



Experiência:

Política de avaliação e premiação da Embrapa

**Ministério da Agricultura , do Abastecimento e da Reforma Agrária
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA**

Responsável: Elísio Contini

Equipe: Alberto Duque Portugal, Antonio Flávio Dias Avila e Geraldo da Silva e Souza

Endereço: SAIN, Parque Rural

Brasília, DF — CEP: 70770-901

Telefones: (061) 348 4442/348 4458 Fax: (061) 347 1041

Relato

Desde a sua criação, a Embrapa tem adotado diferentes metodologias de avaliação de desempenho, desvinculando os níveis individual e institucional. Esta última, em especial, deixava a desejar por ser esporádica, baseada em missões externas caracterizadas por processos subjetivos e multiperiódicos. Ademais, pouco se fazia no sentido da premiação: além da tradicional promoção anual dos empregados mais produtivos, a premiação se limitava à entrega de medalhas e menções honrosas.

Se, por um lado, a avaliação corresponde a um imperativo de controle, transparência e prestação de contas quanto ao desempenho, por outro lado, a Embrapa entendeu que a premiação constitui um poderoso fator motivacional, capaz de estimular a busca de padrões cada vez mais elevados de qualidade e produtividade. Assim, desenvolveu um sistema que associa avaliação e premiação das unidades e empregados que mais contribuem para a realização dos objetivos e da missão da empresa. A nova metodologia inova ao integrar os níveis institucional e individual da avaliação e ao estabelecer uma clara distinção entre a premiação via promoções (acréscimos permanentes aos salários dos empregados) e a premiação por resultados, onde os prêmios são dados, anualmente, em função do cumprimento de metas previamente negociadas.

A avaliação institucional — Sistema de Avaliação de Unidades Descentralizadas (UD's) — abrange os 15 centros nacionais de pesquisa por produto, os oito centros de pesquisa em temas básicos e os treze centros de pesquisa ecorregionais, a partir dos seguintes componentes de um Índice de Desempenho Institucional:

- 1) cumprimento de metas institucionais (eficácia);
- 2) eficiência relativa;
- 3) auditoria de qualidade;
- 4) impacto socioeconômico das tecnologias;
- 5) auditoria de imagem.

A premiação por resultados para as UD's pressupõe o estabelecimento de metas de trabalho negociadas entre a Diretoria Executiva e as chefias das UD's e é composta por recursos financeiros do Fundo de Premiação por Resultados (FRP), para serem distribuídos

entre as unidades, a fim de conceder remuneração adicional aos seus empregados; prêmios por excelência na forma de benefícios e vantagens não-pecuniários (bolsas, diplomas, etc) a serem concedidos para as unidades; vantagens na alocação e liberação de recursos.

A avaliação individual compreende duas etapas:

- 1) desempenho baseado no Índice de Resultados Alcançados (IRA) na própria unidade descentralizada;
- 2) destaques em nível nacional (reconhecimento por excelência). O IRA é composto dos seguintes indicadores: cumprimento de metas individuais; captação de recursos (financiamentos, receitas de *royalties*, produtos e serviços); criatividade em P&D; qualidade técnica dos projetos; prioridades especiais previamente estabelecidas pela diretoria executiva. A premiação de empregados lotados nas UD's consistirá de bônus em dinheiro àqueles que, de acordo com o IRA tiverem contribuído para o cumprimento das metas; se destacarem em nível nacional na captação de recursos, concepção de projetos inovadores, formulação de projetos/subprojetos de reconhecida qualidade técnica e atendimento de prioridades especiais da Embrapa; se destacarem, em nível da unidade, no atingimento dos indicadores acima e de outros definidos pelas próprias unidades. A premiação será anual e o bônus não poderá ultrapassar 25% do salário-base do empregado, limitado ao total de recursos do FRP.

O reconhecimento por excelência incide sobre a relevância da contribuição de empregados aos processos de trabalho técnico-científicos e gerenciais da Embrapa. A análise das indicações baseia-se em critérios de inovação e/ou melhoria introduzida no processo de trabalho e em contribuições relevantes para a solução de problemas do complexo agroindustrial brasileiro. Os prêmios por excelência são: indicação para o Prêmio Frederico Menezes Veiga; concessão de medalha e diploma de reconhecimento de excelência; documentação de memória técnica, consistindo em registros orais, escritos e visuais de informações, pessoais e de resultados de P&D, a serem mantidos pela Biblioteca da Embrapa; pontuação para promoção e progressão salarial por mérito; indicação para prêmios concedidos por outras organizações.

Resultados

Expansão substancial das metas propostas para 1996, do realizado pelas mesmas UD's no período 1992/1995. Crescimento da produção, expresso mediante publicação de artigos técnico-científicos por pesquisadores da Embrapa. Aumento da consciência da necessidade de incrementar a eficácia, eficiência e qualidade dos produtos gerados.