

# Documentos

---

ISSN 1678-1694  
Julho, 2010

7

Um modelo singular de  
gestão: a experiência da  
Embrapa Café junto ao  
Consórcio Pesquisa Café







ISSN 1678-1694  
Julho, 2010

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

## **Documentos 7**

# **Um modelo singular de gestão: a experiência da Embrapa Café junto ao Consórcio Pesquisa Café**

Embrapa Café  
Brasília, DF  
2010

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)**

Embrapa Café  
Parque Estação Biológica – PqEB,  
Av. W3 Norte (final), Ed. Sede  
70770-901, Brasília – DF  
Fone: (61) 3448-4010

**Coordenação editorial**

Aymbiré Francisco Almeida da Fonseca  
Fabio Cidreira Cammarota

**Equipe Técnica Responsável**

Aymbiré Francisco Almeida da Fonseca  
Mirian Therezinha Souza da Eira  
Sérgio Brunale  
Sérgio Mauro Folle

**Colaboradores**

Paulo Afonso Júnior  
Maria Isabel de Oliveira Penteadó  
Jurema Iara Campos  
Adilson Werneck

:

**Editoração eletrônica:** Fabio Cidreira Cammarota e Adilson Werneck

**Capa:** Fabio Cidreira Cammarota e Adilson Werneck

**1ª edição**

1ª impressão (2010): 300 exemplares

**Todos os direitos reservados**

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

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Embrapa Café

---

Embrapa Café

Um modelo singular de gestão singular: a experiência da Embrapa Café junto ao Consórcio  
Pesquisa Café. Brasília, DF: Embrapa Café, 2010.  
31p. (Documentos. Embrapa Café, 7).

ISSN 1678-1694

1. Gestão do Agronegócio. 2. Modelo de Gestão. 3. Consórcio. 4. Café I.  
Título.

CDD 630.72

---

© Embrapa 2010

# Apresentação

A construção do conhecimento acerca das modalidades de gestão no âmbito do agronegócio é um desafio freqüente. A economia globalizada requer dos países produtores muito mais do que ensaios sobre tecnologias inovadoras; um agronegócio atual requer dos gestores a competência híbrida de associar bons resultados com a mediação de interesses.

A Embrapa Café participa de um modelo peculiar de gestão do agronegócio café. A partir do estabelecimento de um arranjo consorcial, reúnem-se diversos entes do segmento de pesquisa para fomentar um programa de apoio à pesquisa de amplo espectro e de interesse compartilhado: o Programa Pesquisa Café. Trata-se de um arranjo distinto em relação às demais Unidades de Embrapa, pois estabelece uma instância colegiada autônoma e deliberativa na condução dos processos de geração do conhecimento, mas que ainda dialoga com os sistemas de gestão da Embrapa.

Desde 1997 o Consórcio Pesquisa Café atua no seu formato próprio e a Embrapa Café desempenha duplo papel nesse contexto: coordenação do Programa Pesquisa Café e representação da Embrapa na gestão dos interesses e das deliberações construídas pelo colegiado.

À medida que este modelo singular é experimentado ao longo dos anos, aperfeiçoam-se, não exclusivamente da inovação e da produtividade, as práticas de gestão do conhecimento e a competência de articulação interinstitucional por parte da Unidade. Nesse contexto é que se propõe o trabalho em tela, que descreve um momento particular da gestão (2008, 2009 e 2010), caracterizada por ações empreendidas que fortaleceram a Unidade em sua dupla missão: gestora de um programa de pesquisa e representante da Embrapa no Consórcio Pesquisa Café.

O esforço de trabalho nestes dois domínios (colegiado e gestão), apresentou uma história de desafios e de contínua superação de obstáculos para a revitalização do modelo de gestão 'consórcio', bem assim para o aperfeiçoamento da estrutura da Unidade (lato sensu) e para o fortalecimento do Agronegócio Café. Dentre outros avanços, destaca-se a construção do Plano Diretor da Unidade alinhado ao da Embrapa, que intensificou a integração aos processos corporativos. Ampliaram-se as parcerias e os fluxos e canais de interação ficaram mais robustos.

Este documento tem por objetivo ampliar o debate sobre a eficácia do modelo consorcial. Apresenta por matriz de dados um conjunto informações obtidas a partir de entrevistas semi-dirigidas com atores da entidade, e de informações primárias a partir dos relatórios existentes .

A proposta metodológica é a do estabelecimento de um diálogo entre o plano de trabalho do então Gerente-Geral e os resultados oriundos das ações de mudanças empreendidas no período.

No escopo das ações, observa-se o intento de superar as dificuldades administrativas que caracterizavam o momento e, acima de tudo, fortalecer o papel da Embrapa Café e a o arranjo consorcial em vigor.

# Sumário

Contexto particular, gestão singular	7
Arena principal: atores, resgates e parcerias	10
Síntese das estratégias: planejamento e implementação	15
Processos Administrativos: organização	18
Metas e resultados: alinhamento PDE e PDU	23
Balanço das ações: avanços e oportunidades	27
O que precisa avançar	29
Conclusão	30
Equipe Embrapa Café – 2008/2009	31





## Contexto particular, gestão singular

No início de 2008, os diversos atores do segmento 'agronegócio café', em particular os representantes das instituições parceiras fundadoras<sup>1</sup> do Consórcio Pesquisa Café<sup>2</sup>, sinalizaram à Embrapa Café que havia necessidade de algumas modificações em sua forma de gestão.

O corpo gerencial que assumiu a gestão da Unidade aceitou o desafio de resgatar a **credibilidade** institucional, de reforçar a capacidade **executiva**, de **integrar** as informações e os processos aos do Sistema Embrapa de Gestão e obter, com lastro de governança, **resultados** que contribuíssem para o aperfeiçoamento do modelo de gestão 'consórcio' e o incremento da pesquisa cafeeira para o País.

Com tal propósito, fez-se imperioso, inicialmente, conhecer os ambientes interno e externo nos quais se inseria a Embrapa Café. Assim sendo, foi solicitada à auditoria da Embrapa apoio para diagnosticar os pontos onde a atuação gerencial poderia ser melhorada. Em paralelo, focalizando o ambiente externo, houve empenho para se estabelecer parceria com outros atores, reforçar a relação com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e com o Conselho Deliberativo da Política do Café – CDPC, de forma a conhecer as agendas, as demandas prioritárias e as principais reivindicações dessas instituições.

Conhecida a arena na qual a Embrapa Café estava inserida, mapeados os atores, as forças e as demandas, a gerência da Embrapa Café entendeu que a construção de um Plano Diretor para a Unidade – PDU era de fundamental importância para fornecer subsídios ao conhecimento mais detalhado de suas forças e fraquezas e para melhor distinguir as ameaças e oportunidade que o ambiente externo nos proporcionava.

---

1. **Instituições fundadoras do Consórcio:** EBDA, Embrapa, Epamig, IAC, Iapar, Incaper, MAPA, Pesagro-Rio, Ufla e UFV.

2. **O Consórcio** Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&D/Café), assinatura síntese Consórcio Pesquisa Café, é o braço científico e tecnológico do Conselho Deliberativo da Política do Café (CDPC). Este conselho é uma instância colegiada representada pelos segmentos que compõem o agronegócio café.

O exercício de elaboração do PDU, feito em todo o seu processo com a participação de todos os empregados da Unidade, possibilitou a revisão da missão institucional, dos objetivos e das diretrizes de atuação. Revelou as características do ambiente externo e interno, alinhou as ações da Unidade ao Plano Diretor da Embrapa – PDE e organizou o alcance das metas na linha da programação e do tempo político.

Vale ressaltar que, concomitantemente ao PDU e como parte integrante desse planejamento, o Setorial da Agricultura (MAPA) desenvolvia um trabalho de percepção do setor do café sobre as suas demandas, intitulado 'Agenda Estratégica do Agronegócio Café'. A Unidade participou desse grupo de trabalho que agregava vários aspectos conjunturais, buscando-se relacionar as necessidades dos diversos setores e identificar os gargalos tecnológicos do processo produtivo.

A Chamada de Projetos nº 20<sup>3</sup>, publicada em 29 de maio de 2009, é o reflexo da interação entre essas demandas dos setores do agronegócio café e a visão da pesquisa. A Chamada, entendida como mais representativa pelos diversos atores da cadeia, também demonstra, como um produto adicional, a percepção de governabilidade e governança por parte da Embrapa Café.

*Em função da construção de um PDU, do lançamento de uma Chamada de Projetos alinhada a este Plano Diretor, do resgate da participação das instituições parceiras, da efetividade do papel de facilitador e estimulador do modelo de gestão 'consórcio' e do fortalecimento das redes, a Embrapa Café revigorou a sua imagem e abriu espaço para novas parcerias e para a integração corporativa. Notadamente, a ampliação de 27% do orçamento foi uma resposta ao esforço da equipe gerencial e também um estímulo à busca de novas fontes de recursos.*

3. A **Embrapa Café** disponibilizou em 29 de maio de 2009, a Chamada 20/2009 - Programa Café com o objetivo de selecionar propostas para apoio financeiro a projetos de P&D&I em áreas estratégicas que constituem os focos e linhas temáticas do Programa Café, de acordo com os objetivos do Consórcio Pesquisa Café, e fundamentadas em temas para a promoção da sustentabilidade, competitividade, inovação e desenvolvimento tecnológico do agronegócio café. Durante a fase de submissão foram cadastradas 102 propostas de projetos, das quais, 54 submetidas ao Macroprograma 2, 31 submetidas ao Macroprograma 3, e 17 submetidas ao Macroprograma 4. Encerrado o processo de análise de conformidade foram qualificadas 92 propostas e desqualificadas 10. Na fase de Análise de Mérito Técnico-Científico foram consolidados 92 pareceres relativos às análises dos consultores *ad hoc*. Cada proposta recebeu em média 3 pareceres de um conjunto de 170 consultores.

Houve priorização para a integração com os processos e sistemas da Embrapa. O avanço na gestão, no momento atual, concentra-se em investir na 'Análise e Melhoria de Processos' e na organização e tratamento das informações gerenciais, percebidos como importantes elementos para robustecer a governança e a sinergia com as diretrizes do PDE.

**Os resultados vieram na trilha do investimento:** as instituições afastadas voltaram a participar do colegiado, os setores (indústria e exportação) demandaram maior apoio, ampliou-se a articulação com parceiros internacionais, foram fortalecidos os contatos com as cerca de cinquenta instituições parceiras e ampliados os intercâmbios com as tradicionais regiões<sup>4</sup> produtoras.

A Unidade também se fortaleceu internamente. Organizou os processos de trabalho, possibilitou a capacitação de servidores e estimulou proativamente a conclusão da formação profissional de pesquisadores. Investiu-se na melhoria do ambiente de trabalho a partir da aquisição de mobiliário e equipamentos para os técnicos. Houve, também, avanço na automação de processos. Exemplo disso foi a elaboração de uma nova norma para o Programa de Bolsas de Apoio à Pesquisa, que ofereceu transparência e eficiência ao trabalho, além de permitir a atualização de valores e a reavaliação de categorias e modalidades. A nova proposta de norma foi aprovada pelo Conselho Diretor do Consórcio e se iniciou o desenvolvimento de um sistema informatizado que oferecesse rapidez aos trabalhos.

A transferência de tecnologias foi um assunto de grande importância, mas que merece uma atenção especial para o futuro. O destaque para a Unidade residiu na inclusão de propostas no Macroprograma 4 na última Chamada, específicas para esse tema, iniciativa esta revigorada pelo esforço de sensibilização dos membros do Consórcio para a importância da realização de ações de transferência de conhecimento e soluções tecnológicas para o setor produtivo.

O alinhamento entre as metas do PDU com o PDE ainda vão exigir maior atenção e capacidade instalada na Embrapa Café. Ajustes são necessários, em especial na infra-estrutura física e no capital humano. Mas no momento há perspectiva de crescimento, pois as bases foram fortalecidas. A credibilidade, a integração e os resultados são presentes e calçam o planejamento de novos caminhos para arranjos, produtos e parcerias.

---

4. Estados onde se localizam as tradicionais regiões produtoras: Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rondônia e São Paulo

## Arena principal: atores, resgates e parcerias

*Os tópicos a seguir fazem menção aos compromissos estabelecidos no Plano de Trabalho e buscam apresentar o alcance das metas.*

### **a) Ampliar as habilidades internas para ajudar na formulação de políticas e programas de governo:**

A percepção convergia para a necessidade de agregar profissionais com competência técnica para oferecer as respostas que o setor cafeeiro precisava, bem assim ampliar as oportunidades de capacitação e formação. A partir de 2008 o quadro foi ampliado com a participação de empregados recentemente contratados ou transferidos de outras Unidades. Em contrapartida, vários empregados aderiram ao Programa de Demissão Incentivada (PDI) ou foram transferidos. Em função disso, a evolução da força de trabalho nos dois anos de gestão permaneceu relativamente estável: 34 empregados em 2008 e 33 no ano seguinte. Entretanto, houve uma redução no número de pesquisadores – 23 para 16 – e um aumento no suporte, de 11 para 17 analistas e assistentes. O PDI foi a variável que mais influenciou para a perda de pesquisadores.

Apesar do relativo decréscimo na força de trabalho e mesmo tendo vagas disponíveis, a Unidade ainda não concluiu o recrutamento de profissionais para constituir o seu capital humano. Parte da dificuldade refere-se à falta de pessoas que tenham habilidades integradas de pesquisa e de gestão, atributos fundamentais exigidos pelo arranjo organizacional. A despeito disso, a Unidade continua atuando no sentido de fortalecer seu quadro nas áreas técnicas de planejamento organizacional, transferência de tecnologia e gestão orçamentária.

*A Embrapa Café tem um trabalho diferenciado em relação à boa parte das outras unidades da Empresa. A **singularidade** do modelo de gestão – que torna híbrida a relação com o Consórcio, seja tendo assento no colegiado ou coordenando o programa de pesquisa – requer dos profissionais da Unidade habilidades agregadas e de distintos campos do saber, tais como agronegócio, economia, contabilidade, administração pública, pesquisa aplicada, mediação de interesses, direito constitucional e administrativo.*

Uma diretriz gerencial foi a de explorar o potencial de trabalho latente de alguns profissionais do quadro, que, por meio de incentivos, desenvolveram atividades em várias áreas de gestão, seja na capacidade de representação em fóruns, seja na articulação política ou no diálogo com atores no âmbito internacional, dentre outras. Houve, também, oportunidade de aperfeiçoamento profissional, a exemplo de cursos de excelência em gestão junto à Fundação Dom Cabral e em cursos de língua inglesa. Em dois anos, houve participação de empregados da Embrapa Café em 51 capacitações em cursos de curta duração e em 18 eventos de interesse da entidade. A administração atual estimulou a capacitação do corpo técnico promovendo a participação de 17% do quadro em cursos de pós-graduação avançados (doutorado e pós-doutorado).

*Houve incentivo constante ao aperfeiçoamento da formação dos empregados. Em breve, a Embrapa Café terá toda a equipe de pesquisadores com doutorado.*

A Embrapa Café, em função do seu modelo de gestão, há tempos carecia de profissionais com conhecimento em transferência de tecnologia para compor a área de comunicação e negócios. O perfil profissional requeria que o empregado não se limitasse ao alcance das metas, mas que estabelecesse a interface com outros saberes, em particular com a comunicação. No exercício de 2009 foram alocados dois pesquisadores para a referida área na Unidade.

#### **b) Melhorar o relacionamento institucional com seus públicos-alvo:**

Todos os trabalhos na atual administração foram pautados pelas deliberações do Consórcio Pesquisa Café. A estratégia inicial se configurou na **reaproximação dos representantes dos órgãos colegiados, dos parceiros institucionais e do Ministério supervisor**. Os membros do Consórcio reagiram positivamente às propostas de reaproximação por parte da Embrapa Café, de sorte que o número de reuniões foi ampliado para três encontros anuais. Também foram realizadas várias reuniões nas sedes das consorciadas, o que possibilitou a apresentação de trabalhos, dos modelos de gestão e de campos experimentais das respectivas instituições anfitriãs, ampliando a interface entre as instituições e fortalecendo a parceria. Com esta ação, a Embrapa Café colaborou para o fortalecimento do Consórcio e proporcionou a ampliação da rede de modelos de gestão, em particular.

5. Uma das técnicas utilizadas para garantir a aproximação e aumentar o envolvimento das instituições nas decisões do Conselho Diretor foi tornar essas reuniões itinerantes.

*A Gerência Geral da Embrapa Café visitou todas as entidades fundadoras que tinham pesquisa em andamento. Um dos resultados marcantes desse esforço de reaproximação foi a participação efetiva na apresentação de projetos e de planos de ação destas instituições na recente chamada, assim como a participação de instituições parceiras que já haviam optado por não mais priorizar a cultura do café, a exemplo da Pesagro-Rio.*

As ferramentas e os espaços de **comunicação** se mostraram fundamentais para a estratégia em curso. A realização do VI Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, em 2009, também foi um dos importantes meios de articulação. O evento contou com mais de 700 participantes e cerca de 400 trabalhos científicos foram apresentados. Nesta linha de comunicação, a Unidade se associou a instituições parceiras locais e se fez presente (com estande) em cinco eventos, representou-se em sete seminários/simpósios e marcou sua participação com destaque na vigésima segunda edição da International Conference on Coffee Science – ASIC 2008, realizada na cidade de Campinas/SP (setembro/2008). A Embrapa Café trabalhou intensamente na organização deste evento e dez de seus pesquisadores apresentaram trabalhos científicos.

Foi intensificado o repasse de informações gerenciais e tecnológicas da Embrapa Café para o público em geral por meio da divulgação de matérias jornalísticas na página da Unidade na internet e do envio permanente e constante de releases para veículos de comunicação em todo o País.

**c) Profissionalizar a relação com o mercado de tecnologia estimulando os sistemas de marketing e comunicação:**

Outra iniciativa para a profissionalização foi a coordenação dos trabalhos e elaboração da proposta de Produção Integrada do Café - PIC, que reúne um conjunto de normas e oportunizam condições para a acreditação e sustentabilidade da produção. Trata-se de uma ação que visa reunir soluções tecnológicas geradas pela pesquisa e mercado, que busca um modelo sustentável de produção com agregação de qualidade ao processo produtivo e ao produto final, com possível aumento de renda.

A Embrapa Café também participou da concepção e articulou a divulgação do Programa Café Seguro, uma iniciativa do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil - Cecafé em conjunto com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Confederação de Agricultura e Pecuária - CNA, Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola - Sindag,

com o objetivo de alertar e orientar técnicos e produtores sobre os problemas de resíduos de agrotóxicos no café para exportação, além de recomendar as boas práticas agrícolas na produção do café.

**d) Diminuir as dificuldades de recursos e de formas alternativas para a renovação dos equipamentos e do acervo documental:**

Trata-se, aqui, da capacidade de captação de recursos em outras fontes de financiamento para a pesquisa, além do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira - Funcafé. Entre 2008 e 2010 houve trabalho de aproximação junto a instituições financiadoras para melhor conhecer o seu universo de demanda. Como resultado, a Embrapa Café apresentou projetos mais robustos e adequados aos requisitos dessas financiadoras, como a Fapemig, CNPq e Finep.

*Foi exitoso o trabalho de ampliação da parceria com a Fapemig. A partir do reconhecimento da excelência dos pesquisadores da Embrapa Café, alocados no Estado de Minas Gerais, foi aberta, pela primeira vez, a possibilidade de participação nos editais daquela entidade. Trata-se de uma exceção à regra e trouxe novas oportunidades de captação de recursos. No momento, 75% dos pesquisadores da Unidade encontram-se trabalhando naquele Estado, que é responsável por 50% da produção brasileira de café e conta com as principais instituições que tradicionalmente desenvolvem pesquisas relacionadas ao agronegócio café.*

**e) Auxiliar o desenvolvimento de uma política específica de desenvolvimento de recursos humanos:**

A Embrapa Café coordena o programa de bolsas de auxílio à pesquisa, financiado pelo Funcafé, que possibilita a produção de conhecimento e, sobretudo, a formação de novas competências. A gestão desse programa é um catalisador da produção do conhecimento e da articulação de quase 50 instituições brasileiras, trabalhando em prol da construção de políticas de desenvolvimento de recursos humanos. Nos últimos dois anos, com a intensificação da articulação da Embrapa Café com seus parceiros, com a transparência e imparcialidade das normas e do processo seletivo para bolsas de apoio à pesquisa, o programa de bolsas permitiu a continuidade da pesquisa e a possibilidade de submissão de novas propostas.

**f) Estabelecer uma estratégia definida para a melhoria da infraestrutura física e operacional, a curto e médio prazos:**

A infraestrutura instalada na Embrapa Café foi pauta recorrente na gestão 2008-2009. Foram adquiridos mobiliários e equipamentos, supridas as demandas de material de consumo e ampliado o espaço físico. Apesar dos avanços, a Unidade envida esforços para organizar-se de forma mais adequada e encontrar o espaço físico que ofereça a integração entre as equipes, que possibilite a recepção e reunião do colegiado, que acolha os pesquisadores do quadro em trânsito, que estabeleça conforto funcional aos empregados e que represente a consolidação dos esforços dos diversos atores que investem e apoiam os 10 anos da existência da Unidade.



## Síntese das estratégias: planejamento e implementação

### **a) Integrar a Unidade à Embrapa Sede:**

A realização do Plano Diretor da Unidade, em 2008, alinhado ao da Embrapa (PDE), evidenciou claramente o compromisso assumido no Plano de Trabalho da Gerência Geral. A participação nos sistemas corporativos foi outra diretriz importante no início dos trabalhos em 2008: um compromisso explícito e enfatizado desde o princípio. No momento atual, a Unidade está integrada a todos os sistemas a que tem competência, em particular: SAAD, SIDE, SIEVE, SISPEM e SISREC.

### **b) Estabelecer mecanismos eficientes e eficazes para o acompanhamento e avaliação da pesquisa:**

Entre 2008 e 2010, uma das estratégias para aprimorar o acompanhamento e avaliação da pesquisa foi o de estimular a elaboração de projetos nos moldes preconizados pela Embrapa e o seu registro/inserção na programação de pesquisa da Empresa. Os gestores fizeram várias reuniões com os pesquisadores, tanto para discussão da programação de pesquisa como para fins de planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades por eles desenvolvidas.

### **c) Identificar, definir e fortalecer os fluxos e canais de interação entre a Embrapa Café e as instituições do Consórcio e do CDPC:**

A definição de fluxo e articulação foram dois dos principais pontos positivos no período em tela. Um destaque foi a reintegração da Pesagro-Rio ao programa de pesquisa e a sua definitiva presença no Conselho Diretor. A estratégia foi a de robustecer a rede existente e trazer outros parceiros, alinhando interesses e possibilidades de fomento à pesquisa. Para estabelecer a programação de pesquisa, buscou-se o equilíbrio entre os diversos atores na proposição de linhas de pesquisa, evitando-se a preponderância dos interesses das instituições mais fortes e preservando a participação das outras. Vale destacar o êxito dessa estratégia nesse período, **mostrando a viabilidade e oportunidade de um modelo de gestão singular adotado pela Unidade e despertando a atenção da Diretoria Executiva da Empresa para a possibilidade de uso desse modelo** em outros ramos do agronegócio.

Esse avanço foi visto por outros setores governamentais, inclusive, como forma alternativa de gestão para arranjos complexos. É o caso do Ministério da Ciência e Tecnologia, que manteve interação junto à Embrapa Sede e à Embrapa Café para conhecer a dinâmica e a versatilidade do modelo, que pode ser aplicado para a gestão da pesquisa, por exemplo, e não apenas para produtos ou *commodities*.

**d) Promover a transferência da tecnologia:**

O papel da Embrapa Café é o de ampliar o estímulo à produção do conhecimento e o de oferecer suporte à extensão para fins de transferência da tecnologia. Evoluiu-se, portanto, em relação às Chamadas anteriores. Em consonância aos anseios do Consórcio, o destaque para a Unidade é que, pela primeira vez, foi incluído o Macroprograma 4 na última Chamada, que é específico para transferência de tecnologia e comunicação empresarial. Foi surpreendente o quantitativo de propostas, chegando a quase 22% do total. Outro destaque foi o da proposição de criação da Gerência de Negócios e Transferência de Tecnologia para a Unidade. Em sintonia com o PDU, o corpo de gerentes tem feito um grande esforço, desde meados de 2008, no sentido da estruturação da Unidade para dar sustentação ou potencializar iniciativas de transferência de tecnologia. Entretanto, devido ao estudo de reestruturação da Embrapa, a Unidade não pôde realizar a sua reforma interna e ainda aguarda os resultados e recomendações das instâncias superiores.

Há um esforço em construir um portfólio de tecnologias para disponibilizar aos públicos-alvo as tecnologias já geradas pelo programa de forma ordenada. Esse esforço visa também qualificar e avaliar o impacto socioeconômico e ambiental dessas tecnologias.

O empenho dirigido para a criação do parque tecnológico no município de Varginha/MG se configura em outro destaque nas ações de transferência de tecnologia estabelecidas entre 2008 e 2009.

**e) Desenvolver estudos prospectivos sistemáticos para detectar oportunidades de inovação que subsidiem a tomada de decisões estratégicas:**

Para a construção do PDU foram consideradas as demandas da sociedade e os cenários identificados na definição das metas da Unidade, o que contribuiu para os trabalhos de planejamento da programação de pesquisa.

Trata-se, também, de um papel de coordenação da Unidade no sentido de ampliar o espectro de linhas de pesquisa. Na última Chamada, por exemplo, foram considerados todos os cenários para fins de prospecção, agregando mais atores internos e externos. Porém, a complexidade que envolve este agronegócio permite, tal como uma análise de processo, o intercâmbio ágil de insumos e produtos, de sorte que entre o momento da construção da Chamada, o seu lançamento e o início da execução dos planos de trabalho, surgiram novas demandas estratégicas.

Qual será o elenco de estudos a serem prospectados no futuro? É provável que sejam as questões complexas que construirão o mosaico de linhas, mas devem ser aquelas que permitam uma inovação frente aos assuntos emergentes para o momento; assuntos estratégicos inseridos em um recorte temporal.

Tudo isso possibilita, portanto, a tomada de decisão estratégica em função do rumo dos acontecimentos. Desde 2008 a Embrapa Café empenha-se para que o programa de pesquisa não fique "à reboque dos acontecimentos", mas que se constitua em uma ferramenta do planejamento estratégico para o Consórcio.

## Processos administrativos: organização

### a) Síntese e contexto:

Foi solicitada a realização de uma auditoria na Unidade para o diagnóstico da situação do exercício de 2008 e dos anteriores. As maiores dificuldades encontradas no âmbito da Administração residiam no controle patrimonial. Com isso, o controle dos bens passou a ser feito pelo sistema oficial da Embrapa. O inventário da Unidade já foi concluído. Porém, ainda existem vários itens alocados nas instituições parceiras – adquiridos com recursos do Consórcio – que deverão ser regularizados por intermédio de processos específicos para cada caso. Outros pontos críticos foram o da gestão de pessoas e o da segregação de funções organizacionais. Uma das ações gerenciais empreendida foi a definição de papéis de atuação dos empregados (analistas e técnicos). Cada setor ainda não dispõe, entretanto, do seu quadro de pessoal completo.

No início (2008), entrou em vigor uma nova lei de convênios e isso exigiu um esforço maior da equipe. A metodologia do processo mudou significativamente e foi necessária capacitação. Toda a Administração Pública, vale mencionar, sofreu a transição entre os modelos, e a Unidade também precisou adaptar-se às novas condições de trabalho articulando-se à Assessoria Jurídica - AJU para a consecução das demandas. Como consequência dessa articulação, a Unidade acordou com a AJU uma minuta-padrão para termo de cooperação e convênios e já encaminhou às instituições parceiras, visando agilizar futuros trabalhos.

### b) A evolução do trabalho de adequação dos processos administrativos:

A partir dos relatórios de auditoria, houve um esforço organizacional para a regularização de diversos assuntos administrativos, priorizando-se a eliminação da reincidência da não-conformidade. Tomando-se por indicador a reincidência, observa-se que a determinação da atual administração chegou a pleno termo na auditoria de 2009:

EXERCÍCIO	SITUAÇÃO
Relatório da Auditoria número 38 – exercício de 2007	14 pontos reincidentes (77,7% do total)
Relatório da Auditoria número 35 – exercício de 2008	4 pontos reincidentes (7,3% do total)
Relatório da Auditoria número 28 – exercício de 2009	Não houve reincidência.

**c) A seguir serão mostradas as modificações efetivadas no biênio 2008-2009, em diversos aspectos da Unidade**

**c.1) Gestão do patrimônio**

INÍCIO DOS TRABALHOS	STATUS ATUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Termos de Responsabilidades devidamente assinados pelos detentores dos bens;</li> <li>• O Relatório de Inventário 2007, não havia sido entregue ao Departamento de Administração de Materiais e Serviços - DRM, que colocava a Embrapa Café como inadimplente quanto as suas obrigações junto àquele Departamento, e conseqüentemente acarretava uma avaliação negativa da Unidade, uma vez que a entrega do inventário é um dos itens de avaliação das UDs - SAU - Sistema de Avaliação das Unidades;</li> <li>• A Embrapa Café não vinha utilizando efetivamente, o Sistema de Gestão de Bens Patrimoniais, apresentando várias inconsistências no controle;</li> <li>• Ambiente físico inadequado, fora dos padrões ideais para o desenvolvimento das atividades dos técnicos e pesquisadores da Sede da Unidade;</li> <li>• Existência de vários bens patrimoniais disponibilizados para as instituições parceiras, com os contratos de comodato vencidos;</li> <li>• Existência de aproximadamente 800 bens em nome da Fundação Arthur Bernardes - Funarbe, adquiridos com recursos do Consórcio Pesquisa Café, espalhados nas mais diversas instituições, sem o devido controle patrimonial;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os bens patrimoniais pertencentes à Embrapa Café, foram identificados e inseridos no Sistema de Gestão de Bens Patrimoniais/DRM, e estão com seus respectivos termos de responsabilidades assinados;</li> <li>• Com a realização do Inventário de 2008, o DRM retirou a Unidade da inadimplência relativa ao Inventário 2007, não entregue;</li> <li>• A Embrapa Café, passou a adotar, somente o Sistema de Gestão de Patrimônio da Embrapa, disponibilizado pelo DRM, sistema este em que os dados e informações geradas são utilizados pela Secretaria do Tesouro, para aprovar o fechamento mensal/anual, das contas da Embrapa;</li> <li>• Com o apoio da Diretoria Executiva, foi viabilizada a revitalização da área física da Unidade, proporcionando um ambiente mais adequado/confortável aos nossos técnicos e pesquisadores - aquisição de móveis ergonômicos, climatização e revestimentos das divisórias;</li> <li>• Em conjunto com as instituições parceiras, com o objetivo de regularizar os bens patrimoniais sob a responsabilidade das mesmas, a Unidade vem identificando todos os bens e emitindo os respectivos termos de responsabilidade, que estão sendo assinados pelos detentores dos equipamentos. Ao mesmo tempo, atualizando os contratos de comodato e ou instruindo processos de doações dos bens para as instituições;</li> <li>• Os bens que estavam em nome da Funarbe foram transferidos para o patrimônio da Embrapa Café, e sua regularização patrimonial foi providenciada.</li> </ul>

**c.2) Gestão de pessoas**

INÍCIO DOS TRABALHOS	STATUS ATUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento precário dos pesquisadores externos;</li> <li>• Falta de recebimento pelos empregados de informações do DGP: programas, comitês, folha de pagamento, agendamento de férias;</li> <li>• Atraso na entrega do exame periódico e da frequência dos empregados;</li> <li>• Pendências com auditoria, CREA e auxílios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empenho para o atendimento dos pesquisadores externos, mais atenção às particularidades;</li> <li>• Arquivo ativo: padronização e organização por assunto de pastas individuais;</li> <li>• Encaminhamento de informações relevantes por e-mail, inclusive o cronograma mensal da folha de pagamento (marcação de férias em dia), lançamentos efetuados dentro do prazo determinado pelo DGP;</li> <li>• Exames periódicos e frequência em dia.</li> </ul>

### c.3) Gestão da documentação do Programa de Bolsas

INÍCIO DOS TRABALHOS	STATUS ATUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos pendentes (2006 e 2007), para encaminhamento à FUNAPE;</li> <li>• Várias não-conformidades apontadas pela auditoria (documentação pendente, sem assinatura);</li> <li>• Arquivamento desorganizado e incompleto;</li> <li>• Folha de pagamento efetuada manualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquivos ativo e inativo organizados. Não há pendência com a auditoria;</li> <li>• Implantação e utilização de Sistema informatizado-SISGAP, que administra todo o processo de solicitação de bolsas, trazendo segurança, agilidade e armazenamento de informações;</li> <li>• Automação na Folha de Pagamento, gerada diretamente do SISGAP, oferecendo segurança, credibilidade e diminuindo o risco de equívocos.</li> </ul>

### c.4) Gestão do orçamento:

O modelo de gestão adotado pela Embrapa Café requer dos gestores um esforço superior aos demais modelos em voga, pois os recursos somente são aplicados após a análise e a deliberação de colegiados e órgãos do governo. Não se trata de um fluxo usual, simples, que apenas triangula o processo de decisão entre o proponente (órgão e/ou entidade), o Ministério supervisor e a Secretaria de Orçamento Federal – SOF do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. A Embrapa Café estabelece a interface entre várias instâncias internas do Setorial da Agricultura e ainda apresenta sua proposta nos colegiados do CDPC e do Consórcio. A transparência, o conhecimento e a deliberação coletiva são fatores importantes para que a proposta orçamentária esteja revestida de justiça e legitimação. É um esforço que busca o equilíbrio entre a alocação e os diversos interesses para a pesquisa do agronegócio café.

Após doze anos de atuação do Consórcio Pesquisa Café, é perceptível a ampliação das funções operacionais da Embrapa Café, bem assim as suas estratégicas, suplantando sua função de coordenadora do Programa Café e desenvolvendo pesquisas e transferência de tecnologia em conjunto com instituições parceiras. O aumento da demanda exige, para tanto, recursos compatíveis que viabilizem o cumprimento da missão institucional, seja no que refere à infra-estrutura física, ao capital humano, à incorporação de tecnologias de gestão, dentre outros. Dessa forma, considerando a gama de atribuições e a dimensão do seu papel frente aos desafios que o Consórcio impõe, a Unidade buscou problematizar a questão 'orçamento' junto aos atores de deliberação. Vale destacar que, historicamente foi destinado ao referido Programa de Pesquisa o valor de doze milhões de reais por ano, os quais, invariavelmente, recebiam cortes orçamentários pelo Governo Federal.

Desde meados de 2008 o corpo gerencial da Unidade engendrou uma estratégia de aproximação e apresentação dos bons resultados das pesquisas e dos seus desafios organizacionais e gerenciais, tanto para o Ministério supervisor quanto para o CDPC. O objetivo principal foi situar as condições de trabalho e sugerir a ampliação de recursos.

**Todo** o orçamento transferido para a Embrapa Café foi **executado**. No primeiro ano, 2008, houve corte do montante previsto, já discriminado na Lei Orçamentária Anual. O panorama mudou no exercício seguinte, 2009, pois não houve corte na LOA. O fator **credibilidade** ofereceu para os diversos atores, seja do governo, seja do consórcio e da sociedade civil, a possibilidade de incremento de recursos, depois de 10 anos de existência da Embrapa Café.

O movimento estratégico junto aos diversos atores do segmento (MAPA, CDPC, etc) e os resultados do trabalho realizado em 2008 e em 2009, resultou em um incremento de três milhões de reais na previsão orçamentária, estabelecendo um novo patamar para a Unidade de quinze milhões de reais. Faz-se necessário destacar que este aumento tem sustentação nos objetivos perenes da programação orçamentária, tanto que se manteve para 2010.

Assim, trata-se de um **avanço real, uma mudança de patamar orçamentário da ordem de 27%**, não confundida, portanto, com uma resposta pontual para atender a questões emergenciais. Desse montante, dois milhões foram destinados à rubrica "investimentos".

Vale salientar que no biênio em questão, o Programa Café não recebeu o total de recursos programados na Lei Orçamentária Anual - LOA, devido aos programas de contingenciamento de recursos do Governo Federal.

**Em síntese, a programação orçamentária comportou-se da seguinte forma:**

EXERCÍCIO 2008	EXERCÍCIO 2009
No ano de 2008 o valor recebido do Funcafé para a execução do Programa de Pesquisa em Café foi de R\$ 8.931.897,00 (oito milhões, novecentos e trinta e um mil, oitocentos e noventa e sete reais), sendo um milhão de reais na rubrica de investimentos e o restante na de custeio. Esse valor foi utilizado para a continuidade das 393 ações de pesquisa que constituíam o Programa de Pesquisa Café no ano de 2008, para a capacitação de 180 bolsistas, servindo também para complementar a mão-de-obra técnico-operacional necessária na condução dos referidos projetos e para a aquisição de materiais permanentes e equipamentos necessários ao desenvolvimento das atividades previstas nos projetos.	Em 2009 só foram repassados pelo MAPA os valores de R\$ 7.572.839,00 (sete milhões, quinhentos e setenta e dois mil, oitocentos e trinta e nove reais), sendo R\$ 5.977.839,00 (cinco milhões, novecentos e setenta e sete mil, oitocentos e trinta e nove reais) em custeio e R\$ 1.595.000,00 (um milhão e quinhentos e noventa e cinco mil reais) na rubrica de investimento. Esse valor permitiu a execução / contratação de 328 ações de pesquisa e desenvolvimento, envolvendo projetos multidisciplinares em todas as principais áreas de conhecimento; permitiu, ainda, a capacitação de 160 estudantes e pesquisadores por meio do Programa de Bolsas e o investimento em equipamentos de ponta nas instituições executoras dos projetos de pesquisa.

As mudanças na legislação de convênios causaram algumas dificuldades para a utilização dos recursos financeiros pelas instituições consorciadas. Em função disso e face ao investimento no treinamento dos empregados da Unidade dos setores de compras e patrimônio, a Embrapa Café optou por auxiliar as instituições fundadoras do Consórcio, principalmente para a aquisição de bens. Dessa forma, além de agir rapidamente para solucionar dificuldades emergenciais, contribuiu de forma efetiva para o fortalecimento de parcerias institucionais, bem como para a reafirmação de seu papel de gestora.

#### **c.5) Gestão da tecnologia da informação**

O desenvolvimento da Tecnologia da Informação da Embrapa Café tem como objetivo prover soluções tecnológicas para apoiar a gestão estratégica do Programa de Pesquisa Café. Até meados de 2008 houve priorização do atendimento aos usuários de microinformática, antecedendo o desenvolvimento de sistemas. As seguintes ferramentas de gestão foram aperfeiçoadas: a) Sistema de Atendimento ao Cidadão – SAC para promover mais sinergismo entre as instituições parceiras e facilitar a comunicação entre usuários e pesquisadores; b) Sistema de Gestão Administrativa do Programa Café – SISGAP para auxiliar o recebimento e análise de relatórios técnicos de projetos subsidiando as ações de assistência, vigilância e gestão.

Durante o exercício de 2009, foram executadas varias ações voltadas à estruturação da TI na unidade, tais como: a) adequação da equipe técnica atualmente com perfil de atuação em desenvolvimento de sistemas, portais, infra-estrutura de redes, banco de dados e atendimento aos usuários de microinformática; b) estabelecimento de parceria com o DTI para implantação de soluções de TI e regularização do licenciamento dos programas de computador utilizados na unidade; c) reativação do mailing list para disseminação de notícias para mais de 6.000 usuários cadastrados; d) implantação de nova topologia de rede para os serviços de TI, em conformidade com o padrão estabelecido pelo DTI para as UD's; e) disponibilização do sistema de recebimento e análise dos trabalhos científicos, baseado em software livre, para o Simpósio Brasileiro de Pesquisa em Cafeicultura Irrigada, Fenicafé 2010; f) implantação do sistema de bolsas para organizar o processo de gestão e cessão desse benefício ao Consórcio; g) reativação de diversos processos contínuos de caráter permanente, como manutenção e evolução dos sistemas, com destaque para SAC e SISGAP, sustentação de serviços, rede e bases de dados, envolvendo: administração de sistemas, importação e exportação de dados, migração e administração das bases de dados; testes e implantação de sistemas; produção de documentação e atendimento técnico aos usuários.



## Metas e resultados: alinhamento PDE e PDU

Síntese da proposta de contribuição contida no PDU da Embrapa Café para o V Plano Diretor da Embrapa (PDE).

Objetivos / Diretrizes PDU Café alinhado ao PDE	ESTRATÉGIA	CONTRIBUIÇÕES	RESULTADOS NO BIÊNIO 2008 / 2009
<b>Objetivo 1: Garantir a competitividade e a sustentabilidade da agricultura brasileira</b>	Estratégia 1: Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e à sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma.	Aumentar a capacidade produtiva da cafeicultura, por meio do melhoramento genético, da biologia molecular e do desenvolvimento de práticas de manejo.	Avanço nos trabalhos de melhoramento genético do cafeeiro, com duas novas variedades de café em fase final de desenvolvimento; avanço na obtenção do mapa genético do cafeeiro; metodologia para a poda em café conilon; determinação da metodologia de poda no sistema "Safr zero" para café arábica.
	Estratégia 2: Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas.	Aumentar a eficiência e a competitividade dos sistemas produtivos, pelo uso de técnicas de melhoramento tradicional e de biologia molecular, além de ampliar a base de informações agroclimáticas e a recomendação de tecnologias otimizadoras.	Intensificação dos trabalhos de melhoramento genético e biotecnologia para a geração de cultivares mais tolerantes à seca, de modo a mitigar os efeitos das mudanças climáticas.
	Estratégia 3: Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, a fim de atender às exigências de mercado.	Desenvolver PD&I, a fim de agregar valor a produtos desenvolvidos, com ênfase em atributos potenciais bioativos, antioxidantes, de reposição mineral e naturalmente descafeinados.	Identificação de genes relacionados com a biosíntese de diterpenos em café, permitindo estabelecer os parâmetros para a seleção de novas cultivares com qualidade diferenciada e aumentar as características nutracêuticas do grão de café, com vistas à maior satisfação dos consumidores e à conquista de novos mercados com produtos de maior valor agregado e finalmente, dar destino a cafés de qualidade inferior de forma econômica
	Estratégia 4: Garantir a coleta, a conservação, a caracterização, o reavivamento e a organização e colocar a disposição a informação sobre recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades.	Diversificar e ampliar as coleções de germoplasma, garantindo a manutenção e a caracterização das coleções.	Foi dada continuidade ao trabalho de registro de todos os materiais genéticos conservados nas diversas coleções de germoplasma das instituições consorciadas e os seus descritores. Também foram mantidos contatos com instituições de pesquisa em outros países para a introdução de novos materiais genéticos no Brasil.
	Estratégia 5: Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais, dos povos indígenas e dos pequenos e médios empreendimentos com sustentabilidade e competitividade.	Aumentar a possibilidade de incremento de renda de pequenos e médios produtores pela disponibilidade de tecnologias de manejo da cultura e instrumentos de gestão da propriedade	Estudos em andamento sobre o manejo da lavoura cafeeira em pequenas propriedades.
	Estratégia 6: Fortalecer PD&I para o aprimoramento de normas e mecanismos de garantia da qualidade, segurança e rastreabilidade de produtos da agricultura.	Estimular o uso de boas práticas agrícolas com a implantação de sistema de produção sustentável, focado na responsabilidade socioambiental, por meio da ampliação dos esforços de transferência de tecnologias.	Finalizado o documento da Produção Integrada do Café – PIC, que foi entregue ao MAPA para aprovação e oficialização através da publicação no Diário Oficial da União.

Objetivos / Diretrizes PDU Café alinhado ao PDE	ESTRATÉGIA	CONTRIBUIÇÕES	RESULTADOS NO BIÊNIO 2008 / 2009
Objetivo 3: Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras.	Estratégia 1: Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade socioeconômica e ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais.	Desenvolver PD&I com o objetivo de agregar valor ao produto, por meio de processos de certificação, atributos para indicação geográfica, tecnologias otimizadoras no uso de insumos, e que eleve o potencial produtivo da cultura.	Finalização de trabalhos de geoprocessamento e levantamento de dados das regiões cafeeiras brasileiras, gerando informações para o estabelecimento de políticas públicas, inclusive trabalhos para a indicação geográfica.
	Estratégia 2: Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos.	Desenvolver PD&I com o objetivo de agregar valor ao café produzido em pequenas propriedades, por meio de processos associativos e de técnicas adequadas a sistemas de produção regionalizados.	Estudos de processos de associação do café com outras culturas no intuito de incrementar a renda do pequeno produtor.
Objetivo 5: Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes.	Estratégia 1: Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil.	Desenvolver PD&I com o objetivo de identificar e ampliar a incorporação de características de interesse agrônomo, a fim de reduzir custos de produção, melhorar a qualidade e a produtividade do café, por meio de técnicas tradicionais e de biologia molecular.	Os dados gerados pelo Projeto Genoma Café resultaram no primeiro pedido de patente tecnológica, que foi depositado pela Universidade Estadual Paulista - Unesp, Instituto Agrônomo de Campinas - IAC e Embrapa Café no Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI em 2008. Ela é relativa à identificação de promotores de genes específicos para tecidos de café, tais como raiz, folhas e frutos.
	Estratégia 2: Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos.	Desenvolver e adaptar tecnologias que contribuam para a utilização de subprodutos e resíduos do processamento na nutrição de animais e para sistemas de produção sustentáveis com maior eficiência de uso da água.	Desenvolvimento de tecnologia para utilização da água residual do processamento do café em lavouras.

Objetivos / Diretrizes PDU Café alinhado ao PDE	ESTRATÉGIA	CONTRIBUIÇÕES	RESULTADOS NO BIÊNIO 2008 / 2009
<b>Diretriz 3:</b> Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação	Estratégia 1: Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas	Elaboração de programas de renovação e revigoramento de lavouras de café. Divulgação científica e transferência de conhecimento por meio de publicações técnico-científicas.	Ampliação da comunicação por meio VI Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil em 2009 e da associação com instituições parceiras locais: estande em cinco eventos, representação em sete seminários/simpósios e destaque na vigésima segunda edição da <i>International Conference on Coffee Science</i> , realizada na cidade de Campinas/SP (setembro/2008) .
	Estratégia 2: Estimular a cultura de cooperação e o estabelecimento de alianças estratégicas, desenvolver competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com participação de agentes públicos e privados, no país e no exterior.	Estimular elaboração de projetos em parceria; Criação de redes ágeis e flexíveis para a construção de plataformas tecnológicas; e Criação de um Parque Tecnológico.	Criação do Parque Tecnológico no município de Varginha, no Estado de Minas Gerais; e Chamada de Projetos nº 20/2009.
<b>Diretriz 4:</b> Promover a gestão e proteção do conhecimento	Estratégia 2: Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio de depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações.	Patente para promotor de gene de café relacionado à maturação de frutos.	Patentes registradas e outras em fase de negociação.
<b>Diretriz 6:</b> Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I	Estratégia 2: Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada.	Ação Gerencial para captação de recursos externos. Desenvolver em parceria com instituições do CBP&D/Café projetos de PD&I financiados por diferentes agentes de financiamento nacionais e internacionais.	Captação de recursos oriundas da Fapemig, FAPES, CNPq, Finep e BNB.
<b>Diretriz 8:</b> Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação	Estratégia 1: Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.	Portal Vertical sobre cafeicultura e geoprocessamento para divulgação de metodologias e dados geográficos.	Portal Geosolos em parceria com a Epamig .

## Propostas de Ações Gerenciais descritas no PDU da Embrapa Café, 2008-2011

TÍTULO DA AÇÃO	RESULTADOS/PRODUTO PROGRAMADOS ATÉ 2011	SITUAÇÃO EM 2009
Implementação da norma de Produção Integrada do Café	Norma implementada até 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norma pronta e submetida ao MAPA. Aguarda-se o retorno.</li> </ul>
Organização da informação sobre convênios	Banco de dados criados até 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os trabalhos encontram-se em andamento.</li> </ul>
Reavaliação do sistema de bolsas	Sistema informatizado. Criação de relatórios contendo informações estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>O sistema está informatizado e o módulo de relatórios gerenciais encontra-se em testes.</li> </ul>
Organização do conhecimento científico	Portfólio tecnológico elaborado até 2009; Avaliação de impacto realizada até 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em andamento</li> </ul>
Alinhamento do PP&D/Café com o Sistema Embrapa de Gestão - SEG	CTI criado até 2008 Base de dados organizada até 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>A criação do CTI deverá acontecer no ano de 2010. Inicialmente foram priorizadas as ações de organizar, acompanhar e avaliar as atividades de pesquisa</li> <li>Os resultados das pesquisas estão atualmente incluídos no SEG</li> </ul>
Melhoria da imagem da Embrapa Café	Pecas promocionais produzidas (folhetos, folders, livros, cartazes, vídeos, banners, painéis, catálogo de tecnologias, produtos e serviços) até 2011 Veiculação de anúncios em mídia nacional até 2011 Planejamento e desenvolvimento de campanha publicitária com suporte de pecas institucionais para formadores de opinião até 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edição de um livro em 2008: Cultivares de Café: origem, características e recomendações, e um em 2009: mercados interno e externo do café brasileiro.</li> <li>Participação institucional em duas exposições de abrangência nacional no ano de 2008 e duas em 2009.</li> <li>Elaboração, produção e realização de um programa Prosa Rural veiculado na região Centro Oeste em dezembro de 2009.</li> <li>Produção de um programa Dia de Campo na TV, transmitido em julho de 2009, com transmissão em abrangência nacional.</li> <li>Veiculação de oito matérias jornalísticas em 2008 e quatro em 2009 no veículo interno da Embrapa, Todos.com e veiculação de 28 matérias da Embrapa Café na intranet da Embrapa em 2008 e 2009.</li> <li>Veiculação de dois artigos de pesquisadores da Embrapa Café em revistas especializadas.</li> <li>Disponibilização de 48 matérias jornalísticas na página da Embrapa Café em 2008, e veiculação de 132 matérias jornalísticas na mídia em geral e especializada. Divulgação de 103 matérias jornalísticas na página da Embrapa Café na Internet em 2009, elaboração e distribuição por meio de mailing aos veículos de 31 matérias jornalísticas e a citação de 171 matérias na mídia.</li> <li>Elaboração, produção e distribuição de duas peças publicitárias institucionais em 2008 e dezessete em 2009.</li> <li>Veiculação de um anúncio em revista científica de circulação nacional em 2009.</li> <li>Elaboração, formatação e distribuição semanal, via internet, de 48 Boletins Internos para os empregados da Embrapa Café.</li> </ul>
Divulgação de resultados	Relatório de Gestão da Unidade até 2011 Balanço Social até 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambos os produtos encontram-se em fase de elaboração e estarão concluídos no primeiro semestre de 2010, contemplando o biênio 2008/2009.</li> </ul>
Aperfeiçoamento do SAC	Aprimoramento do sistema informatizado de atendimento ao cidadão (SAC) para inclusão de novas funcionalidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de módulo de indexação temática.</li> </ul>

## Balanço das ações: avanços e oportunidades

### O QUE AVANÇOU EM 2008 E 2009:

1) o resgate da credibilidade da Unidade junto ao Consórcio, que foi conquistado a partir de uma aproximação constante por meio de visitas, da realização de reuniões periódicas e programadas, a abertura de oportunidade de deliberar sobre questões do programa e a transparência sobre os resultados. Além disso, foi enfatizado o papel do CDPC enquanto instância deliberativa e ratificado o papel da Unidade como coordenadora do programa de pesquisa. Neste contexto, destaca-se a reaproximação com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, em particular com o Departamento do Café - DCAF, a partir do estabelecimento de um diálogo constante e frequente, para que houvesse uma colaboração mútua visando à consecução das políticas de melhoramento do agronegócio. Esta constante interação ampliou a parceria entre os atores e oportunizou a ampliação de recursos destinados ao Programa de Pesquisa.

2) o movimento da Unidade em "sair da porteira", pois houve um fortalecimento de ações já existentes no sentido de congregar os diversos segmentos da cadeia. Houve parceria com o setor de exportação por meio de sua representação no Cecafé, com o setor industrial – representado pela ABIC e ABICS - bem como, com a representação política do setor que tem assento no CDPC, ao participar de todas as suas reuniões para conhecer das dúvidas, preocupações e da agenda estratégica da política do agronegócio.

3) a ampliação da participação para a tomada de decisão. A Unidade considerou em sua programação a agenda estratégica do MAPA, os documentos orientadores das cooperativas, e as diretrizes da Embrapa.

4) a capacidade de controle de processos administrativos, por meio de inventários, busca ativa de documentação e patrimônio não contabilizado, recrutamento de pessoas, capacitação em novas técnicas administrativas, dentre outros.

5) a elaboração de Análise e Melhoria de Processos (AMP) foram necessárias para o cumprimento de algumas ações elencadas no Plano Diretor da Unidade. Dois grandes temas foram identificados para as melhorias na unidade e podem trazer ganhos de eficiência, quais sejam: gestão de bolsas para pesquisas e gestão de informações gerenciais. Já se encontram em funcionamento o Módulo de Gestão Bolsas no SISGAP e o Módulo de Informações Gerenciais – MIG em versão preliminar.

6) o estabelecimento de normas para o programa de pesquisa, aproximando do SEG – Sistema Embrapa de Gestão;

7) a automação de processos, tornando-os mais seguros, rápidos, baratos e transparentes.

8) o planejamento e fomento à produção e divulgação de materiais de comunicação (publicações diversas, apoio e parceria com instituições para a realização de eventos, produção de releases, etc) e a organização da informação destinada aos sistemas da Embrapa de avaliação das Unidades (clipping do noticiário e SIEVE).

9) a ênfase no Programa de Produção Integrada do Café – PIC (o grande programa de longo prazo), que foi concluído nestes dois últimos anos e está em franco processo de validação. Em breve será disponibilizado o conjunto de normas que sintetizam vários aspectos da produção (sociais, ambientais, econômicos, etc), que resguardam o ambiente, o homem e o manejo, mas que não inviabilizam a produção.

## O que precisa avançar:

- 1) proporcionar maior densidade ao processo de apoio à transferência da tecnologia. Valorização da transferência.
- 2) definir a sede física da Embrapa Café, para que seja possível tratar de forma adequada os problemas da Unidade e oferecer maior organicidade à dinâmica administrativa.
- 3) aperfeiçoar o processo de acompanhamento da pesquisa.
- 4) criar fóruns de comunicação, a partir das modernas ferramentas de interação. Como redes sociais e ambientes virtuais para construção do conhecimento.
- 5) ampliar o esforço de resgate das instituições que não estão participando do Consórcio.

## Conclusão

*Na trilha do cenário mundial do agronegócio, em que a flexibilidade de gestão aponta para a busca de modelos institucionais versáteis, a Embrapa Café empenhou-se em cumprir a sua missão institucional e fortalecer o Consórcio Pesquisa Café.*

*As propostas de trabalho apresentadas foram sempre balizadas por esse grande objetivo. Do ponto de vista da gestão, foi sem dúvida um período (entre 24/03/2008 a 01/04/2010) de muitos desafios, em particular para os alicerces do arranjo, requerendo um exercício de criatividade e adaptabilidade que permitissem ao mesmo tempo o compromisso do corpo gerencial com o processo e seus resultados e a mobilização e motivação das equipes técnicas para a construção coletiva do Plano Diretor da Unidade. Tudo isso, num cenário caracterizado por uma estrutura singular, com a maioria dos quadros de pesquisadores alocados de maneira descentralizada, com recursos financeiros insuficientes frente às demandas da pesquisa cafeeira, com uma cultura não favorável a mudanças e desmotivada em relação a iniciativas anteriores não concretizadas.*

*Foi em decorrência dessa leitura quanto ao clima e cultura da organização que se optou por metodologias de gestão que buscassem o desenvolvimento institucional, tanto a partir das melhores práticas no âmbito da Embrapa, como do fortalecimento do quadro de pessoal, da priorização do desenvolvimento dos sistemas de tecnologia de informação, da análise e melhoria de processos e do incremento de recursos orçamentários. A integração aos sistemas corporativos da Embrapa norteou a maioria das ações da Unidade, bem assim o seu alinhamento ao Plano Diretor da Embrapa - PDE.*

*Poder-se-ia atribuir como fator que contribuiu positivamente para o processo de mudança - como um todo - o fato do Gerente Geral, Dr. Aymbiré Francisco Almeida da Fonseca (pesquisador que dentre tantos outros colaborou para a construção do Consórcio Pesquisa Café desde o seu embrião) ter formado sua equipe técnica com muitos dos atores que sempre apoiaram a consolidação do arranjo e o desenvolvimento da estrutura da Embrapa Café. O desafio e o compromisso dos dirigentes do Consórcio e da Unidade com resultados passaram a ser ainda maiores.*

*Mas o significado desta experiência vai além dos atuais resultados intermediários ou finais identificados. Destaca-se, em primeiro nível, que esta experiência remete-se ao processo de governança em geral, no sentido de que está a serviço da consolidação de um ideal de construção coletiva e transparência da gestão, já plasmado no 'pacto' supra-formal que constituiu o arranjo Consórcio.*

*O ineditismo e a singularidade do modelo são a marca do momento, mas o seu desenho, viabilidade e continuidade são questões que fazem parte do dia-a-dia das análises dos gestores. Há pontos basilares das quais depende o futuro do modelo, e que requerem aprofundamentos que deverão ser objeto de elaborações mais abrangentes entre os diversos atores de interesse.*



## Equipe Embrapa Café - 2008/2009

Aymbiré Francisco Almeida da Fonseca – Gerente Geral  
Mirian Therezinha Souza da Eira – Gerente Adjunta Técnica  
Sérgio Brunale – Gerente Adjunto de Administração  
Sérgio Mauro Folle – Supervisão de Comunicação e Negócios

Adriana Maria Silva Macedo  
Alexander Neves da Rocha  
Anna Karina Lima de Almeida  
Antonio Carlos Baião de Oliveira  
Augusto Monsó Clemente  
Carlos Henrique S. de Carvalho  
Diego Fernandes Caldeira  
Elessandra Aparecida Bento Mourão  
Elza Jacqueline Leite Meireles  
Érica Moreira Torres  
Eveline Teixeira Caixeta  
Fabio Cidreira Cammarota  
Fábio Henrique Geraldo dos Santos  
Helena Maria Ramos Alves  
José Luis dos Santos Rufino\*  
Julio Cesar Freitas Santos  
Jurema Iara Campos  
Lilian Padilha  
Luiz Filipe Protásio Pereira  
Márcia Regina Parente  
Maria Amélia Gava Ferrão  
Maria do Socorro Maciel Cruz  
Maria Elisa Monteiro  
Marilene Garcia  
Marília Ferreira Lima das Chagas Andrade  
Mauricio Sergio Zacarias  
Mirian Perez Maluf  
Paulo Cesar Afonso Júnior  
Paulo Ribeiro Rangel  
Ronaldo de Oliveira Encarnação  
Sammy Fernandes Soares  
Sttela Dellyzete Veiga Franco da Rosa  
Tatiane Luna Freitas  
Wellington Pereira\*

-----  
(\*) aposentados