



Experiência:

Sucessão gerencial para chefia geral de centros de pesquisa (P&D)

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA

Departamento de Organização e Desenvolvimento

Responsável: César Felício Prata

Equipe: Alberto Duque Portugal, Antônio Flávio Dias Ávila, César Felício Prata, Elias Freitas Júnior, Elísio Contini, Elizabeth Arante de Oliveira, Erycson Pires Coqueiro, Odiva Silva Xavier, Rosa Maria Nader, Suzana Maria Valle Lima e Tomás de Aquino Guimarães

Endereço: SAIN — Parque Rural

Brasília, DF – CEP: 70770-901

Telefones: (061) 348 4442

Relato

A Embrapa, instituição voltada para a pesquisa agropecuária, sempre esteve preocupada com a sua atividade-fim, priorizando a seleção e capacitação de pesquisadores. Resultou disso uma grande defasagem entre o nível de qualificação do grupo técnico-científico (pesquisadores) e o do grupo gerencial. Os procedimentos usuais de seleção das chefias gerais das unidades descentralizadas — baseados estritamente no voto — não maximizavam a competência gerencial. Havia uma tendência à perpetuação de chefias por questões políticas ou por falta de alternativas. Por outro lado, a escolha mediante processo eleitoral tendia a gerar compromissos políticos com grupos e não com valores, princípios e metas organizacionais. Com os rápidos e acentuados processos de mudança recente, a Embrapa percebeu que essa situação não poderia persistir. A Empresa necessita de chefias capazes de enfrentar os desafios do momento e do futuro próximo, comprometidas com a excelência dos resultados e com a missão institucional. Para isto, os chefes precisam ser adequadamente selecionados, treinados e psicologicamente preparados para desempenhar papéis nos diferentes níveis gerenciais. Assim, foi implantada uma nova metodologia de seleção de chefes das Unidades Descentralizadas (UD's), descrita a seguir. O Presidente da Embrapa determina abertura do processo de seleção de chefe para a UD, por meio de publicação no Boletim de Comunicações Administrativas, divulga e comunica ao Comitê Técnico Interno (CTI). O CTI estabelece o cronograma do processo de avaliação para seleção e o divulga amplamente entre as entidades da sociedade, informando sobre requisitos, critérios de inscrição, atribuições do cargo e local de inscrição dos candidatos.

Podem se candidatar à chefia das UD's profissionais brasileiros, natos ou naturalizados, que tenham domínio da língua portuguesa, que possuam, no mínimo, o título de mestrado, que tenham mais de dez anos de experiência em atividades de C&T ou relacionadas ao negócio agrícola, excluído o período de pós-graduação, que possuam no mínimo três anos de experiência em coordenação e/ou gerência em instituições de pesquisa e ensino, públicas ou privadas. Atendidas as condições de elegibilidade e recrutamento, os candidatos são convidados a formalizar sua inscrição no processo de avaliação. Neste ato, devem apresentar

seu *curriculum vitae*, conforme modelo, com documentos comprobatórios, incluindo três referências profissionais.

Encerrado o período de inscrição, a UD forma o Comitê de Avaliação, que passa a se responsabilizar pela continuidade do processo: a avaliação dos candidatos cujas inscrições foram aceitas pelo CTI. O Comitê de Avaliação tem sete membros. Três deles são externos à Embrapa, dos quais um é, preferencialmente, da iniciativa privada, sendo todos indicados pelo CTI ao presidente da Embrapa em lista sêxtupla, escolhidos entre especialistas de alta reputação profissional na atividade-fim da UD ou com representatividade nos segmentos do negócio agrícola relacionados a ela. Quatro membros são representantes eleitos da Embrapa, sendo três do grupo ocupacional técnico-científico e um do grupo ocupacional de suporte à pesquisa. Poderão se candidatar a membros do Comitê de Avaliação todos os empregados do quadro efetivo da UD, exceto os candidatos a chefe e os que possuem parentesco com algum candidato a chefe. Têm direito a votar todos os empregados do quadro efetivo, lotados na UD onde o processo se realiza. Cada empregado só pode votar em candidato a membro do Comitê de Avaliação dentro do seu próprio grupo ocupacional. Eleitos os membros do Comitê de Avaliação, o Presidente da Embrapa os nomeia e o próprio Comitê indica seu presidente e seu relator. O CTI encaminha aos candidatos cujas inscrições tenham sido aceitas uma cópia do plano diretor e do plano anual de trabalho da UD, da norma de seleção de chefes gerais e outras informações. Cada candidato, no prazo máximo de 15 dias, encaminha ao CTI sua proposta de trabalho e seu memorial. Em data, horário, local e tempo de duração estabelecidos pelo CTI, os candidatos apresentam sua proposta de trabalho e seu memorial em seção pública.

O Comitê de Avaliação aprecia os títulos e avalia a proposta de trabalho e o memorial de cada candidato, conforme indicadores e critérios de pontuação pré-estabelecidos e totaliza os pontos de cada candidato. Em seguida, encaminha ao presidente da CTI relatório descritivo do processo de avaliação, com os nomes dos candidatos considerados aptos e sua respectiva documentação (*curriculum*, proposta de trabalho e memorial). Divulga, na UD, a lista dos candidatos aptos, em ordem alfabética, com a respectiva pontuação. Encaminha ao presidente da Embrapa um relatório acompanhado apenas do *curriculum vitae* de cada um dos candidatos aptos, para apreciação e escolha de um dos nomes classificados. O presidente da Embrapa escolhe um entre os candidatos aptos e o designa chefe da UD por um período de dois anos, susceptível de renovação por igual período.

Resultados

Foram realizados 18 processos de seleção para as chefias gerais das unidades descentralizadas da Embrapa. Este sistema de escolha de chefias apresenta a vantagem de combinar a participação democrática dos empregados com a avaliação objetiva do mérito dos candidatos e com o compromisso com uma proposta de trabalho compatível com os objetivos e a missão da UD. Além disso, oferece à sociedade a oportunidade de participar do gerenciamento de suas unidades de pesquisa.