

Sistema de avaliação e premiação por resultados da Embrapa¹

*Alberto Duque Portugal,
Antônio Flávio Dias Ávila, Elísio Contini e
Geraldo da Silva e Souza*

RSP

Revista do
Serviço
Público

Ano 49
Número 3
Jul-Set 1998

1. Introdução

Por que a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Embrapa cria um Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados/SAPRE? A avaliação de centros de pesquisa e de indivíduos é um processo difícil de administrar, porque envolve reações nem sempre previsíveis e motivadoras. Avaliar significa julgar o comportamento alheio. Mesmo indicadores considerados objetivos não eliminam a subjetividade contida no processo. A premiação pressupõe também julgamentos e a concessão de benefícios diferenciados entre pessoas, nem sempre compreendidos e aceitos por todos os empregados de organizações governamentais.

A Embrapa, desde sua criação, tem adotado diferentes enfoques metodológicos para avaliar seus empregados, mas pouco tem feito para premiá-los. Além da tradicional promoção anual com ganhos financeiros, a Empresa limitou-se ao reconhecimento individual, baseado na entrega de medalhas e menções honrosas, como o Prêmio Frederico de Menezes Veiga. Por outro lado, no âmbito institucional, as experiências de avaliação dos centros de pesquisa têm sido esporádicas (fins das décadas de 70 e de 80, sobretudo), baseadas no uso de missões externas de avaliação, caracterizadas por processos subjetivos, multiperíódicos e desvinculados das avaliações de caráter individual.

O sistema SAPRE, implantado em 1996, inova ao integrar os vários níveis institucionais, englobando equipes e indivíduos. Estabelece como objetos de avaliação os resultados obtidos pelos centros de pesquisa, pelas equipes de projetos e empregados, no período de um ano. Outra inovação importante é a clara distinção entre a premiação via promoções (acréscimos permanentes aos salários dos empregados) e a premiação por resultados, concedida a

O primeiro dos autores é o presidente da Embrapa e os outros três são pesquisadores científicos da mesma Empresa.

cada ano, em função do cumprimento de metas e outros indicadores de eficiência, previamente negociados (remuneração variável).

Do ponto de vista institucional, este modelo constitui-se em uma resposta gerencial à demanda da sociedade no sentido de elevar a eficiência e eficácia de um órgão governamental. Não que a Embrapa produza pouco, haja vista a boa imagem que desfruta na sociedade. Mas pode fazer muito mais. Principalmente, em face do alto nível de especialização de seu quadro técnico, da boa infra-estrutura física implantada, incluindo equipamentos, e dos salários competitivos que paga no presente. Mais importante ainda, as demandas dos setores produtivos por tecnologias agropecuárias e agroindustriais são enormes, em presença da competição num mercado crescentemente globalizado e das exigências de qualidade dos produtos agropecuários, por parte dos consumidores.

Consciente destas mudanças de cenário, a Empresa vem buscando incorporar à sua gerência novas concepções da ciência das organizações. No início dos anos 90, redefiniu sua missão e objetivos, através do planejamento estratégico, revisou seu modelo institucional e implantou um novo sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação técnica e gerencial.

Em 1995, a Embrapa estabeleceu um conjunto de projetos gerenciais estratégicos, visando alavancar iniciativas para a melhoria da eficiência e da qualidade dos seus produtos. Um dos exemplos é o novo processo de escolha de gerentes dos centros de pesquisa, baseado num sistema de seleção pública que premia a competência técnica e gerencial e minimiza interferências externas e corporativistas, nocivas ao processo de escolha de profissionais técnica e gerencialmente capacitados. Em 1997, o governo aprovou a constituição de um Conselho de Administração para a Empresa, com participantes dos setores públicos e privados, a fim de obter maior participação da sociedade no processo de decisão, quanto ao direcionamento de temas e áreas estratégicas em ciência e tecnologia (C&T) e maior sustentabilidade institucional.

É neste ambiente de transformações e de modernização gerencial que se insere o SAPRE. A avaliação abrange todas as unidades, equipes e empregados. A premiação depende dos níveis de desempenho, recebendo mais benefícios quem apresentar melhores resultados.

2. Propósitos do sistema

2.1. Objetivos

Com a implantação do Sistema, deseja-se alcançar um patamar de desenvolvimento organizacional mais elevado, motivando unidades, equipes e empregados a produzir mais resultados e de melhor qualidade.

Como corolário, recompensa as unidades, equipes de trabalho e seus empregados integrantes que se destacarem no cumprimento de metas e no desenvolvimento da Empresa, estimulando-os a enfrentar novos desafios².

Os objetivos específicos do SAPRE são:

— incentivar as unidades da Empresa para o cumprimento de sua missão e objetivos, bem como motivar suas equipes de trabalho e empregados a aumentarem a produtividade e a eficiência;

— estimular a concepção e o desenvolvimento de projetos de pesquisa inovadores do ponto de vista metodológico, na definição e solução de problemas reais e potenciais do *agribusiness* brasileiro;

— estimular o aprimoramento contínuo da qualidade dos projetos de pesquisa e dos produtos gerados pela Empresa, de forma a melhor satisfazer as necessidades dos clientes;

— incrementar o volume de recursos captados de fontes alternativas ao Tesouro Nacional, particularmente aqueles destinados ao custeio da pesquisa;

— incrementar as ações em parceria entre unidades da Embrapa e entre estas e outras instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D);

— estimular a melhoria de processos gerenciais de interesse estratégico.

2.2. Princípios básicos

O sistema de avaliação e premiação de unidades, equipes de trabalho e empregados integra ações gerenciais novas com sistemas em pleno funcionamento, como o Sistema Embrapa de Planejamento (SEP) e o Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD/RH). Utiliza-se dos mesmos mecanismos existentes, como os Comitês Técnicos Internos das unidades (CTIs) e as Comissões Técnicas de Programas (CTP), para avaliar projetos e subprojetos, e recorre aos resultados da avaliação individual (SAAD/RH), para premiar os empregados.

A proposta é recompensar — através de um adicional na remuneração, de vantagens na alocação e liberação de recursos e por prêmios não-monetários — as unidades, equipes e empregados que mais contribuíram para o desempenho da missão e objetivos da Embrapa. O processo de premiação é seletivo, para que não corra o risco de tornar-se banal. De outro lado, não é por demais restritivo, para não obstar a motivação das pessoas a concorrer.

Espera-se que a avaliação e a premiação aumentem a competição saudável e que haja colaboração entre unidades, equipes e indivíduos, de modo a torná-los mais eficientes. Enfatiza-se também o ritual de concessão de prêmios, para que sirvam de bons exemplos, valorizando os agraciados.

Nesta estratégia, o indivíduo premiado, como membro de uma equipe ou individualmente, tem pontos adicionais para concorrer a promoção e progressão salarial por mérito no futuro.

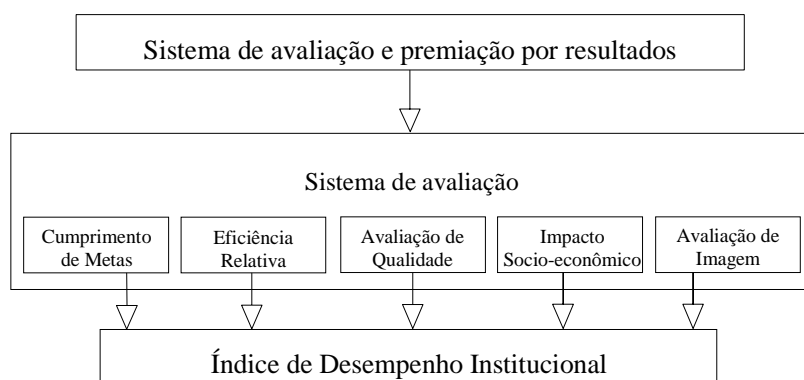
A estratégia da Empresa contempla o melhoramento periódico do sistema, agregando experiências adquiridas em sua prática, bem como sucessos obtidos em outras organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais. Para tanto, incentiva a participação das chefias das unidades e de seus empregados e equipes de trabalho no processo de melhoria do Sistema.

3. Avaliação institucional

O Sistema de Avaliação de Unidades (Figura 1) constitui-se dos seguintes componentes básicos:

- a) cumprimento de metas institucionais (eficácia);
- b) eficiência relativa;
- c) avaliação de qualidade;
- d) impacto sócio-econômico das tecnologias ;
- e) avaliação de imagem.

Figura 1 - Avaliação Institucional



As avaliações de eficácia no cumprimento de metas e de eficiência relativa constituem a base do sistema de avaliação e serão realizadas anualmente. A primeira avaliação de imagem foi feita em 1997 e está sendo repetida em 1998, junto com a introdução da avaliação de qualidade técnica. A avaliação de impacto sócio-econômico ainda encontra-se em estudos, com o apoio de especialistas internacionais, visando definir um modelo que permita avaliação no contexto comparativo, o que se trata de uma inovação na literatura.

Os resultados ponderados destes cinco tipos de avaliação constituirão o Índice de Desempenho Institucional (IDI) de cada unidade de pesquisa.

3.1. Cumprimento de metas institucionais (Eficácia)

Este componente baseia-se no alcance de metas qualitativas, definidas como metas de gestão ou compromissos institucionais das unidades, e de metas quantitativas, relativas a indicadores selecionados. Tais metas são previamente negociadas entre unidades e a Diretoria Executiva (DE) da Empresa, para o período de um ano.

As metas qualitativas vinculam-se a projetos ou ações prioritárias, estabelecidos pela DE. São exemplos de metas qualitativas: redução de custos fixos, aumento de ações de parceria, eliminação ou redução do número de reincidências em auditorias internas, melhorias de processos administrativos/gerenciais etc..

As metas quantitativas (ou de produção) são mensuradas através de um conjunto de indicadores de desempenho, relacionado, seja com produtos da pesquisa (metas-fim), seja com atividades que representam o esforço da Empresa em transferir os seus resultados (metas-meio). As metas-fim envolvem indicadores relativos ao desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, enquanto que as metas-meio envolvem indicadores vinculados à produção técnico-científica, produção de publicações técnicas e difusão de tecnologia e imagem. São exemplos de metas-fim: desenvolvimento de uma variedade de cultura (arroz, milho, feijão etc...), de uma tecnologia para combate a pragas e doenças em culturas ou animais, de um *software*; e de metas-meio: realização de cinco cursos, publicação de quatro artigos em periódico nacional, realização de dois seminários, produção de dois vídeos, produção de quatro boletins técnicos etc.. Essas metas serão usadas também como indicadores de produção na avaliação da eficiência relativa (item 3.2, a seguir).

Também são usadas pelo Sistema as metas de captação de recursos. As unidades negociam com a DE metas de geração de receita própria para o ano-objeto de avaliação, e, ao final do período, são avaliadas quanto ao desempenho em tal processo de captação. São consideradas tanto as receitas captadas diretamente (via SIAFI), quanto as receitas indiretas, onde terceiros assumem despesas de projetos de P&D e atividades desenvolvidas pela unidade.

A avaliação das unidades quanto ao cumprimento de metas (metas qualitativas, quantitativas e de receita própria) é feita a partir da comparação do que foi realizado com o programado, medida em termos percentuais. A unidade com o melhor desempenho nas três subcategorias recebe o índice 1 (um), e as demais situam-se numa escala entre 0 (zero) e 1 (um). No caso da receita, tem sido usada uma relação entre o

montante realizado pela unidade e o montante recebido do Tesouro Nacional, assim como uma relação entre tal montante e o número de pesquisadores efetivos (Anexo A.1).

3.2. Eficiência relativa

A eficiência relativa de cada centro de pesquisa será o resultado da relação entre um conjunto de indicadores de produção e seus respectivos insumos.

Os indicadores de produção, selecionados como uma *proxy* para medir a produção anual das unidades, no contexto do modelo de análise de eficiência relativa, classificam-se em quatro grupos:

a) Produção técnico-científica — medida pelos seguintes indicadores: publicação de artigos em periódicos nacionais e/ou estrangeiros, publicação de capítulos de livro nacional e/ou estrangeiro e publicação de resumos ou artigos em anais de congresso.

b) Produção de publicações técnicas — medida em termos da produção de publicações técnicas: circulares técnicas, boletins técnicos, comunicados técnicos, instruções/recomendações técnicas, publicações periódicas (série documentos da Empresa) e publicação de informes sobre pesquisas em andamento.

c) Desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos — quantificação da produção das unidades, medida em termos de: variedade/cultivar, raça, prática/processo agropecuário, insumo agropecuário, processo agroindustrial, metodologia científica, *software*, estirpe/espécie, monitoramento/zonamento ou levantamentos (solos, por exemplo), e norma, metodologia ou técnica gerenciais desenvolvidos pela Empresa.

d) Difusão de tecnologia e imagem — medida de esforço baseada nos seguintes indicadores: instalação de dias de campo, unidades demonstrativas ou de observação, organização de congressos, seminários e reuniões, realização de cursos, apresentação de palestras, participação em exposições e feiras, treinamento de estagiários e bolsistas e produção de vídeos ou *folders*.

Os indicadores de insumos representam a quantidade de pessoal e as despesas correntes e de capital envolvidos no processo de produção das unidades, em um ano. No sistema de avaliação consideram-se os seguintes insumos:

a) Pessoal — quantidade de empregados efetivos da Unidade (exceto, pessoal em cursos de pós-graduação ou com contrato suspenso, por mais de seis meses);

b) Outros Custeios — gastos com material de consumo, serviços de terceiros, passagens, diárias, hotéis, consultorias etc.;

c) Depreciação — valor da depreciação anual dos bens patrimoniais, mais o custo de oportunidade dos terrenos (3% do valor patrimonial corrigido) da unidade.

A avaliação do desempenho anual das unidades quanto à eficiência relativa é feita em duas etapas. Na primeira são calculados os indicadores ponderados de produção, ao nível de cada uma das quatro categorias de produção, usando-se a produção dos indicadores específicos de cada unidade em relação à média da Embrapa. A ponderação dos índices de produção baseia-se em pesos negociados entre as chefias de cada unidade e a DE. Além disso, cada unidade de pesquisa tem associado a seu processo produtivo um coeficiente de especialização que é o peso por conjunto de indicadores, que refletem seus objetivos de pesquisa em face das quatro categorias parciais de produção (produção técnico-científica, produção de publicações técnicas, desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, e difusão de tecnologias e imagem).

A produção global de uma unidade de pesquisa é a média ponderada dos coeficientes de especialização dos indicadores parciais de produção. O valor da produtividade de cada unidade é o quociente da média ponderada da produção relativa (produção da unidade em relação à média da Embrapa), pela média dos gastos relativos aos insumos (quantidades ou valores da unidade em relação à média da Embrapa), no ano-objeto de avaliação.

A segunda etapa mensura a eficiência relativa através de um modelo matemático. Um modelo de programação linear determina se é possível a uma unidade de pesquisa obter o mesmo nível de produção, utilizando uma quantidade menor de insumos. A escala de eficiência varia de 0 a 1, sendo necessariamente 1 o valor para qualquer unidade eficiente: o nível de eficiência de 30% significa que existe a possibilidade de se obter o mesmo produto com 70% a menos de insumos. Utilizam-se os mesmos indicadores da produtividade, porém com ponderações diferentes para cada unidade, de acordo com sua respectiva missão e objetivos (Ver Anexo A.2).

3.3. Avaliação de qualidade

A avaliação de qualidade atribui valoração às unidades de pesquisa, do ponto de vista da qualidade da programação técnico-científica e dos resultados obtidos. É executada por uma Comissão Técnica de alto nível, com participação de profissionais da Embrapa e externos, para dar maior competência e transparência ao processo. Além das informações qualitativas, produz uma avaliação numa escala de 0 (mais baixa avaliação) a 1 (altamente positiva).

3.4. Avaliação do impacto sócio-econômico

A avaliação de impacto sócio-econômico mensura o efeito da pesquisa de uma unidade da Embrapa sobre o complexo do agronegócio e sobre o bem-estar dos consumidores. Para tanto, o sistema estabelece mecanismos de coleta de dados sobre os benefícios gerados pela Empresa à sociedade. Metodologia específica define os produtos a serem considerados, a taxa de adoção, a participação de outras instituições, o período de benefícios e outros critérios relevantes. Esta avaliação também produz um índice que varia de 0 (nenhum impacto) a 1 (grandíssimo impacto).

3.5. Avaliação de imagem

A avaliação de imagem institucional consiste na visão que têm os principais clientes, usuários e parceiros a respeito das unidades da Empresa. Foi feito um levantamento junto às unidades, visando identificar todos os seus principais clientes. Com base numa amostra significativa, fez-se uma pesquisa de campo, levantando-se informações através de questionário, com questões relativas à imagem da unidade perante a sociedade à qual serve. Ao final do processo, obtém-se um índice que permite comparar e classificar as unidades, no tocante ao grau de satisfação dos seus clientes. Esta avaliação também produz um índice que varia de 0 (nenhum impacto) a 1 (grandíssimo impacto).

3.6. Índice de desempenho institucional

Os índices parciais de avaliação de desempenho são agregados em um único índice ponderado, o que permite classificar cada unidade relativamente às demais. O Índice de Desempenho Institucional (IDI) representa o resultado numérico por unidade, correspondente à média ponderada dos índices utilizados nos diversos tipos de aferição de desempenho previstos no SAPRE (avaliação de eficácia no cumprimento de metas institucionais, avaliação de eficiência relativa, avaliação de qualidade, avaliação de impacto sócio-econômico e avaliação de imagem). No ano de 1996, usaram-se apenas os índices de eficácia (metas quantitativas e receita própria) e de eficiência relativa, enquanto que, em 1997, agregaram-se o índice de avaliação de imagem e o índice de eficácia relativo às metas qualitativas, na formação do IDI. Para 1998, será incorporado o índice de avaliação de qualidade técnica

Os componentes do IDI têm pesos específicos e são estabelecidos pela DE no início do processo. Em 1996, os pesos foram assim distribuídos: metas quantitativas (35%), receita própria (15%) e eficiência relativa (50%). Já em 1997, estes percentuais variaram, dada a incorporação de

novos componentes do IDI, mantendo-se a eficiência relativa como o componente de maior peso. Para 1998, outros pesos foram definidos, tomando-se por base a experiência dos anos anteriores e a introdução do componente de avaliação de qualidade.

Os componentes de avaliação de eficácia e de eficiência relativa são calculados anualmente. Os demais tipos de avaliação não necessariamente precisarão ser executados anualmente, mas seus resultados poderão ser plurianuais. Cabe à DE definir sua periodicidade. Na ausência de qualquer um dos índices de avaliação (qualidade técnica, impacto sócio-econômico ou imagem), os pesos relativos são redistribuídos proporcionalmente aos componentes restantes, de modo a sempre totalizar os 100%.

Do ponto de vista operacional, em dezembro de cada ano são estabelecidas, mediante negociação entre as chefias e a DE, as metas quantitativas, qualitativas e as de receita própria de cada unidade para o ano subsequente, tendo por base o Plano Diretor da Unidade, as demandas dos diferentes segmentos da sociedade e outras diretrizes da DE. Até fins de fevereiro de cada ano, e após a negociação das chefias com suas equipes e empregados, é feito um ajuste final nas metas a serem perseguidas durante o ano-objeto de avaliação.

Por outro lado, é também em fevereiro que se realiza a avaliação do ano anterior, após o recebimento, crítica e compatibilização dos dados relativos às realizações de cada unidade, com o acompanhamento direto da DE e a participação das próprias unidades, quando necessário. Definida a base de dados com as metas realizadas, os insumos utilizados e o volume de recursos captados, são feitas as avaliações de eficácia e de eficiência relativa. Na medida em que os índices de eficácia e de eficiência relativa são conhecidos, bem como os de imagem, qualidade técnica e/ou de impacto sócio-econômico, parte-se para o cálculo do IDI de cada unidade, relativo ao ano anterior (Ver Anexo A.3).

3.7. Resultados obtidos

Como conseqüência da implantação do SAPRE em inícios de 1996, já foi possível identificar aumentos substanciais nos resultados obtidos no período 1996/97, comparando-se com o realizado pelos mesmos centros no período 1992/95.

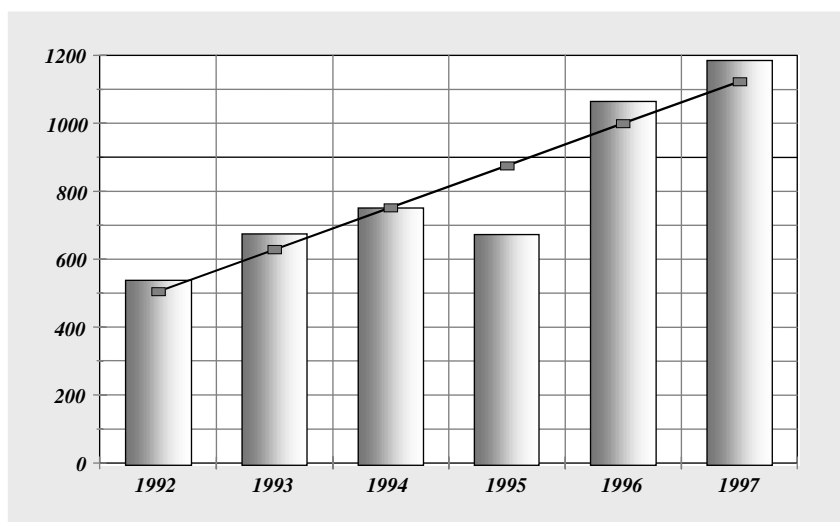
A título de exemplo, a Figura 2 apresenta a evolução da produção científica da Empresa no período 1992/97. Estes dados demonstram, ainda que preliminarmente, que um sistema de avaliação nos moldes propostos tende a forçar os centros de pesquisa a aumentarem sua produção.

Na Tabela 1 são apresentados os resultados da produção da Embrapa para o período 1992/97 e as metas previstas para o ano de 1998.

As metas referem-se a indicadores selecionados para os quatro grandes grupos: a) produção técnico-científica; b) produção de publicações técnicas; c) desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos; d) difusão de tecnologias e imagem.

Para 1997, comparam-se as metas previstas com as efetivamente executadas, em termos percentuais. Os valores efetivamente obtidos, em muitos indicadores, ficaram acima do programado. Este fato pode ser explicado pelo empenho da própria unidade em superar suas metas ou, em parte menor, pela falta de experiência na programação. Isto deve ser considerado normal. Para os próximos anos esperam-se programações de metas mais consistentes.

Figura 2 - Evolução da Produção Técnico-Científica da Embrapa. 1992/97.



Da Tabela 1 constam também as metas de produção das unidades para o ano de 1998. Em muitas delas, observa-se crescimento; em algumas, pequenas diminuições. Isto se deve a novas prioridades estabelecidas e à diminuição da capacidade ociosa. Sem dúvida, os acréscimos de produção, com o decorrer do tempo, tenderão a ser menores do que nos primeiros anos. O importante é que, ano a ano, aumente o desempenho da instituição, mesmo a taxas decrescentes.

No caso do desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos, vale destacar que se tratam de produtos gerados pelos centros de pesquisa da Embrapa, já devidamente testados ao nível de clientes e usuários através de testes de ajustes ou protótipos, unidades de observação, unidades demonstrativas etc., e/ou já em processo de registro (marca ou patente) ou de comercialização.

Tabela 1 — Indicadores de desempenho e metas de produção da Embrapa: 1992/97

Indicadores de Desempenho	Metas Realizadas					Metas 1997			Metas
	1992	1993	1994	1995	1996	Progr. (a)	Realiz. (b)	Real/Pr. %	1998 (*)
1. Produção Técnico-Científica									
Artigo em Periódico Nacional	412	487	520	464	743	1164	977	-16,1	1220
Artigo em Periódico Estrangeiro	126	187	231	208	321	326	340	4,3	287
Capítulo em Livro Nacional	42	81	204	149	256	369	455	23,3	340
Capítulo em Livro Estrangeiro	28	21	39	37	67	62	43	-30,6	42
Resumo em Anais Congresso	1102	1326	1629	1470	2162	1458	2756	89,0	1479
Artigo em Anais Congresso	297	292	359	506	795	520	1034	98,8	551
2. Produção Publicações Técnicas									
Circular Técnica	68	48	60	69	80	178	123	-30,9	300
Boletim Técnico	70	43	61	47	85	197	111	-43,7	175
Comunicado Técnico	110	80	80	64	154	357	247	-30,8	355
Periódico (Série Documentos)	143	98	168	126	219	263	253	-3,8	291
Recomendações/Instr. Técnicas	54	136	110	169	359	546	480	-12,1	569
Pesquisa em Andamento	129	47	52	66	154	470	298	-36,6	440
3. Difusão Tecnologia e Imagem									
Dias Campo	397	358	405	384	611	630	814	29,2	630
Org. Congressos	597	563	609	462	22	147	64	-56,5	25
Org. Seminários/ Reuniões Técnicas	0	0	0	0	225	156	515	230,1	321
Palestras	1544	1890	2434	2609	4406	3123	7231	131,5	4272
Part. Exposições e Feiras	211	206	264	324	334	242	336	38,8	268
Cursos Oferecidos	293	332	380	399	882	806	822	2,0	802
Estagiários Não Remunerados	1698	1178	1174	1389	1924	1380	1535	11,2	1878
Estagiários Remunerados	665	617	510	646	916	986	1009	2,3	1278
Folders Produzidos	88	123	139	210	235	254	372	46,5	300
Vídeos Produzidos	104	109	153	121	156	151	130	-13,9	189
Unidades demonstrativas	741	634	1186	1968	1657	1192	2251	88,8	1605
Unidades Observação	217	274	472	953	1915	1264	1608	27,2	1509
4. Desenv. Tecnologia/Produtos e Processos									
Varieda/Cultivar/Híbrido/Clone	26	46	25	69	84	102	100	-2,0	86
Raça/Tipo	0	0	0	1	3	4	1	-75,0	1
Prática/Processo Agropecuário	41	83	16	62	215	292	267	-8,6	259
Insumo Agropecuário	2	12	0	23	34	36	23	-36,1	35
Processo Agroindustrial	5	12	2	16	25	41	47	14,6	46
Metodologia Científica	42	50	43	87	257	201	212	5,5	107
Máquina/Equipamento	3	5	5	8	34	40	25	-37,5	21
Software	10	14	15	28	94	68	59	-13,2	53
Estirpe/Espécie	9	6	6	6	36	43	28	-34,9	36
Monitoramento/Zoneamento/ Mapeamento	11	9	13	34	225	223	436	95,5	192
Norma/Metodologia ou Técnica Gerencial	0	0	0	43	36	7	12	71,4	5

(*) Metas iniciais negociadas pelas chefias dos centros de pesquisa com a Diretoria da Embrapa para 1998.

Fonte: Base de Dados SISPAT

4. Premiação institucional

A premiação por resultados é composta por:

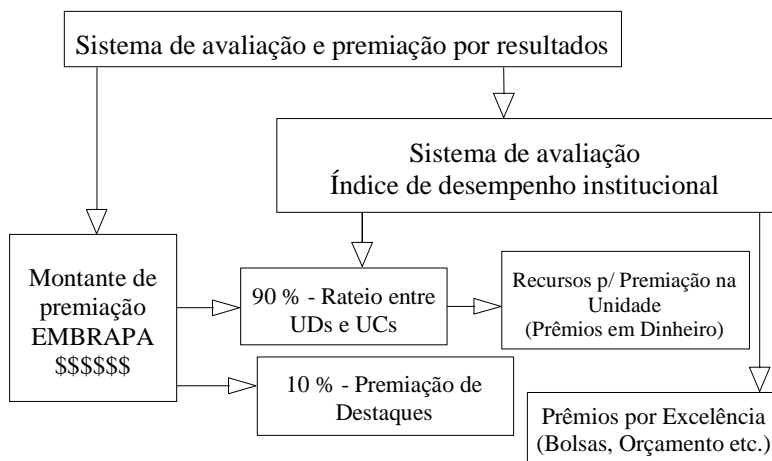
- a) recursos financeiros componentes do Montante de Premiação por Resultados da Embrapa/MPE a serem distribuídos entre as unidades, significando a concessão de remuneração adicional para equipes e empregados;
- b) prêmios por excelência, na forma de benefícios e vantagens não-pecuniários, a serem concedidos para as unidades;
- c) vantagens na alocação e liberação de recursos (Figura 3).

O MPE representa o montante anual de recursos financeiros alocados pela Embrapa para pagamento de bônus por resultado, para empregados. Os recursos do MPE são rateados entre todas as unidades, incluindo as centrais (departamentos, secretarias e assessorias) — UCs e as descentralizadas — UD, proporcionalmente ao IDI de cada uma e à respectiva participação na folha de salários, em relação à Empresa como um todo.

O MPE é constituído por 1,5% do valor da folha de pagamento da Empresa, incluindo a folha de salários, com titularidade e tempo de serviço.

Além dos recursos financeiros para pagamento de bônus aos empregados, as unidades com IDI mais elevado fazem jus a prioridade e incremento de recursos orçamentários para custeio e investimento.

Figura 3 - Premiação Institucional



Como se observou anteriormente, o processo de premiação por resultados pressupõe o estabelecimento de metas de trabalho negociadas entre a DE e as chefias das unidades. O período para apuração será anual (janeiro a dezembro), sendo os prêmios distribuídos no mês de abril do ano subsequente, por ocasião do aniversário da Embrapa.

Os recursos do MPE são distribuídos em duas partes:

a) 90% para premiar diretamente as unidades, proporcionalmente aos seus respectivos índices de desempenho (IDI) e à respectiva folha de salários (MPU);

b) 10% para premiar empregados que tenham se destacado em nível nacional.

Os recursos para premiar as unidades são divididos entre as unidades centrais (MPC), descentralizadas (MPD) e chefias (MPH), proporcionalmente à folha de salários-base dos dois tipos de unidades e ao número de chefes (Ver Anexo A.4).

5. Avaliação de equipes e de empregados

A avaliação de equipes e de empregados compreende duas etapas:

a) na própria unidade;

b) destaques nacionais.

Na unidade, os empregados são avaliados quanto ao cumprimento de metas individuais, baseadas no Escore de Avaliação Final (EAF) referente aos períodos de avaliação correspondentes. Este índice é obtido pelo Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Desempenho Individual (SAAD/RH), já implantado na Empresa desde 1995.

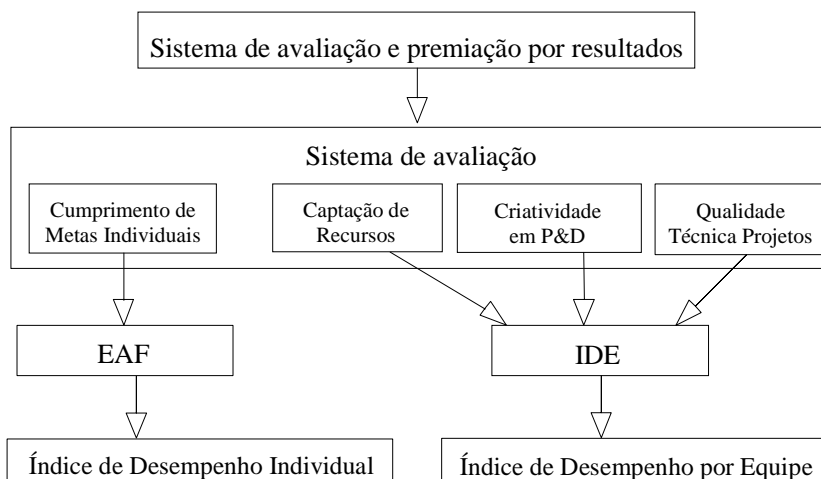
Ainda no âmbito da própria unidade, avaliam-se as equipes de trabalho do grupo técnico-científico e seus respectivos integrantes (empregados) que se destacarem no desempenho dos subprojetos de pesquisa e desenvolvimento (Figura 4). Os principais indicadores para a avaliação referem-se a: criatividade em P&D; qualidade técnica dos projetos/subprojetos de P&D e captação de recursos.

Cabe aos Comitês Técnicos de cada unidade estabelecer os critérios e pesos para cada tipo de avaliação. A escala de avaliação varia entre 0 (em nada contribui) a 10 (contribuição máxima).

A avaliação das equipes, sob o ponto de vista de criatividade em P&D, consiste na análise do mérito de propostas de subprojetos de pesquisa, quanto a novas idéias e metodologias, relevância e resolução de problemas desafiadores, reais ou potenciais, do complexo agroindustrial brasileiro.

A avaliação das equipes pela participação na captação de recursos é feita de acordo com a contribuição dos empregados na obtenção efetiva de recursos financeiros, extra-Tesouro Nacional, visando o financiamento de projetos de P&D ou a captação de receitas através da venda de tecnologias (royalties), produtos (direitos autorais, subprodutos da pesquisas entre outros) e serviços (consultorias, franquias etc.).

Figura 4 - Avaliação por Equipes e Individual



A avaliação de equipes, quanto à qualidade técnica dos subprojetos de P&D, é realizada com base na análise do mérito dos mesmos. Sugerem-se os seguintes critérios para a avaliação: definição do problema, metodologia e estratégia de ações propostas e resultados esperados (Anexo A.5).

Finalmente, as equipes e os empregados das unidades descentralizadas, que tiverem projetos de P&D ou outras atividades de destaque, poderão submetê-los a concurso nacional. Serão selecionados os cinco melhores projetos/atividades quanto a: criatividade em P&D; qualidade técnica dos projetos de P&D; captação de recursos; parcerias intra e interinstitucional; melhoria de processos. Caberá ao líder do projeto/atividade estabelecer a participação dos integrantes do grupo.

6. Premiação de empregados na forma de bônus por resultados

A premiação de empregados consiste de bônus em dinheiro, pago às pessoas que:

- a) de acordo com o EAF mínimo, tiverem contribuído para o cumprimento de metas (eficácia);
- b) destacarem-se, nacionalmente, na concepção de projetos inovadores, formulação de projetos de reconhecida qualidade técnica, captação de recursos, em projetos de parceria e melhoria de processos, em equipes de projetos/ações;
- c) destacarem-se, na unidade, no atingimento dos mesmos indicadores acima (letra b), em relação a subprojetos de pesquisa ou ações gerenciais e outros indicadores definidos pelas próprias unidades (Figura 5).

6.1. Premiação em nível de unidade

Os recursos do MPE de cada unidade, para pagamento de bônus por resultados a empregados, são divididos em duas partes: recursos para a premiação do grupo ocupacional técnico-científico e recursos para a premiação do grupo ocupacional de suporte à pesquisa. Esta divisão é feita proporcionalmente à folha de salários dos dois respectivos grupos ocupacionais.

A distribuição dos recursos entre os empregados do grupo técnico-científico obedece aos seguintes critérios:

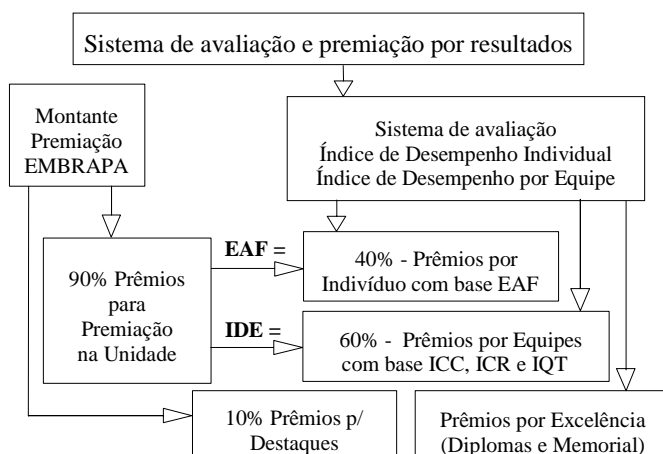
a) 40% dos recursos a serem distribuídos entre todos os funcionários que contribuíram para o atingimento das metas (proporcionalmente ao EAF do SAAD/RH);

b) 60% dos recursos a serem repartidos entre os empregados das equipes de trabalhos, que mais se destacarem nos subprojetos/ações gerenciais pela criatividade, qualidade técnica e captação de recursos. Para o grupo de suporte à pesquisa, o critério de atingimento de metas tem o valor de 100%. A intenção é passar a avaliar o pessoal de suporte pelo seu trabalho em equipe, nos próximos anos.

A periodicidade da premiação é anual, e a concessão dos prêmios ocorre no mês de abril do ano seguinte. O bônus por resultados não pode ultrapassar o montante equivalente a 25% do salário-base do empregado, limitado ao total de recursos do MPE.

O cálculo do bônus por resultados para o cumprimento de metas (eficácia) tomará como base o EAF de cada indivíduo, multiplicado pelo valor do salário médio do grupamento funcional a que pertence o empregado (Ver Anexo A.6).

Figura 5 - Premiação por Equipes e Individual



A parte dos recursos que se destina à premiação das equipes será dividida entre todos os subprojetos, com percentuais diferenciados de acordo com o posicionamento nos quatro quartis. Os subprojetos classificados no quartil superior serão multiplicados por peso 2,0; aqueles posicionados entre o segundo e o terceiro quartil têm peso 1,25; entre o primeiro e o segundo, peso 1,0; e no quartil inferior, peso 0,5.

Esta ponderação na premiação dos subprojetos tem variado de um ano para outro, sendo que, em 1996, as equipes classificadas abaixo do primeiro quartil não foram premiadas, enquanto que para 1998 esta premiação deverá ser mais seletiva; apenas um percentual de cerca de 40% dos subprojetos serão premiados.

Cada empregado do grupo ocupacional técnico-científico receberá o valor correspondente ao seu percentual de participação, na equipe do subprojeto ou ação gerencial, a ser definida pelo responsável. O valor do bônus por resultados de cada pesquisador será correspondente à sua participação individual na equipe, no ano-objeto da avaliação.

6.2. Destaques nacionais

Finalmente, a premiação por destaque nacional (FPRE) é concedida a empregados que tiverem projetos selecionados como os cinco melhores para cada um dos componentes:

- a) criatividade;
- b) qualidade técnica;
- c) captação de recursos;
- d) parcerias e
- e) melhoria de processos.

Os recursos para a premiação, em nível nacional, são distribuídos entre os projetos premiados, e, nestes, entre os empregados participantes. O limite para cada empregado é de até um salário-base por prêmio, respeitada a condição geral de que a soma total dos prêmios de um empregado não ultrapasse 25% de seu salário-base anual.

7. Reconhecimento por excelência

O reconhecimento por excelência é uma ação por meio da qual a Embrapa reconhece a relevância da contribuição prestada pelos empregados a processos de trabalho técnico-científicos e gerenciais da Empresa.

Os prêmios por excelência, a serem concedidos pela Embrapa aos seus empregados, são os seguintes:

— concessão de medalha e diploma de reconhecimento de excelência para um empregado do grupo ocupacional técnico-científico e um do grupo de suporte à pesquisa, por unidade e por ano;

— organização (catalogação) e disponibilização na memória técnica de material produzido por até dez profissionais que tenham contribuído de forma significativa ao desenvolvimento da pesquisa agropecuária, por ano.

A memória técnica consiste em registros escritos, orais e visuais, contendo informações pessoais e resultados de P&D, sendo mantida na biblioteca da Empresa.

A avaliação de uma contribuição, relevante para as premiações por excelência, considera fatores, tais como:

a) concepção e execução de projetos inovadores na Empresa e com alta qualidade técnica;

b) repercussão altamente positiva da geração de tecnologias, conhecimentos, produtos, metodologias, processos e prestação de serviços no negócio da Embrapa;

c) melhoria na qualidade do atendimento ao cliente interno ou externo;

d) aperfeiçoamento nos processos de gestão da Embrapa, com repercussão da contribuição em outros processos de trabalho ou atividades.

Para a avaliação da categoria memorial, além dos fatores citados acima, são considerados também os seguintes:

a) impactos econômicos, sociais e ambientais das tecnologias geradas;

b) relevância da contribuição metodológica na área técnico-científica;

c) artigos publicados no Brasil e no exterior sobre C&T;

d) contribuição para o avanço do conhecimento em C&T;

e) participação no processo de difusão e transferência de tecnologia;

f) contribuição para a gestão em C&T.

A outorga dos prêmios por excelência será efetuada em solenidade programada pela Embrapa, por ocasião de seu aniversário. A Embrapa divulgará, interna e externamente, as contribuições relevantes que deram origem à premiação de equipes de trabalho e empregados.

8. Considerações finais

Como diz o velho ditado, uma grande caminhada começa com o primeiro passo. As medidas executadas recentemente pela Embrapa e as propostas neste documento fazem parte de uma agenda gerencial, visando a sua modernização, eficácia no atingimento dos objetivos e eficiência, do ponto de vista da relação produto/custo. Produzir mais resultados com menos insumos (recursos). Este propósito está em perfeita consonância com os objetivos da reforma do Estado, proposta pelo Governo Federal, aliás aspiração de toda a sociedade brasileira.

A melhoria do gerenciamento criará condições para que a Empresa atenda às demandas dos clientes e da sociedade. Assim, as medidas

implementadas são instrumentos para aumentar o compromisso institucional de unidades, equipes de trabalho e empregados, com vistas à obtenção de maiores e melhores resultados.

Na medida em que o Sistema se consolida, e novas experiências testadas com sucesso são incorporadas nas empresas privadas de vanguarda, surgem novos desafios que permitirão aumentar ainda mais o desempenho institucional. A Empresa acompanha atentamente os avanços das ciências da organização, checando seus benefícios e possíveis problemas em sua aplicação. Com firmeza, estudo profundo e denodo, espera-se, em breve, implementar outras idéias para melhorar o desempenho.

Dentre as mudanças recentes ocorridas em empresas privadas de vanguarda, destacam-se: a implantação de estruturas orgânicas alinhadas com o produto a ser gerado, os resultados e valor agregado; mudança de foco do cargo para o conhecimento e habilidade do colaborador, com a divisão de trabalho em times auto-gerenciáveis e desenvolvimento profissional como fator crítico; remuneração por resultados, baseada em metas e indicadores de desempenho que abrangem o negócio (rentabilidade, produtividade, qualidade, satisfação do cliente); e remuneração estratégica para pessoas que, por sua importância para a organização, merecem tratamento especial, seja em função do conhecimento avançado que possuem, de difícil transferência e substituição no mercado de trabalho, seja em função de características pessoais que possibilitam a efetiva aplicação do conhecimento .

Em síntese, a nova concepção gerencial reforça o princípio de que as atividades-fim são a razão de ser da organização. A criatividade e a inovação substituem o controle e o conformismo. De forma aberta, a gerência procura a motivação dos colaboradores, para a obtenção de maiores e melhores resultados.

Metodologia para a mensuração do SAPRE

A.1. Mensuração da Eficácia

O Índice de Eficácia - IFA será calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$IFAd = \delta (\sum_i ICLd_i \times P_i) + \phi (\sum_i ICQd_i \times P_i) + \gamma (\sum_i IRPd_i \times P_i)$$

onde,

IFAd = Índice de Eficácia da UD "d", objeto da avaliação

ICLd_i = Grau de cumprimento de cada meta qualitativa "i" (de 0 a 10) da UD "d"

ICQd_i = Grau de cumprimento de cada meta quantitativa "i" (de 0 a 10) da UD "d"

IRPd_i = Grau de cumprimento das metas de receita própria (direta e indireta) "i" (valores de 0 a 10) da UD "d"

δ = Peso do conjunto de metas qualitativas (valor entre 0 e 1);

φ = Peso do conjunto de metas quantitativas (valor entre 0 e 1);

γ = Peso do conjunto de metas de receita própria (valor entre 0 e 1);

P_i = Peso relativo de cada meta "i"

$$\sum_i P_i = 1$$

A. 2. Mensuração da Eficiência Relativa

O índice de eficiência relativa de cada unidade (IEFu), quanto ao cumprimento de metas, será calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$IEFu = \text{Max}_{w,v} \frac{wY_u}{v1D1_u + v2D2_u + v3D3_u}$$

sujeita às restrições lineares:

$$wY_j < v1D1_j + v2D2_j + v3D3_j \quad j = 1 \text{ a } 37$$

$$v1D1_u + v2D2_u + v3D3_u = 1$$

$$w, v \geq 0$$

onde,

IEFu = Índice de eficiência da unidade descentralizada "u", objeto de avaliação;

Y_u = indicador de produção anual da unidade "u", considerando as quatro categorias de produção ($Y1$ = produção técnico-científica; $Y2$ = geração de tecnologias e conhecimentos; $Y3$ = difusão de tecnologia e imagem; $Y4$ = desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos) e os respectivos coeficientes de especialização da unidade "u";

$D1_u$ = despesa anual de pessoal, da unidade "u";

$D2_u$ = despesa anual com outros custeios, da unidade "u";

$D3_u$ = depreciação anual dos bens de capital, da unidade "u";

v = preço sombra dos insumos;

w = preço ótimo do produto;

j = unidades da Embrapa.

A.3. Mensuração do IDI

O IDI de cada UD será obtido pela agregação dos índices parciais IFA, IEF, IQT, ISE e IMA, bem como a variação de crescimento/decréscimo ocorrida na própria UD, calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$IDI_d = \sum_i IFA \times P_i + \sum_i IEF \times P_i + \sum_i IQT \times P_i + \sum_i ISE \times P_i + \sum_i IMA \times P_i$$

onde,

IDI_d = Índice de Desempenho Institucional da UD "d", objeto da avaliação

IFA = Índice de Eficácia da UDd

IEF = Índice de Eficiência Relativa da UDd

IQT = Índice da Qualidade Técnica da UDd

ISE = Índice de Integração da UDd

IMA = Índice de Imagem da UDd

P_i = Peso relativo de cada índice parcial "i"

$$\sum_i P_i = 1$$

A.4 - Distribuição dos Recursos do MPE

A participação de cada UD no MUD será proporcional ao valor do IDI da Unidade e da sua folha de salários-base, acrescido de anuênio e adicional de titularidade em relação ao conjunto das UDd, calculado por meio da seguinte fórmula:

$$MUD_d = MUD \frac{IDI_d FS_d}{\sum_j IDI_j FS_j}$$

onde:

MUD_d = Valor total do Montante de Premiação por Resultados da UD "d"

MUD = Parcela do MPE destinado às UDd

IDI_d = Índice de Desempenho Institucional da UDd

FSd = Valor da folha de salários-base da UDd

$\sum_j \text{IDI}_j \text{FS}_j$ = Somatório do IDI de cada grupo, multiplicado pela folha de salários-base, acrescido de anuênio e adicional de titularidade (FS) de cada Unidade.

"j" = 1 a 39 (UDs).

A.5. Cálculo do IDE

O IDE, válido para as equipes de trabalho envolvidas em subprojetos ou ações gerenciais, será calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{IDE}_y = \frac{(\text{ICV}_y + \text{IAT}_y + \text{ICR}_y)}{3}$$

onde,

IDE_y = Índice de Desempenho da equipe y

ICV_y = Índice de Criatividade da equipe y

IAT_y = Índice de Avaliação Técnica da equipe y

ICR_y = Índice de Captação de Recursos da equipe y

A.6. Cálculo da Premiação por Equipe e Individual

O valor do bônus por resultados, a ser distribuído a cada empregado, com base no SAAD/RH, será calculado por meio da seguinte fórmula:

$$\text{VBRe} = a \times \text{MPU}_u \times \frac{\text{EAF}_e}{\sum_j \text{EAF}_j}$$

onde:

VBRe = Valor do bônus por resultados correspondente ao EAF do empregado "e"

a = parâmetro, assumindo o valor de 0,4 para os empregados da carreira científica e 1,0 para os de suporte.

MPU_u = Montante de Premiação por Resultados da Unidade "u", por agrupamento funcional

EAF_e = Escore de Avaliação Final, que mede o desempenho individual no cumprimento de metas do empregado "e" a ser premiado, dentro do seu respectivo agrupamento

$\sum_j \text{EAF}_j$ = Somatório dos EAF's de todos os empregados da carreira, a serem premiados, correspondente da Unidade "u".

O valor do bônus por resultados, a ser distribuído a cada equipe, com base no IDE ponderado, será calculado com a seguinte fórmula:

$$\text{VEQ}_y = b \times \text{MPU}_u \times \frac{\text{IDE}_y}{\sum_i \text{IDE}_i}$$

onde,

VEQ_y = Parcela de recursos financeiros destinada à equipe y

b = parâmetro com valor igual a 0,6 para a carreira científica e 0,0 para as carreiras de suporte.

MPUu = Montante de Premiação por Resultados da Unidade "u", relativa à equipe científica da respectiva Unidade.

IDEy = IDE da equipe y

$\sum_i IDE_i$ = Somatórios dos IDE's de todas as equipes da Unidade.

Cada empregado receberá o valor correspondente ao seu percentual de participação, em cada equipe.

O valor do bônus por resultados de cada empregado, correspondente à sua participação individual no IDE da equipe, será o somatório do valor de cada participação nas equipes, calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$BRE_e = \sum_j EMPE_j$$

onde,

BRE_e = Valor do Bônus por Resultados a ser pago ao empregado "e"

$\sum_j EMPE_j$ = Somatório dos valores financeiros correspondentes à participação do empregado "e" em equipes "j"

$EMPE_j = VEQ_j \times ae_j$, sendo ae_j = percentual de participação do empregado "e" da equipe j

y = equipes de trabalho de 1 a n

Notas

- 1 Sistema premiado no I Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, promovido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado MARE e ENAP Escola Nacional de Administração Pública, em outubro de 1996.
- 2 O modelo apresentado foi concebido para as unidades descentralizadas de pesquisa. Para as unidades centrais (secretarias, assessorias e departamentos) foi desenvolvido um sistema de avaliação e premiação específico, não apresentado aqui.

Referências bibliográficas

- AVILA, A.F.D.. (1997), *Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa: Estatísticas Básicas*. Brasília: Embrapa/SEA, Março. 79p.
- EMBRAPA. (1996), *Sistema de Informação Gerencial dos Planos Anuais de Trabalho — SISPAT: Manual do Usuário*. Brasília: Embrapa/SEA, junho, 63p.
- _____. (1997), *Boletim de Comunicações Administrativas* — n. 48/97. *Manual do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da EMBRAPA*. Brasília, dezembro.
- _____. (1996), *Sistema de Avaliação de Unidades: Glossário de Termos Técnicos e Indicadores Usados no Modelo de Análise de Produtividade e Eficiência das Unidades Descentralizadas da EMBRAPA*. Brasília: SEA, abril, 8 p.
- _____. (1996), *Boletim de Comunicações Administrativas*. BCA, n. 28/96. Resolução Normativa n. 31/96 — *Manual do Sistema EMBRAPA de Planejamento — SEP*. Brasília, julho, 148 p.
- _____. (1995), *Estratégia Gerencial da EMBRAPA: Gestão 1995 - 1998*. Brasília: EMBRAPA, 27p.
- _____. (1994), *II Plano Diretor da EMBRAPA: 1994 - 1998*. Brasília: Embrapa/SEA, 51p.
- _____. (1992), *Boletim de Comunicações Administrativas* — n. 38/92. Deliberação n. 16/92 — *Sistema EMBRAPA de Planejamento — SEP*. Brasília, agosto p.11-19.
- SOUZA, G.; ALVES, E. ; AVILA, A. F. D. & CRUZ, E. R.. (1996), *Insumos, Produtos, Produtividade e Eficiência Relativa de Produção em Instituições de Pesquisa Agropecuária*. Brasília: EMBRAPA/SEA. (No prelo).

Sistema de avaliação e premiação por resultados da Embrapa

*Alberto Duque Portugal, Antônio Flávio Dias Ávila, Elísio Contini e
Geraldo da Silva e Souza*

O presente trabalho apresenta conceitos e aspectos operacionais do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa/SAPRE, implantado em 1996, cujo objetivo é o de elevar o desempenho das unidades de pesquisa, equipes e empregados da Empresa, recompensando os mais produtivos. O Sistema é constituído por 6 componentes: a) avaliação de unidades; b) premiação de unidades; c) avaliação de equipes e empregados; d) premiação de equipes e empregados; e) premiação nacional de projetos e f) premiação por excelência.

As unidades são avaliadas em conformidade a: a) cumprimento de metas; b) eficiência relativa; c) avaliação de qualidade técnica; d) impacto sócio-econômico; e) avaliação de imagem. A conjugação desses fatores constitui o Índice de Desempenho Institucional de uma unidade, base para o cálculo financeiro de sua premiação.

A avaliação de equipes e empregados de cada unidade compreende o respectivo desempenho em: a) cumprimento de metas individuais; b) captação de recursos; c) criatividade em pesquisa e desenvolvimento (P&D); d) qualidade técnica dos projetos de pesquisa. Os empregados com melhor desempenho, individualmente e por equipes de trabalho, são premiados com um bônus financeiro.

Além disso, o SAPRE inclui a premiação de projetos, que, no âmbito nacional, se destacam em termos de criatividade, parceria, captação de recursos, qualidade técnica e melhoria de processos. Também são premiados com troféus e diplomas os dois melhores empregados (um pesquisador e um de suporte à pesquisa) de cada unidade descentralizada e da sede como um todo.

O primeiro dos autores é o presidente da Embrapa e os outros três são pesquisadores científicos da mesma Empresa.

Sistema de evaluación y premiación por resultados en Embrapa

*Alberto Duque Portugal, Antônio Flávio Dias Ávila, Elísio Contini e
Geraldo da Silva e Souza*

El presente trabajo aporta los conceptos y los aspectos operacionales del Sistema de Evaluación y Premiación por Resultados en Embrapa, ya implantado en 1996. El Sistema tiene por objetivo mejorar la performance de las unidades de investigación, de los equipos de trabajo y de los empleados, individualmente, por intermedio de la compensación de los más productivos. El Sistema consta de 6 componentes: a) evaluación de las unidades; b) premiación de las unidades; c) evaluación de los equipos de trabajo y de los empleados individualmente; d) premiación de los equipos de trabajo y de los empleados individualmente; e) premiación nacional de proyectos; f) premiación por excelencia.

Las unidades de investigación son evaluadas de conformidad con lo siguiente: a) el cumplimiento de las metas; b) eficiencia relativa; c) evaluación de calidad; d) impacto socioeconómico; y e) evaluación de la imagen. El conjunto de esos factores constituye el Índice de Desempeño Institucional de una unidad de investigación, conformando la base de cálculo para la premiación proveniente de un fondo especial creado con esta finalidad.

La evaluación de los equipos de trabajo y de los empleados consta del desempeño respectivo en: a) cumplimiento de las metas individuales; b) obtención de recursos; c) creatividad en investigación y desarrollo (I&D); d) calidad técnica de los proyectos de investigación. Los empleados con los mejores desempeños, individualmente y por equipos de trabajo, son premiados con un bonus financiero.

Embrapa's performance evaluation system and premiums for outstanding results

Alberto Duque Portugal, Antônio Flávio Dias Ávila, Elísio Contini e Geraldo da Silva e Souza

This paper presents basic concepts and operational aspects of Performance Evaluation System and Premiums for outstanding results implemented by Embrapa in 1996. This system aims to increase performance of research units, research teams and employees in general, rewarding the more productive members of the institution. This system has 6 components or modules: a) research units performance evaluation; b) reward procedure for research units; c) team and individual employee evaluation; d) team and individual reward procedure; e) national projects awards; f) recognition by excellency.

Research units are evaluated according to: a) the achievement of goals; b) relative efficiency of research activities; c) quality of Research and development (R&D); d) socioeconomic impact; e) public image. An index based on the combined evaluation of these factors is used to measure institutional performance of each unit and to allocate a monetary reward from a special fund.

Performance evaluation of research teams and its members involves: a) achievement of individual goals; b) individual external research fund raising; c) creativity in terms of R&D; d) technical quality of research projects. Thus, the employees with best performances, individually and in groups, will receive financial rewards in addition to their regular salaries.

Contato com os autores: presid@sede.embrapa.br
avila@sede.embrapa.br
elisio@sede.embrapa.br
geraldo@sede.embrapa.br