIF); a Instrução Normativa nº 12 – Definição e conceituação de palavras e expressões técnicas utilizadas nas Diretrizes Gerais para a Produção Integrada de Frutas (DGPIF); a Portaria nº 144 – Regulamento de Avaliação de Conformidade para Processo de Produção Integrada de Frutas (PIF); a Instrução Normativa nº 06 – Normas Técnicas Específicas para a Produção Integrada de Maçã (NTEPIM). Com a criação da Comissão Técnica para a Produção Integrada de Frutas (CTPIF), através da Instrução Normativa SARC nº 005, onde a Unidade participa como representante institucional da Embrapa, consolida-se a posição de liderança e o reconhecimento da sua competência no tema. É relevante considerar que o envolvimento e o pioneirismo da Embrapa Uva e Vinho na implementação da Produção Integrada de Maçãs foram base para outras culturas e produtos agrícolas, facilitando sobremaneira a implementação de outros programas de PI. Estas ações desenvolvidas no âmbito da Embrapa Uva e Vinho, em apoio ao MAPA e ao INMETRO, viabilizaram que, na safra 2002/2003 e 2003/2004, a maçã brasileira já seja certificada como originária de Sistema de Produção Integrada, fator fundamental para a imagem e competitividade da produção nacional tanto no mercado interno quanto externo e viabilizarão que nos próximos anos, estas outras cadeias frutíferas obtenham este mesmo status e competitividade.

Também relativo à cultura da macieira, merece destaque a coordenação de Campanha para erradicação da *Cydia pomonella*, principal praga da macieira em nível mundial. Com esta campanha, que envolveu um trabalho de sensibilização da populações dos municípios de Vacaria-RS e Lages-SC para a necessidade do corte de árvores frutíferas localizadas no perímetro urbano, hospedeiras da praga, em apoio ao MAPA, AGAPOMI e ABPM, a Unidade assumiu a liderança e a coordenação técnica do Programa de erradicação desta praga no Brasil. Este programa de erradicação ganha em importância na medida que a instalação da praga determina a necessidade da inclusão de uma série de tratamentos para controle químico da mesma o que, além dos aspectos relativos ao impacto ambiental e à saúde do produtor, põe em

risco a viabilidade do Programa de Produção Integrada, já que os produtos utilizados são proibidos pela legislação, e aumenta as barreiras não-tarifárias ao produto brasileiro destinado à exportação.

Desde o início da década de 1990, a Embrapa Uva e Vinho tem atuado de forma pioneira no desenvolvimento dos conceitos de indicações geográficas para produtos vitivinícolas no Brasil. A geração de conhecimentos com as pesquisas desenvolvidas permitiu criar um modelo para a implementação da primeira indicação geográfica do Brasil, que foi reconhecida em 22 de novembro de 2002, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Registro de Indicação Geográfica nº IG 200002). Esta ação aumenta em significado na medida em que representa a possibilidade de agregação de valor aos vinhos produzidos na região que é formada por pequenos produtores e agroindústrias familiares. Por outro lado, considerando o caráter pioneiro da IP Vale dos Vinhedos, seu exemplo está sendo seguido por outros pólos produtores, possibilitando com isso a superação de um dos principais obstáculos ao desenvolvimento competitivo desta cadeia produtiva: a organização dos produtores, tanto no aspecto associativo quanto tecnológico.

Consciente de que sua equipe técnica pode apoiar ações que beneficiam diretamente os diferentes elos da cadeia produtiva, em 2002, a Embrapa Uva e Vinho avaliou o impacto potencial de alterações climáticas sobre a viticultura regional, viabilizando a construção das usinas hidrelétricas, que é um fator de fundamental importância para o desenvolvimento da Serra Gaúcha.

Ao participar de um grande número de fóruns voltados às questões do desenvolvimento das cadeias produtivas em que está envolvida, a Embrapa Uva e Vinho tem participação direta e efetiva na formulação de políticas públicas setoriais. Esta contribuição ganha em importância à medida que, para além das questões tecnológicas propriamente ditas, contribui-se na formulação dos estatutos legais e na habilitação dos agentes beneficiários e operacionais destas políticas. A contribuição da Unidade na formulação de documentos, habilitação dos agentes envolvidos e articulação entre setor produtivo e setor público no caso da Produção Integrada de Frutas é um exemplo claro e objetivo das responsabilidades assumidas na dimensão operacional dos processos de inovação em que a Unidade está envolvida. A partir de 2002, a Embrapa Uva e Vinho, através de dois de seus pesquisadores, integra o Comitê Gestor do Sistema de Produção Orgânica do Estado do Rio Grande do Sul, o qual constitui-se em importante fórum de discussão, planejamento e consolidação da Produção Orgânica no Estado.

Durante o ano de 2003, a Unidade foi representada nas seguintes atividades para formulação de políticas públicas:

- Criação do pólo de produção de pequenas frutas na região dos Campos de Cima da Serra;
- Análise e implementação do Programa Estadual de Fruticultura;
- Discussão sobre ajustes na política do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) do vinho;
- Discussão e acompanhamento das ações do Comitê Pró-Desenvolvimento da Fruticultura da Metade Sul do Rio Grande do Sul;
- Reestruturação do Conselho Municipal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Bento Gonçalves;
- Análise da interface entre os Comitês de Fruticultura no Rio Grande do Sul;
- Ajustes nos padrões de identidade e qualidade de bebidas com ênfase em vinhos;
- Apresentação dos diagnósticos regionais por bacia hidrográfica no Rio Grande do Sul;
- Políticas para manejo e conservação de solo e água no Rio Grande do Sul;
- Implementação do Programa de Manejo Ambiental com vistas ao controle do mosquito borrachudo na região da Serra do Rio Grande do Sul;
- Implantação e condução das ações da Câmara Setorial de Vitivinicultura;
- Apresentação de portfólio de alternativas tecnológicas para discussão de um plano de desenvolvimento da vitivinicultura no Nordeste Brasileiro.

Em apoio ao MAPA, a Embrapa Uva e Vinho atua no monitoramento fitossanitário do material vegetativo (mudas) de videira, macieira e outras fruteiras de clima temperado. Com esta ação a Unidade tem contribuído com o trabalho da Defesa e Inspeção Vegetal identificando eventuais materiais que entram contaminados no país causando grandes prejuízos aos produtores e à imagem e competitividade da fruticultura nacional. Em 2003, foram importadas cerca de 800 mil mudas de videiras. No sentido de amenizar este problema e de atender, mesmo que parcialmente, a demanda por material vegetativo de videira com sanidade comprovada, a Embrapa Uva e Vinho mantém um projeto de Produção que disponibiliza anualmente, a preço de custo, em torno de um milhão de estacas de porta-enxertos de videira aos produtores.

De modo semelhante ao ocorrido com mudas de videira, no ano de 2002 foi detectada a presença da doença Cancro Europeu das Pomáceas em pomares de Vacaria-RS. Por se tratar de praga quarentenária, oriunda de mudas contaminadas, o fato ensejou o envolvimento direto de pesquisadores da Embrapa Uva e Vinho, desde a avaliação da presença desta doença até a participação em comissões técnicas nomeadas pelo MAPA e com a participação de outras instituições de pesquisa e representantes da cadeia produtiva. Este envolvimento caracteriza também a responsabilidade pública da Unidade na manutenção e incremento da competitividade da pomicultura brasileira, na medida em que a presença comprovada desta doença pode gerar significativas barreiras não-tarifárias para o produto brasileiro a ser exportado.

Tido como um dos principais sintomas dos problemas ambientais existentes na região vitivinícola da Serra Gaúcha, o controle do mosquito "borrachudo" (*Chirostilbia pertinax*), tem mobilizado um amplo segmento das instituições municipais e estaduais. A questão ganha em importância na medida que a região assume e consolida-se cada vez mais como um pólo turístico de expressão. Diante deste fato e tendo em conta a presença de especialistas em áreas da ciência relacionadas com a problemática, a Embrapa Uva e Vinho vem contribuindo intensamente tanto na concepção com a execução das ações para controle da praga. Em 2003, realizou-se na Unidade a Semana do Meio Ambiente, cujo tema central foi a questão do desequilíbrio ambiental e suas conseqüências.

O Projeto Integração Embrapa & Escola da Embrapa Uva e Vinho, voltado à divulgação das atividades institucionais e a sensibilização do público infanto-juvenil para as questões da ciência, da saúde e do ambiente através do atingimento dos alunos do ensino médio e fundamental das escolas públicas municipais, estaduais e escolas privadas dos municípios da região da Serra Gaúcha é outro bom exemplo do empenho e comprometimento da Unidade em ações que a aproximem da sociedade. No ano de 2002, foram recebidas visitas de alunos de 40 escolas das redes pública e privada, aos quais foram proferidas 65 palestras. Em 2003 foram proferidas 232 palestras para 102 escolas, o que representa um aumento de 155% no número de escolas atendidas e de 257% no número de palestras proferidas em relação ao ano anterior. O número de participantes, em 2002, foi de 3.214 alunos e em 2003, 3.901 alunos. Durante as visitas à Embrapa, foram apresentados vídeos, proferidas palestras, visitadas a Estação Agroclimatológica, as Casas de Vegetação e a Cantina Experimental. A programação consistiu na distribuição de lanches e cartilhas, patrocinados pela Associação Brasileira dos Produtores de Maçã-ABPM, Supermercado Apolo, Isabela, Tecnovin e FAGRO, bem como no desenvolvimento de atividades como redações e desenhos sobre a Embrapa que, no final do ano foram expostas no Saguão do Centro Técnico da Unidade. Para a realização do programa, contou-se com a colaboração de empresas parceiras que disponibilizaram produtos para os lanches e recursos para as publicações.

Durante o mês de abril de 2003, como parte das comemorações dos 30 anos da Embrapa, foi realizada a Semana Solidária, atividade de cunho social que envolveu todos os 8.530 empregados da Empresa, de forma simultânea nos 40 centros de pesquisa localizados em diferentes Estados brasileiros. A campanha teve por finalidade despertar no empregado uma atitude ética e cidadã em benefício da comunidade e estimular o senso de responsabilidade social da instituição. A Semana Solidária constituiu-se de campanhas paralelas de doação de sangue, livros, alimentos não perecíveis, agasalhos e fraldas geriátricas. Foram beneficiadas instituições de assistência social de Bento Gonçalves, tendo sido arrecadados e distribuídos 700 kg de alimentos, 70 livros, 200 agasalhos, 480 fraldas geriátricas e reunidos 16 doadores

de sangue. Adicionalmente, durante o mês de junho ocorreu a Semana do Meio Ambiente, quando foram internalizadas políticas e conceitos sobre sustentabilidade ambiental aos empregados da Embrapa Uva e Vinho, sendo abordados temas como coleta seletiva de lixo, reciclagem de resíduos, controle do borrachudo e manejo da água. Estas atividades contribuíram para a conscientização dos empregados de modo a inserirem em suas ações a consciência ambiental, tanto no âmbito interno quanto nas suas atividades particulares.

Ainda com relação às ações focadas no desenvolvimento de sistemas de produção agrícola sustentáveis, merece registro o início das ações de pesquisa do projeto de desenvolvimento do Sistema Orgânico de Produção de Maçã, em parceria com a EPAGRI e financiado pelo programa PRODETAB, do projeto para o desenvolvimento de um Sistema de Produção Orgânica para morango e a aprovação no âmbito do Macroprograma 1 (SEG), do Projeto de Produção Orgânica que contempla o desenvolvimento de um Sistema de Produção de Uva Orgânica, dentre outras culturas contempladas na missão da Unidade. Relativamente ao esforço de viabilizar o sistema de produção integrada (PI) para outras cadeias produtivas além da maçã e pêssego, a Embrapa Uva e Vinho encaminhou, e obteve aprovação preliminar, da Coordenação do Programa de Desenvolvimento da Fruticultura (PROFRUTA/MAPA), dois projetos com o objetivo de desenvolver a PI para uva nas regiões produtoras do norte do Estado do Paraná (Marialva) e norte do Estado de Minas Gerais (Pirapora).

Relativamente ao Programa de Melhoramento Genético voltado para o desenvolvimento de variedades de uvas apirênicas (sem sementes), além das ações de pesquisa propriamente ditas, que foram desenvolvidas conforme programado, cabe registro a expansão das atividades de validação de seleções avançadas para os pólos produtores ainda não contemplados (Marialva-PR, Pirapora-MG, Canguçu-RS e Vale do Jaguaribe-CE). O pólo produtor pioneiro na validação das seleções avançadas (Submédio São Francisco), conforme previsto no contrato estabelecido com a Embrapa, encaminhou, em duas oportunidades, partidas de uvas, das referidas "seleções avançadas", para serem avaliadas no mercado europeu. Avaliações dessa natureza também foram feitas junto ao mercado consumidor brasileiro, que serviram de subsídio no processo de análise para o lançamento das primeiras cultivares de videiras apirênicas brasileiras (BRS-Morena, BRS-Clara e BRS-Linda).

Além da viticultura voltada ao abastecimento do mercado de consumo "in natura", algumas regiões não-tradicionais têm buscado a parceria da Embrapa Uva e Vinho no sentido da implantação de projetos vitícolas com vistas ao processamento. Nesse caso, se enquadram a região de Nova Mutum (MT), onde o projeto implantado em 2001 já encontra-se em plena produção de sucos que são comercializados inclusive no sul do Brasil, e a região norte do Estado do Paraná, onde iniciou-se numa parceria com a Cooperativa Agropecuária de Rolândia (COROL) um projeto com vistas à implantação de 500 ha de uvas para elaboração de sucos. Com a implementação deste projeto, a Cooperativa poderá ocupar plenamente a estrutura para a elaboração de sucos de frutas de que dispõe e que até então tinha 50% da sua capacidade instalada ociosa por falta de matéria-prima. Neste caso, o sistema de produção de uvas implantado em 2003, 350 ha, apresenta um ciclo biológico complementar ao da laranja, que é a matéria-prima utilizada no projeto inicial.

Em 2003 foram iniciadas as tratativas para o desenvolvimento de um projeto para definição do Sistema de Produção de Uvas para Processamento no Estado de Goiás, pólo produtor de Santa Helena, para implantação em 2004.

O Zoneamento Vitivinícola da Região do Submédio São Francisco, que é uma demanda antiga dos vitivinicultores associados da VALEXPORT, entrou em fase de execução a partir de um projeto coordenado pela Embrapa Uva e Vinho e com a parceria da Embrapa Semi-Árido, do Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco (ITEP) e da FINEP. Com esta ação, busca-se construir a base de informações necessárias para a referida região habilitar-se junto ao Instituto Brasileiro de Propriedade Intelectual (INPI), para a produção de vinhos com certificado de "Indicação Geográfica". Neste particular, cabe registrar a outorga por parte do INPI da "Indicação de Procedência" (IP) à Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE). Este fato ganha relevância por se tratar do primeiro caso de outorga de uma IP por parte daquele Instituto. A "Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos", conforme

relato de anos anteriores, se originou do Projeto de Zoneamento coordenado pela Embrapa Uva e Vinho e com a parceria da Universidade de Caxias do Sul, Embrapa Florestas e Embrapa Clima Temperado. A implementação operacional da produção de vinhos com IP se deu a partir de um convênio de cooperação assinado entre a Embrapa Uva e Vinho e a APROVALE, onde, além de fazer parte do Conselho Regulador, a Unidade realiza as análises físico-químicas e participa da equipe de análise sensorial que analisa as amostras encaminhadas para avaliação.

Como pode ser observado com detalhes, a programação da Embrapa Uva e Vinho voltada ao público externo foi bastante intensa dentro de uma dinâmica que consolida alguns eventos, como o Seminário Brasileiro de Produção Integrada de Frutas, o Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia e cria outros em função das demandas, como foram os cursos para técnicos das Organizações de Avaliação de Conformidade da PIF e o Seminário Brasileiro sobre Pequenas Frutas nos Campos de Cima da Serra (Vacaria-RS).

7.5.6 Resultados Relativos à Avaliação de Impactos Econômicos Sociais e Ambientais das Tecnologias Geradas

Em 2003 foram selecionadas as seguintes tecnologias desenvolvidas pela Embrapa Uva e Vinho para avaliação de impactos: Moscato Embrapa (nova cultivar); Controle Integrado de Pragas de Macieira; Uva Niágara em Regiões Tropicais (adaptação de cultivar e tecnologia de manejo) e Produção Integrada de Maçã. As quatro tecnologias foram desenvolvidas tendo como base o paradigma da sustentabilidade, ou seja, soluções tecnológicas ecologicamente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas.

Essas tecnologias geraram impacto econômico, atribuído à participação da Embrapa, de 88,1 milhões de reais em 2003 e 119,7 milhões de reais no período de avaliação (1999 a 2003). Também impactaram positivamente sob os aspectos ambientais e sociais:

A) Embrapa 131 (Moscato Embrapa) - nova cultivar de uva

A cultivar de uva Moscato Embrapa é de coloração branca, recomendada para elaboração de vinho branco meio seco, com alta resistência à podridão do cacho, alta produtividade (30 t/ha) e alto teor de açúcar (19°Brix). Ao ser comparada com uvas brancas do mesmo grupo, apresenta produtividade superior em 10 t/ha e três graus de açúcar a mais. Caracteriza-se por alta resistência às podridões do cacho, elevada fertilidade, assegurando colheitas abundantes de uvas plenamente maduras. É uma alternativa de competitividade da vitivinicultura brasileira, pois o vinho branco elaborado é tipicamente aromático, de baixa acidez e agradável paladar do consumidor brasileiro. Vem sendo usada como substituta da cultivar vinífera Moscato, no corte de alguns vinhos brancos de mesa, para intensificar o aroma dos mesmos.

O uso desta tecnologia implica em ganhos em toda cadeia produtiva, desde o produtor rural, especialmente pequenos agricultores familiares, até o consumidor final. O produtor terá sua renda aumentada em pelo menos 30%. A agroindústria está colocando no mercado um produto de boa qualidade e competitivo e o consumidor terá disponível um produto de boa qualidade a preço mais acessível e com menor agressão ao Meio Ambiente pela redução do uso de agroquímicos. Os impactos gerados pela cultivar Moscato Embrapa somaram 831,6 mil reais para os vicultores e 1.685,7 mil reais para os vinicultores. A soma dos impactos de 1999 a 2003, considerando os produtores e a agroindústria, somaram 9,84 milhões de reais.

Esta tecnologia apresenta um grande potencial de aumento de área plantada nos próximos anos, especialmente em regiões não tradicionais onde a viticultura se constitui em alternativa para viabilização e sustentabilidade da pequena propriedade de agricultura familiar. Há uma grande dificuldade em se obter os dados reais pois existem outras cultivares com "sabor moscatel" que possuem no nome a palavra Moscato, como por exemplo a Moscato Branco, com características de uso semelhante e de mesma cor, com a qual a Moscato Embrapa é freqüentemente confundida. Presume-se, portanto, que a área plantada com a Moscato Embrapa, seja muito superior aos 180 ha considerados nesta avaliação.

A mudança de variedades irmãs dentro de um sistema tecnológico parece não apresentar um grande impacto relativo ao ambiente. Entretanto, é importante demonstrar que pequenos impactos somados podem levar a um ganho geral que de outra forma não seria conseguido, a não ser às custas da mudança de cultura de toda a população de uma região. Além do mais, estas pequenas mudanças preparam o agricultor a enfrentar novas situações que porventura ocorrerem, possibilitando, então, a mudança de tecnologia de uma forma mais drástica e ambientalmente mais eficiente. Este é o caso da variedade Moscato Embrapa (híbrida), que gradualmente está substituindo a variedade Moscato tradicional (*Vitis vinifera*) na região produtora de uva para processamento, e pela sua menor demanda no uso de pesticidas, já começa a demonstrar aos produtores que é possível produzir uvas sem agressões maciças ao ambiente, preparando caminho para mudanças de manejo que melhorem a condição ambiental da região.

Em termo de geração de empregos, os 1.800 dias necessários, em relação à tecnologia anterior, pode constituir-se em uma alternativa para absorção de mão-de-obra temporária.

B) Controle integrado de pragas da macieira

O monitoramento das principais pragas da macieira e o conhecimento do comportamento bioecológico permitiu estabelecer níveis de controle e os períodos mais críticos de ocorrência, orientando-se a aplicação de inseticidas e acaricidas nos momentos adequados e nas áreas realmente infestadas. Isto proporcionou redução do uso de agroquímicos de quatro a cinco aplicações e redução de perdas de 5% para 1%. Consiste em: racionalização no uso de inseticidas e acaricidas, baseando a decisão de tratamentos na seletividade dos pesticidas, no monitoramento da ocorrência das pragas através do uso armadilhas com feromônios; esclarecimentos da biologia das principais pragas das fruteiras e recomendações de manejo; recomendações aos exportadores de maçãs sobre tratamentos e manejo da fruta para viabilizar o preenchimento dos requisitos estabelecidos pelos países importadores.

Os principais beneficiários desta tecnologia são os produtores rurais e os consumidores finais. Os produtores pelo redução dos custos e redução de riscos de intoxicação e dos consumidores por consumirem produtos mais "limpos". As gerações futuras serão beneficiadas por herdarem um ambiente mais equilibrado.

Esta tecnologia que já está sendo usada em grande escala é chave para o programa de Produção Integrada de Maçã. Sem esta etapa, não seria possível a implementação do mesmo. Os impactos são fortes sob os aspectos ambientais e de saúde humana e consideráveis em termos de redução de custos e redução de perdas. Num mercado competitivo e globalizado, onde há grande oferta da fruta tanto pelos produtores tradicionais, como é o caso da Argentina, como pelos novos pólos produtores que fizeram grandes investimentos e lideram a produção mundial da maçã como a China, a preservação ambiental e a fruta mais "limpa" são aspectos extremamente importantes para garantir a competitividade no mercado.

Considerando que a maçã é produzida predominantemente por grandes empresas, a transferência e uso de tecnologias é muito rápido. No caso desta tecnologia, já está sendo adotada por todas as grandes empresas. Neste sentido, considerando o alto índice de adoção em 2001, em 2002 o acréscimo foi pequeno em termos de área (7%), mas considerando que o preço dos insumos aumentou muito em função da alta do dólar, em termos de valor o acréscimo no ganho pela adoção da tecnologia, foi bastante significativo. Em 2003 a área permaneceu constante, mas o preço da maçã teve um aumento significativo (15%). Somando-se a redução dos custos com a redução de perdas, os pomicultores tiveram um aumento na renda de R\$ 738,00 por hectare, em 2003. Em termos agregados, os impactos gerados por esta tecnologia atribuídos à contribuição da Embrapa na geração e difusão somaram 15,5 milhões de reais em 2003. Considerando o período em avaliação (1999 a 2003), os benefícios econômicos atribuídos a essa tecnologia foram de 45,8 milhões de reais. Esta tecnologia apresentou uma evolução, ainda que pequena, em seu conjunto de impactos ambientais positivos, atingindo o índice de 1,73, cuja contribuição principal foi a redução do volume e toxicidade de pesticidas envolvidos na produção.

C) Uva Niágara Rosada para regiões tropicais

A cultivar de uva Niágara Rosada é tradicional produzida na região Sudeste de São Paulo e nos Estados do sul do país, onde é feito um ciclo anual, com produção concentrada entre os meses de dezembro e fevereiro. Por ser rústica e de sabor apreciado pelos consumidores brasileiros, tornou-se prioritário o desenvolvimento de tecnologias para produzi-la fora do período de safra (dezembro a fevereiro), quando os preços são altos, o que já havia sido tentado pelos viticultores do noroeste de São Paulo na década de 80, sem sucesso. No sistema tradicional são produzidas em torno de 2.500 caixas de 6 quilos por hectare, nos meses de dezembro a fevereiro, cujos preços são sempre os mais baixos do ano. A Embrapa Uva e Vinho, ciente da importância de colocar no mercado a fruta por um período de tempo mais longo e da importância da cultura para agricultura familiar, em 1995 implantou uma coleção com diversas cultivares de videiras na Estação Experimental de Viticultura Tropical (em Jales-SP), tendo se destacado a cultivar Niágara Rosada. A partir destas observações, foram realizadas várias ações de pesquisa junto a produtores, que culminaram no desenvolvimento de um Sistema de Produção de Uva Niágara Rosada para regiões tropicais. A principal característica desta tecnologia é a de ser apta para a agricultura familiar, proporcionando um aumento bastante significativo na renda da pequena propriedade. O manejo estabelecido pela pesquisa, inicialmente permitiu produzir 4.200 caixas de 6 quilos nos meses de agosto a novembro, onde os preços são mais elevados e mais 1.000 caixas no período de maior oferta, quando os preços são mais baixos. Esta tecnologia foi sendo adotada, mesmo considerando que o manejo ainda estava sendo melhorado para obtenção de um maior rendimento. Atualmente recomenda-se a produção em uma única safra, programada para os meses de agosto a novembro, cuja produtividade média esperada é de 5.000 caixas.

Os resultados desta tecnologia traz grandes benefício aos consumidores por terem disponível no mercado, o ano todo, um produto apreciado e de paladar agradável e aos os produtores rurais por terem uma nova alternativa de produção rentável.

Os resultados junto ao agricultor já estão sedimentados e a produção de uva Niágara Rosada é hoje um fator de sustentabilidade ao produtor, demonstrado nas ações de substituição das cultivares então existentes pela nova tecnologia, com aumento da área principalmente, pela economicidade do novo processo e pela redução da necessidade de tratamentos com produtos químicos. Os indicadores de impacto ambiental produziram um índice positivo de 3,03 para esta atividade, segundo o sistema AMBITEC-AGRO (versão 2002). Este índice aponta um ganho imediato pelo produtor que a médio e longo prazo é distribuído pela cadeia de comercialização até o consumidor. Há também o ganho ambiental, que é palpável pela redução da carga contaminante de agrotóxicos aplicados, pela redução da expansão de novas áreas e pelo aumento da capacidade produtiva do solo.

A curto prazo, o maior impacto desta tecnologia se dá em nível do produtor, pois os preços da uva Niágara Rosada, produzida no período de entressafra, foco da tecnologia, alcança valores elevados, pela reduzida oferta. A médio e longo prazo, os maiores beneficiários serão os consumidores que terão disponível o produto a preços acessíveis.

O grande incremento de área que ocorreu em 2003, demonstra que a tecnologia foi completamente aceita pelos produtores, e a substituição de áreas de produção antiga por áreas com a nova tecnologia, conduz à redução da pressão ambiental pelo ecossistema da região, já bastante ameaçado. Ao mesmo tempo, demonstra um crescimento sustentável futuro da produção de Niágara Rosada na região, que tenderá a atingir um ponto de equilíbrio, proporcionando segurança econômica e estabilidade social dos atores envolvidos.

Em 2001 houve acréscimo de mais de 100% na área cultivada com Niágara Rosada em relação ao ano anterior. A expectativa era de grandes incrementos de área, inclusive em regiões não tradicionais de cultivo, o que não ocorreu na velocidade esperada. Em 2002 o incremento foi de 14%, muito aquém das expectativas, no entanto, em 2003, o acréscimo foi acentuado (40%) acima das expectativas. Os impactos econômicos gerados por esta tecnologia atribuídos à contribuição da Embrapa Uva e Vinho somam R\$ 5.387.079,60 em 2003 e R\$ 16.897.177,36 nos cinco anos avaliados.

D) Produção Integrada de Maçã

O sistema de produção integrada é definido como “o sistema de produção que gera alimentos e demais produtos de qualidade, mediante a aplicação de recursos naturais e regulação de mecanismos para a substituição de insumos poluentes e a garantia da sustentabilidade da produção agrícola; enfatiza o enfoque holístico, envolvendo a totalidade ambiental como unidade básica; o papel central do agroecossistema; o equilíbrio do ciclo de nutrientes; a preservação e o desenvolvimento da fertilidade do solo e a diversidade ambiental como componentes essenciais e métodos e técnicas biológicos e químicos cuidadosamente equilibrados, levando-se em conta a proteção ambiental, o retorno econômico e os requisitos sociais”. O sistema de produção integrada foi iniciado na Europa na década de 1990, com base em diretrizes gerais estabelecidas pela Organização Internacional de Controle Biológico e Integrado contra os animais e plantas nocivas (OILB). Posteriormente, o sistema foi disseminado para outros países, sendo a cultura da macieira a primeira trabalhada no Brasil. As primeiras ações com vistas à implantação da PIM no Brasil foram tomadas pela Embrapa Uva e Vinho, que encontrou no setor produtivo da maçã a contraparte para a validação de um sistema baseado nas diretrizes da OILB, passível de aceitação internacional e com condições de habilitar os produtores brasileiros de maçã a oferecerem, no mercado nacional e internacional, frutas com atributos de qualidade e segurança dos alimentos, isentos de contaminantes e provenientes de um sistema de produção com o menor impacto ambiental possível. O esforço de diversas instituições de pesquisa e ensino e dos produtores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina resultou na avaliação e validação do sistema durante três anos e, na safra 2002/2003, no primeiro ano em que maçãs de produção integrada foram certificadas por Organismos de Avaliação da Conformidade (OAC), habilitados pelo INMETRO.

Os principais beneficiários desta tecnologia são os produtores rurais e os consumidores finais. Os produtores, pela redução de exposição a produtos químicos e por terem menor alternância de produção e os consumidores por consumirem produtos de maior qualidade em termos de segurança alimentar e terem assegurada a possibilidade de rastreabilidade e certificação da qualidade da fruta.

Esta tecnologia já vem sendo aplicada fortemente pelos produtores da região produtora de maçãs desde a época dos testes, com o apoio dado ao sistema pelas associações de produtores. Hoje, o sistema já é conhecido por todos os componentes do setor, sendo que metade da área cultivada já aderiu ao sistema integrado. Na realidade, a mudança para Produção Integrada de Maçã, abriu uma grande possibilidade de aumentar as exportações, pois com pequenas adaptações é possível atender às exigências dos diversos mercados como é o caso do europeu, que exige que a fruta seja produzida de acordo com as normas estabelecidas no EUREPGAP (rastreabilidade, boas práticas de produção e conservação ambiental). Outro fator importante é a preferência de compra, pois alguns grandes supermercados estão exigindo selo de qualidade.

A Produção Integrada de Maçã está provocando mudanças sociais importantes, pois as empresas empacadoras (grandes produtoras de maçã), que além da produção própria, compram a fruta de pequenos produtores, estão exigindo certificação, e fazendo com que esses produtores criem associações ou cooperativas, para viabilizar essa demanda e certamente terão outros benefícios como na aquisição de insumos, por exemplo, tornando-os mais competitivos.

Dos impactos avaliados, certamente os relativos ao ambiente, são os mais expressivos, diretamente pelos altos índices obtidos e indiretamente por se tornarem ameaças ou oportunidades na comercialização do produto.

A Produção Integrada de Maçãs é um sistema tecnológico que agrega qualidade de diversas maneiras à produção de maçãs no Brasil. Além das variáveis puramente ambientais, as variáveis produtivas também demonstraram grande incremento na sua aplicação. Apesar do sistema exigir um elevado grau de tecnificação, observa-se que os produtores estão dispostos a investir no mesmo, tanto pela possível agregação de valor econômico, como pelas mudanças na qualidade ambiental e de trabalho que foram observadas.

Esta tecnologia atinge um índice de 1,74 no sistema de avaliação de impactos AMBITEC-AGRO sendo seu impacto positivo ao ambiente. Seu maior índice parcial é referente ao item capacidade produtiva do solo. Em seguida, pelo conjunto das ações de manejo e redução do trânsito de máquinas e pulverizações há um conseqüente aumento da qualidade da atmosfera, e pela manutenção da cobertura vegetal, corredores de fauna, dentre outros, há aumento no item biodiversidade.

Os impactos econômicos foram estimados em R\$ 63.772.640,00, para o ano de 2003 e de R\$ 117.173.510,00 considerando os anos de 2002 e 2003, como ingresso de divisas.

Houve um aumento significativo na geração de empregos, em torno de 15%, significando 3.150 empregos gerados pelo uso dessa tecnologia.

GLOSSÁRIO

Agronegócio

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

Cliente

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

Cientes Potenciais

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

Cultivar

Designação comum às variedades de plantas obtidas por meio de cultivo.

Denominação de Origem

Nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe um produto cujas qualidades ou características se devam exclusivamente e essencialmente ao meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos.

Desempenho Global

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

Desenvolvimento Sustentável

Arranjo político, sócio-econômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

Indicação de Procedência

Nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de um determinado produto ou de prestação de serviço.

Processos Finalísticos

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

Sinergia

Ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados superiores quando comparado à ação individual desses agentes.

Sistema de Liderança

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

Tecnologia limpa

Conjunto de técnicas que provocam o mínimo impacto ao meio ambiente.

Valores Organizacionais

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

SIGLAS

ABE: Associação Brasileira de Enologia
ABIPTI: Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
ABPM: Associação Brasileira dos Produtores de Maçã
ACN: Área de Comunicação e Negócios
ACS: Assessoria de Comunicação Social
AEE: Associação dos Empregados da Embrapa
AGAPOMI: Associação Gaúcha de Pomicultores
AINFO: Sistema para Automação de Bibliotecas
AMBITEC/AGRO: Sistema de avaliação de impacto ambiental da inovação tecnológica agropecuária
APPCC: Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
APROVALE: Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ASPROVIN: Associação dos Produtores de Vinhos Finos de Pinto Bandeira
AV/PCV: Sistema de Emissão de Autorização e Prestação de Contas de Viagens a Serviço
BCA: Boletim de Comunicações Administrativas
BI: Gerência de Biblioteca e Informação
BIRD: Banco Interamericano de Desenvolvimento
BSC: Balanced Scorecard
CAA: Chefia-Adjunta de Administração
CAE: Comitê Assessor Externo
CAP: Comitê de Avaliação do Perfil
CAPES: Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPT: Comitê de Avaliação da Proposta de Trabalho
CE: Gerência de Campos Experimentais
CEACRI: Centro Municipal de Atendimento à Criança
CEFET-BG: Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves
CERES: Fundação de Seguridade Social dos Sistemas Embrapa e Embrater
CGP: Comitê Gestor da Programação
CGQT: Comitê de Gestão pela Qualidade Total
CIBIO: Comissão Interna de Biossegurança
CICE: Comissão Interna de Conservação de Energia
CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLP: Comitê Local de Publicações
CLPI: Comitê Local de Propriedade Intelectual
CLT: Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNPUV: Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho
COROL: Cooperativa Agrícola de Rolândia
CPD: Chefia-Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento
CTI: Comitê Técnico Interno
CTMP: Comissões Técnicas de Macroprogramas
CTPIF: Comissão Técnica para a Produção Integrada de Frutas
DAP: Departamento de Administração de Pessoal
DEST: Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais
DGP: Departamento de Gestão de Pessoas
DGPIF: Diretrizes Gerais para a Produção Integrada de Frutas
DOD: Departamento de Organização e Desenvolvimento
DPD: Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

DTI: Departamento de Tecnologia da Informação
EEFT: Estação Experimental de Fruticultura Temperada
EEVT: Estação Experimental de Viticultura Tropical
EMATER: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAGRI: Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
EPIs: Equipamentos de Proteção Individual
EUREPGAP: Protocolo Europeu de Boas Práticas Agrícolas
FAGRO: Fundação de Apoio à Pesquisa e ao Agronegócio Brasileiro
FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos
GE: Gerência dos Campos Experimentais
GPR: Gabinete do Diretor-Presidente
IAPAR: Instituto Agrônomo do Paraná
IBRAVIN: Instituto Brasileiro do Vinho
IDI: Índice de Desempenho Institucional
IG: Indicação Geográfica
INF: Gerência de Informática
INIA: Instituto Nacional de Investigação Agrícola
INMETRO: Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI: Instituto Nacional de Propriedade Intelectual
INRA: Instituto Nacional de Pesquisa Agronômica
IP: Indicação de Procedência
ITEP: Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco
LAB: Gerência de Laboratórios
MAN: Gerência de Manutenção
MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MGE: Modelo de Gestão Estratégica
NAP: Núcleo de Apoio a Projetos
NTEPIM: Normas Técnicas Específicas para a Produção Integrada de Maçã
NTGPIF: Normas Técnicas Gerais para a Produção Integrada de Frutas
OAC: Organismos de Avaliação da Conformidade
OF: Gerência de Orçamento e Finanças
OILB: Organização Internacional de Controle Biológico e Integrado
PAM: Plano de Assistência Médica
PARTI: Planejamento, Acompanhamento e Resultados do Trabalho Individual
PAT: Plano Anual de Trabalho
PCMSO: Programa de Conservação, Medicina e Saúde Ocupacional
PCS: Plano de Cargos e Salários
PDE: Plano Diretor da Embrapa
PD&I: Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDU: Plano Diretor da Unidade
P&D: Pesquisa e Desenvolvimento
PESQ: Equipe de Pesquisadores
PI: Produção Integrada
PIF: Produção Integrada da Frutas
PIM: Produção Integrada de Maçã
PM: Gerência de Patrimônio e Material
PPA: Plano Plurianual de Investimentos
PRODETAB: Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil

PROFRUTA: Programa de Desenvolvimento da Fruticultura
QVT: Qualidade de Vida no Trabalho
RH: Gerência de Recursos Humanos
SA: Gerência de Serviços Auxiliares
SAAD-RH: Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual
SAC: Serviço de Atendimento ao Cidadão
SAPRE: Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa
SAU: Sistema de Avaliação de Unidades
SCA: Sistema de Controle de Almoxarifado
SCP: Sistema de Controle Patrimonial
SEA: Secretaria de Administração Estratégica
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEG: Sistema Embrapa de Gestão
SENAI: Serviço Nacional da Indústria
SIAFI: Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE: Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SICAF: Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal
SIEVE: Sistema de Informação sobre Eventos
SIGED: Sistema de Gerenciamento de Documentos
SIGER: Sistema de Informações Gerenciais da Embrapa
SIPAT: Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SIPF: Sistema de Informação de Pessoas Físicas
SIPJ: Sistema de Informação de Pessoas Jurídicas
SIRH: Sistema de Recursos Humanos
SISPAM: Sistema de Informação do Plano de Assistência Médica da Embrapa
SISPAT: Sistema de Planejamento e Acompanhamento do Plano Anual de Trabalho
SISPEM: Sistema de Premiação Nacional de Equipes de Projetos
SMV: Sistema de Informação sobre Máquinas e Veículos
SNPA: Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
SSP: Sistema de Pós-Graduação
SST: Sistema de Serviços de Terceiros
TNS: Técnico de Nível Superior
TOP-PONTO: Sistema de Controle de Ponto
UDs: Unidades Descentralizadas
UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNIVALE: União dos Agronegócios do Vale do Jaguaribe
UVIBRA: União Brasileira de Vitivinicultura
VALEXPOR: Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco