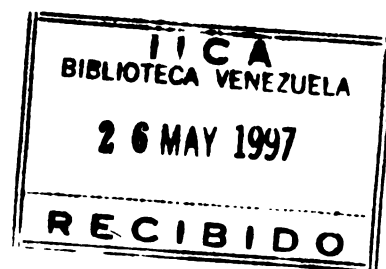




IICA



PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO IICA NO BRASIL

VOLUME I

ESCRITÓRIO NO BRASIL

00004267

107
00
8
01

107
00
8
01

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO
DO IICA NO BRASIL**

VOLUME I

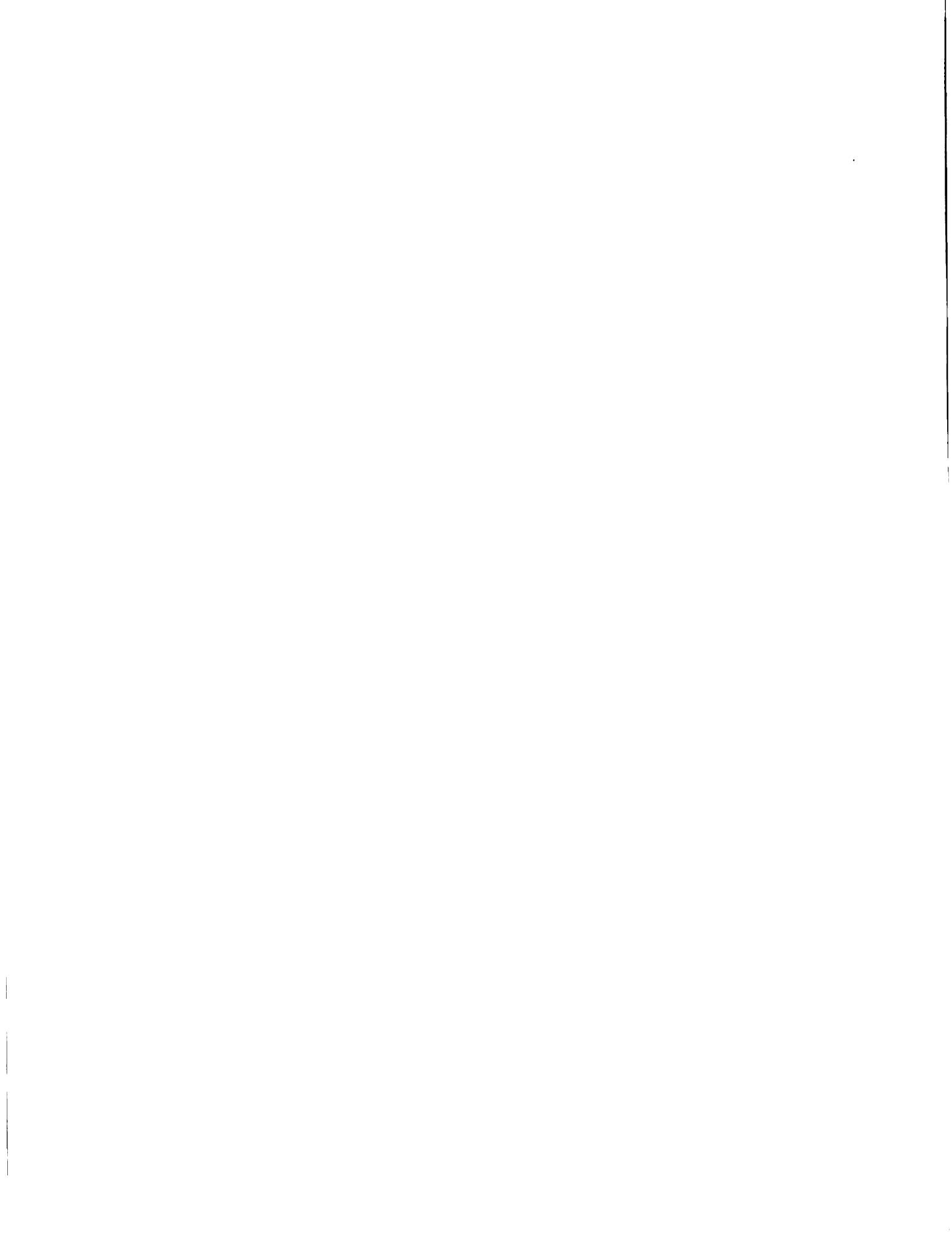
**Documento elaborado pelos Consultores
Pedro Merçon Vieira e José Irineu Cabral**

Brasília, Dezembro de 1994.



ÍNDICE

	Página
I. INTRODUÇÃO.....	1
1. Antecedentes.....	4
2. Aspectos Metodológicos.....	7
II. ASPECTOS MARCANTES DA ESTRATÉGIA DE AÇÃO DO IICA NO BRASIL.....	12
1. Análise Histórica.....	12
2. Configuração básica da estratégia atual.....	17
III. ASPECTOS ADMINISTRATIVO-FINANCEIROS DO ESCRITÓRIO.	25
1. Análise da estrutura organizativa.....	25
2. Problemática relacionada com recursos humanos..	31
3. Inter-relação Direção-Geral/Escritório.....	47
4. Relacionamento externo.....	48
5. Fontes, volume e uso de recursos financeiros...	51
6. Critérios de captação e alocação de recursos CATI's.....	60
7. Consistência do fluxo de captação de recursos financeiros.....	65
IV. ANÁLISE SUMÁRIA DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA...	68
1. Fatores determinantes do processo de seleção de projetos.....	68
2. Consideração sobre as atividades desenvolvidas.	71
3. Correlação projetos/convênios/atividades e "produtos".....	89
4. Procedimentos de controle e acompanhamento.....	94
5. Identificação das principais limitações.....	95



I- INTRODUÇÃO

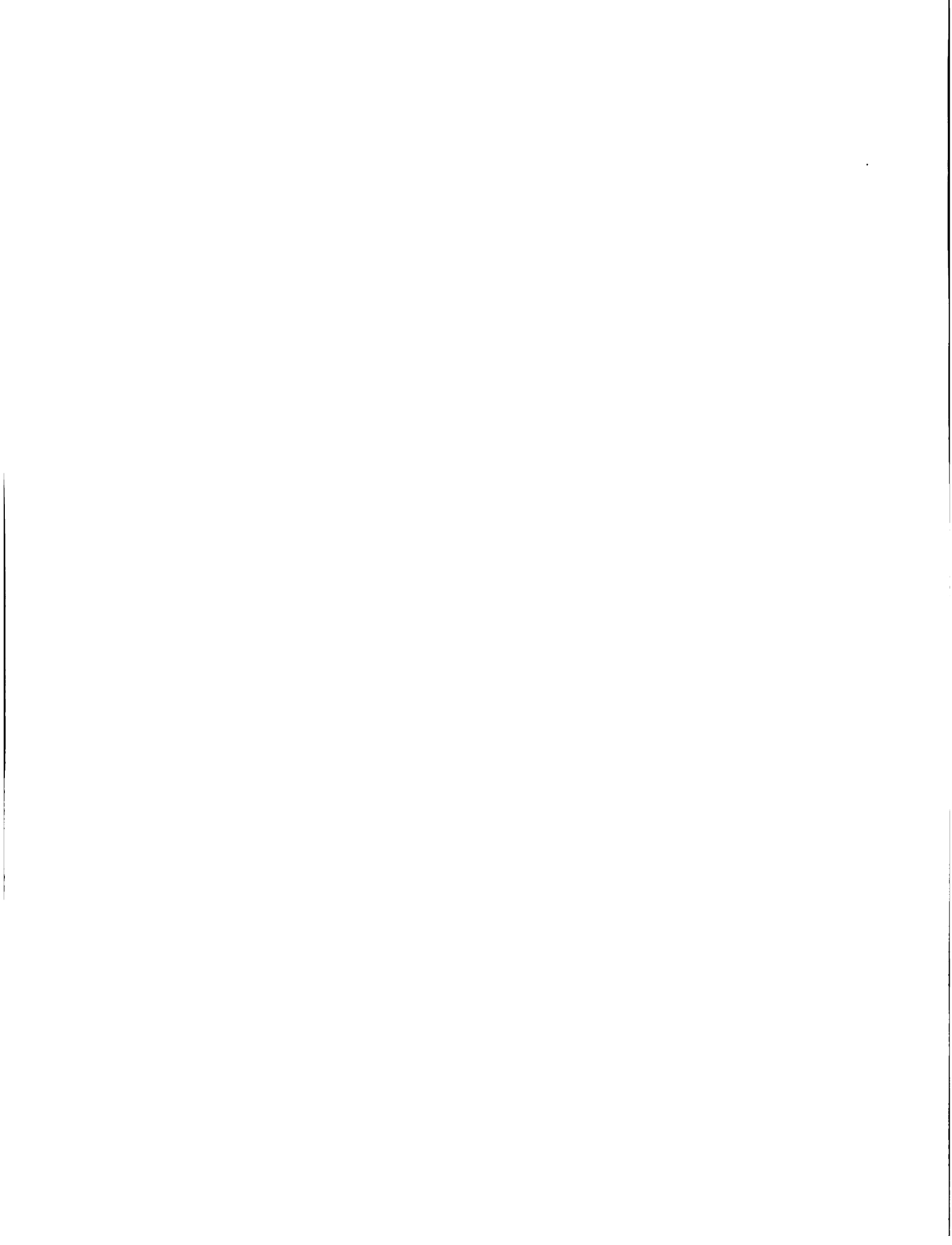
Com a apresentação deste Estudo espera-se haver sido dado um importante e decisivo passo no sentido de reestruturação do Escritório IICA no Brasil.

Os Capítulos que se seguem apresentam, primeiramente, a título de diagnóstico, os elementos que caracterizam as limitações de natureza administrativa e financeira, assim como aquelas referentes às atividades de cooperação técnica desenvolvidas no País.

De outra parte, em forma de proposta, os Consultores recomendam uma estratégia básica de atuação do IICA no Brasil, levando em conta fatores relevantes como o novo Plano de Médio Prazo 1994/98, recentemente aprovado pelos países que forma o Comitê Executivo da Instituição, assim como as atuais tendências das políticas para o desenvolvimento, em especial, do setor rural do País.

É oportuno salientar os destaques que são indicados neste Estudo, no sentido de buscar-se uma adequação ao novo enfoque dado à cooperação técnica internacional que preconiza princípios inovadores de ação para atuação do Instituto.

Significativo, por igual, neste Documento, é o delineamento de linhas prioritárias a serem adotadas nas futuras atividades do Escritório, em consonância com as novas Áreas de Concentração, incluídas no PMP 94/98 e que guardam estreita relação com o desenvolvimento da agricultura brasileira. Sob este aspecto, merecem especial atenção as recomendações para a concretização de alianças estratégicas entre o IICA, instituições nacionais, o setor privado e organizações de outros países, ampliando e fortalecendo as ações da cooperação técnica proporcionada pelo Instituto.



Uma vez caracterizada a debilidade operacional do IICA no País, tornou-se imperativo a proposta de um modelo alternativo de estrutura organizacional para a nova Agência de Cooperação Técnica no Brasil, a qual se revista de simplicidade, eficiência e custos adequados.

Em seqüência, o Documento propõe algumas diretrizes operacionais que tratam de oferecer apoio indispensável a medidas de execução efetivamente orientadas a aperfeiçoar e fortalecer o Instituto, em particular aquelas que se referem à captação e alocação apropriadas de recursos financeiros, a uma política eficiente de desenvolvimento de recursos humanos, a um bom mecanismo de comunicação e relacionamento interno e com as instituições parceiras. Não menos importantes são as propostas que tratam do planejamento, supervisão, controle e avaliação dos projetos de cooperação técnica promovidos pelo Instituto. Afinal de contas, estes projetos se constituem como as mais importantes atividades da Instituição.

Os Consultores consideram como fundamental apresentar algumas recomendações de caráter técnico e administrativo com o propósito de oferecer à Direção Geral e à Agência no País, os elementos indispensáveis para decisões rápidas e oportunas que assegurem a implementação das mudanças indicadas neste Documento.

Os Consultores estão seguros que será atribuída a mais alta prioridade para a implementação do Estudo mediante a análise imediata das diferentes propostas aqui apresentadas, inclusive em razão da necessidade de ajuste com as diretrizes técnico administrativas da Direção Geral e eventuais remanejamentos de pessoal da sede em Brasília e nos atuais Projetos em execução no País.

Por outra parte, convém não esquecer que a Direção da Agência no Brasil necessita contar com orientações seguras e claras que



apoiem as próximas negociações e entendimentos com as autoridades e dirigentes dos organismos federais e estaduais que assumirão novos postos a partir de janeiro/95, em virtude das eleições gerais do País encerradas em novembro/94. Certamente, projetos atuais em execução serão objeto de possíveis ajustes às novas políticas do Setor Público, assim como deverão merecer consideração novas demandas por cooperação técnica em função de prioridades do Governos que vão assumir o Poder.

Atenção especial deve ser dedicada no sentido de, gradual e firmemente, dotar a Agência do IICA no Brasil de uma equipe profissional competente e uma Direção capaz de conduzir e articular ações e projetos de cooperação, sempre que possível, ajustados às recomendações deste Estudo e às reais necessidades da agricultura brasileira.

Não se pode negar a expectativa criada, dentro do Instituto e entre as autoridades nacionais, sobre os resultados do Estudo encomendado aos Consultores, do qual são esperadas reais transformações nos objetivos, estratégias e forma de atuação das atividades de cooperação técnica do IICA no País.



1. Antecedentes

a. O Novo Plano de Médio Prazo 94/98

A partir do momento em que assumiu a Direção Geral, em Janeiro/94, o Dr. Carlos Aquino iniciou os estudos preliminares para a elaboração de um programa de trabalho para ser executado no período do seu mandato que irá até 1998.

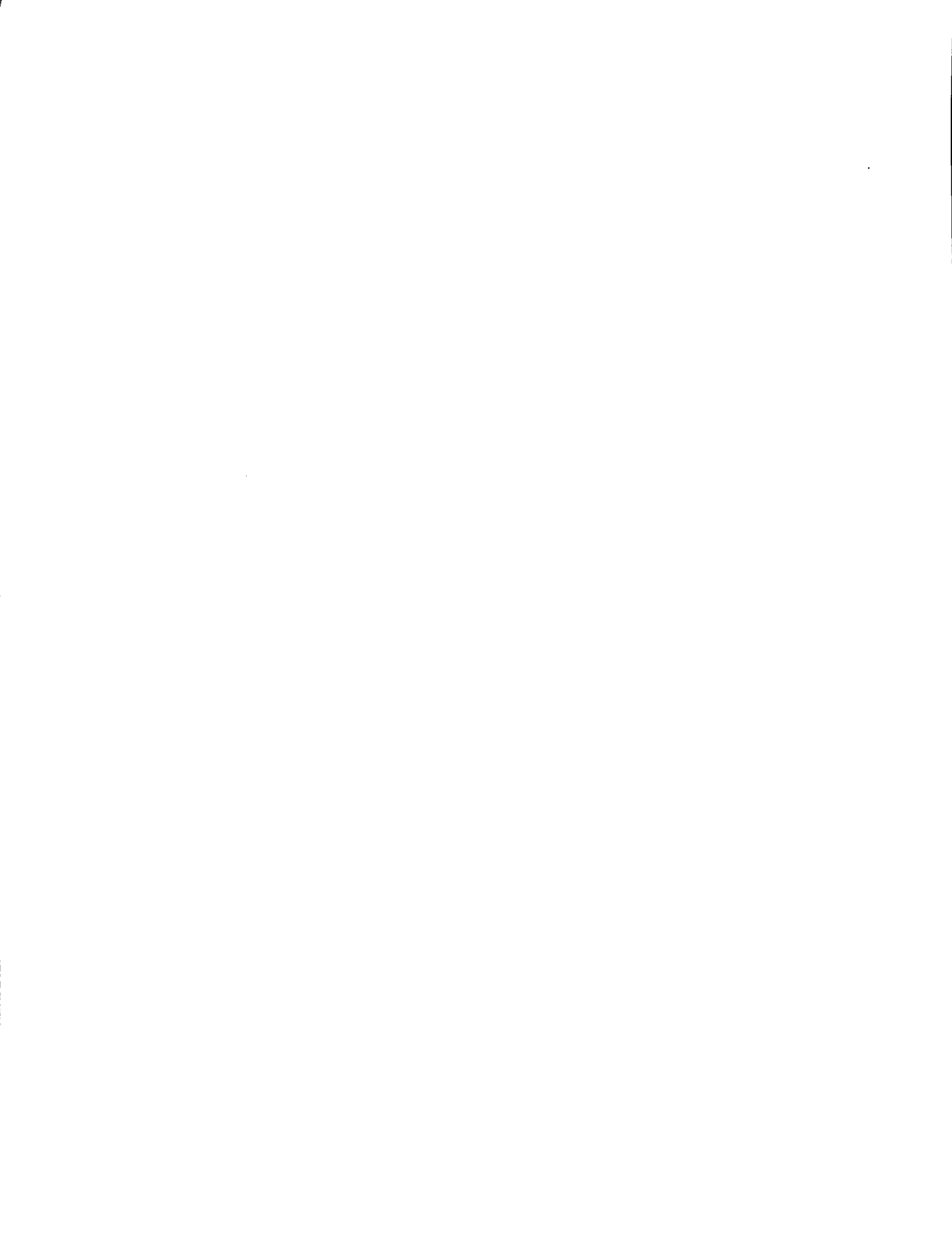
Desde logo, entre várias medidas de natureza administrativa, diversas ações concentraram-se na preparação do novo Plano de Médio Prazo - PMP 94/98.

Em linhas gerais, o PMP pretende, basicamente, estabelecer orientações estratégicas, criar uma nova estrutura operacional e proporcionar os meios indispensáveis para que o Instituto possa cumprir os ajustes necessários às ações de cooperação técnica em função das reais necessidades dos países.

Mudanças expressivas de natureza política e econômica ocorreram, nos últimos anos, nos países membros do Instituto. A economia e as relações de comércio vão se tornando, cada vez mais globalizadas, exigindo dos organismos internacionais de financiamento e cooperação técnica, maior atenção para ajustes às novas realidades e os requerimentos sociais das nossas populações.

O IICA, com seu novo Plano de Médio Prazo 94/98, deverá constituir-se em um sério instrumento orientador para promoção das ações de cooperação técnica destinadas a fortalecer a agricultura dos países membros, sempre buscando alcançar um "desenvolvimento rural humano e sustentável".

O preparo deste Documento reflete, antes de tudo, um esforço



para corresponder ao desafio e propósitos do PMP 94/98. As indicações nele contidas pretendem oferecer as condições essenciais para que o IICA no Brasil, exerça um papel relevante e inovador como agência de cooperação técnica no fortalecimento das instituições que atuam no setor agropecuário e na modernização das atividades destinadas a apoiar os produtores rurais do País.

b. Readequação do Escritório do IICA no Brasil

Simultaneamente às atividades que se desenvolviam na Direção Geral, em função da transição administrativa e da elaboração do PMP 94/98, ocorria no Escritório do IICA no Brasil, uma crise que provocou sérias preocupações junto às autoridades brasileiras e em São Jose da Costa Rica. Para corrigir as distorções encontradas, o Diretor Geral decidiu, de imediato, enviar uma Missão ao Brasil, chefiada pelo Dr. David Joslyn, Sub-Diretor Geral, que permaneceu em Brasília por toda última semana de Março/94.

Decidiu, ainda, o Diretor Geral, constituir dois Grupos de Trabalho, um na sede em São José e outro no Brasil para começarem uma análise da situação, propôr as reformas e medidas necessárias à normalização das atividades do Escritório, ao menos naquela emergência.

De outra parte, a Direção Geral manteve permanente comunicação com as autoridades brasileiras tratando de colocá-las ao par das providências e decisões tomadas a respeito dos problemas do Escritório. Por fim, o próprio Diretor Geral resolveu visitar o Brasil para informar, pessoal e diretamente, aos dirigentes nacionais sobre o curso das providências adotadas.

As medidas recomendadas, naquele momento, não davam, entretanto, solução definitiva aos diferentes problemas encontrados. Daí porque o Diretor Geral encarregou o Dr. Gilberto Paez, para, juntamente com os Drs. José Emílio Gonçalves de Araújo, José Irineu Cabral e

Pedro Merçon Vieira, analisassem a verdadeira situação do Escritório e recomendassem o que deveria ser feito, de uma vez por todas, para solução dos problemas identificados.

A Missão Gilberto Paez constatou, desde logo, que "o Escritório do IICA no País já vinha padecendo, há algum tempo, de um processo contínuo de deterioração de sua imagem" refletida em críticas ao Representante, no conflito e insatisfação dos funcionários, em um declínio de recursos, assim como em problemas e distorções nas comunicações entre Brasília e a Direção Geral, tudo isso afetando, de certa forma, a qualidade dos serviços prestados pelo IICA e os resultados dos Projetos de Cooperação Técnica no País.

Esta Missão, após analisar dados e informações sobre convênios, recursos financeiros e humanos, organização do Escritório, chegou às seguintes conclusões básicas:

- a. **"há um consenso da necessidade de um redobrado esforço, por partes das autoridades do IICA, orientado à reorganização técnica administrativa do Escritório no Brasil, que possa redundar na reversão do processo de deteriorização de sua imagem e no fortalecimento de sua capacidade de prestação de serviços de cooperação técnica ao País";**

- b. **"indubitavelmente, a situação do Escritório é de dificuldade"** o que está refletido em diversos fatos e situações de conflitos funcionais, problemas de relações com instituições nacionais, críticas dos usuários no que toca aos critérios adotados para captação e alocação de recursos financeiros, necessidade de imediata reavaliação dos projetos em execução, pulverização de atividades e outras questões de natureza administrativa.

A Missão recomendou, na oportunidade da apresentação do seu

relatório à Direção Geral, algumas importantes medidas de curto e médio prazos objetivando normalizar as atividades do Programa do IICA no Brasil e dar-lhe as condições institucionais e operativas à altura da tradição e história da Instituição no País e da dimensão das suas atividades e recursos utilizados em cooperação no Brasil.

2. Aspectos Metodológicos

Uma vez aprovados pela Direção Geral, os Termos de Referência e as condições básicas para o "Estudo de Reorganização do IICA no Brasil", os Consultores contratados Pedro Merçon Vieira e José Irineu Cabral estabeleceram, de imediato, uma estratégia para orientar o trabalho a realizar.

Entre outras ações, foi considerado, como primeiro passo mais importante, a elaboração de uma metodologia que tomasse em conta os seguintes aspectos principais:

- a. o Estudo se concentraria em uma ampla e bem estruturada consulta visando à coleta de informações junto aos funcionários do IICA na sede em Brasília e junto aos Projetos de Cooperação Técnica em execução;
- b. a consulta abrangeria dirigentes, lideranças e técnicos de instituições parceiras dos diferentes convênios e atividades de cooperação mantidas pelo IICA no País.

Estas consultas deveriam refletir propostas a serem consideradas no Estudo, incluindo-se aí as aspirações e manifestações de interesse sinalizadas pelas instituições nacionais parceiras do Instituto, atuais ou potenciais.

Objetivando alcançar, plenamente, os propósitos do Estudo, a metodologia adotada esteve revestida das seguintes características:

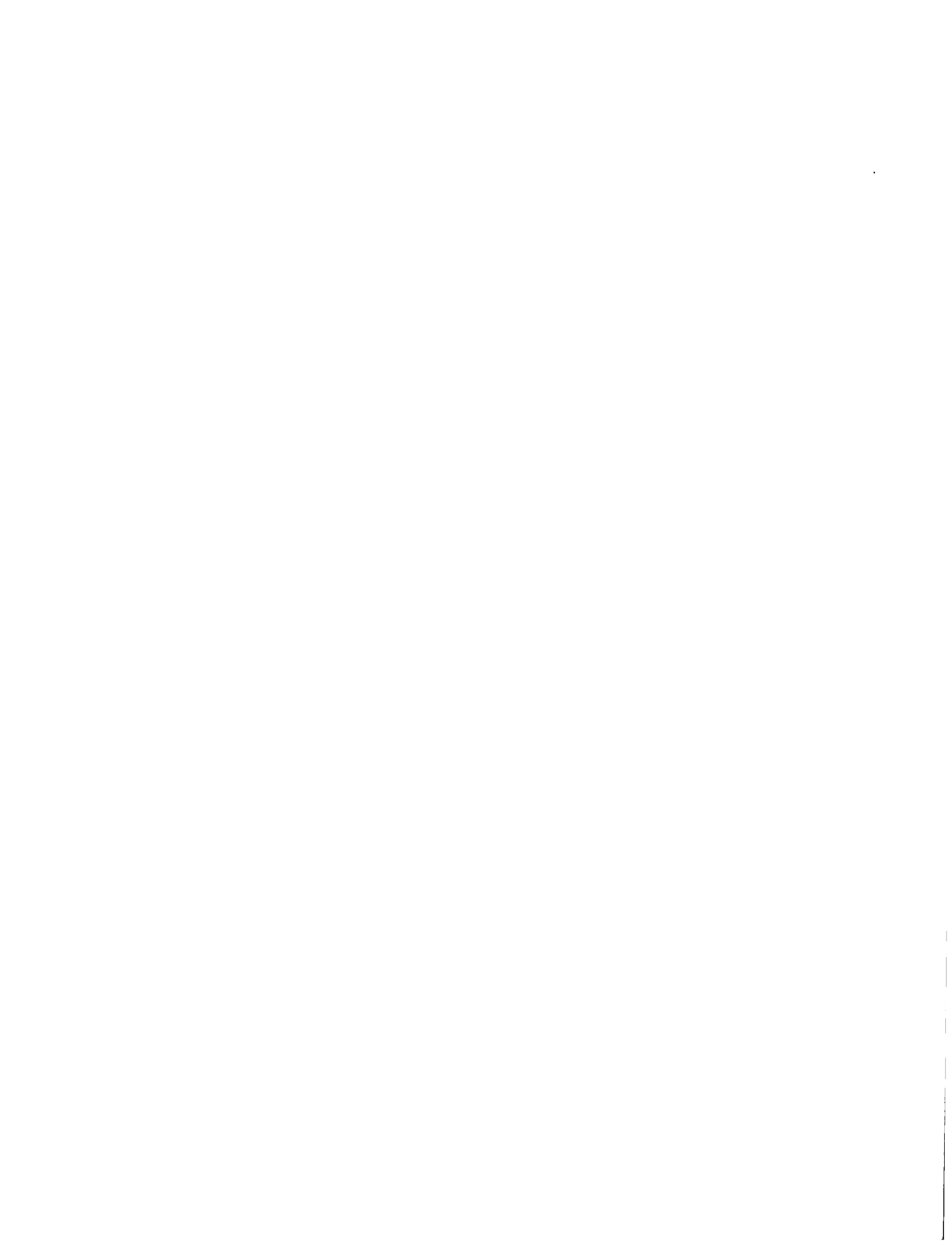
Marco de Referência

Os resultados do Estudo e por via de consequência, a metodologia adotada, deveriam observar estreita relação com:

- a. o Plano de Médio Prazo 1994/1998 e o novo modelo de reorganização da estrutura operativa do IICA, aprovado pelo Comitê Executivo em 12 de setembro de 1994;
- b. os Termos de Referência aprovados pela Direção Geral para orientar o trabalho dos Consultores (Anexo I) compreenderam, basicamente, os seguintes objetivos:
 - . o delineamento de uma estratégica básica de atuação do IICA no Brasil;
 - . a definição das linhas prioritárias de ação do Escritório;
 - . a reformulação da estrutura do Escritório do IICA-Brasil;
 - . as diretrizes operacionais relacionadas, principalmente, com recursos financeiros e humanos, as comunicações internas e o relacionamento externo, supervisão e apoio aos projetos e, por fim, a indicação de recomendações técnico-administrativas de relevância para o efetivo funcionamento do programa da Instituição no País.

Auditoria e Recursos Humanos

Os Consultores encontraram que seria indispensável a realização complementar de análises mais profundas através de:



- * auditoria financeira e revisão administrativa do Escritório, tão imediata quanto possível;
- * realização de um trabalho sobre os recursos humanos de Escritório.

Na realidade, pareceu existir uma interdependência entre esses estudos recomendados (auditoria, revisão administrativa e política de recursos humanos) e os demais temas a serem desenvolvidos pelos Consultores e, que faziam parte dos Termos de Referência aprovados pela Direção Geral.

Outros Aspectos Metodológicos

Além dos elementos mencionados, anteriormente, a Consultoria adotou um elenco de métodos, durante a realização do Estudo, entre os quais destacam-se:

- a. análise de toda informação secundária disponível que, de certa forma, contribuiu com idéias e dados de interesse para o Documento (Anexo II);
- b. entrevistas selecionadas com representantes de organismos nacionais parceiros e agências internacionais além de técnicos destacados e qualificados no País (Anexo III);
- c. a realização de várias reuniões com os Coordenadores dos diferentes Programas do Instituto no Brasil;
- d. a promoção de um encontro especial, em Fortaleza, Ceará, com os profissionais do IICA (internacionais e consultores nacionais). Nesta Região se concentra o maior esforço de cooperação técnica do Instituto. À reunião de Fortaleza compareceram 30 (trinta) técnicos atuando em 09 (nove) Estados do Nordeste. Estes profissionais tiveram oportunidade de

apresentar as atividades e resultados dos seus Projetos além das perspectivas da cooperação técnica na Região. Formaram-se Grupos de Trabalho e foram realizadas reuniões plenárias para ampla discussão e recomendações. Os produtos das reuniões e contactos de Fortaleza foram sumamente úteis pois revelaram, em forma clara, as limitações da ação do IICA na área. Ofereceram, ademais, orientações políticas, outras de natureza técnica e operacional, demonstrando as grandes potencialidades e perspectivas para cooperação técnica que venha a se desenvolver em futuro próximo nessa Região;

- e. cuidadoso levantamento de dados e informações primárias foi realizado ampliando, ainda mais, a cooperação valiosa de Grupos de Trabalho e do pessoal do Instituto;
- f. os Consultores, acompanhados por técnicos do IICA, realizaram viagens especiais a outros Estados, com o propósito de ampliar informações de interesse do Estudo. Neste sentido, foram feitas reuniões e contactos nos Estados de Pernambuco, Ceará, São Paulo e Paraná com resultados satisfatórios, colhendo-se opiniões e identificando possibilidades concretas de "alianças estratégicas" com instituições do setor acadêmico, público e empresas privadas;
- g. durante o período de realização do Estudo, freqüentes reuniões foram promovidas pelos Consultores, com o apoio da Representação, com equipe técnica do IICA para validar e interpretar a identificação de problemas e limitações encontradas, assim como colher recomendações para reforçar e ampliar as propostas dos Consultores.

Processo Participativo

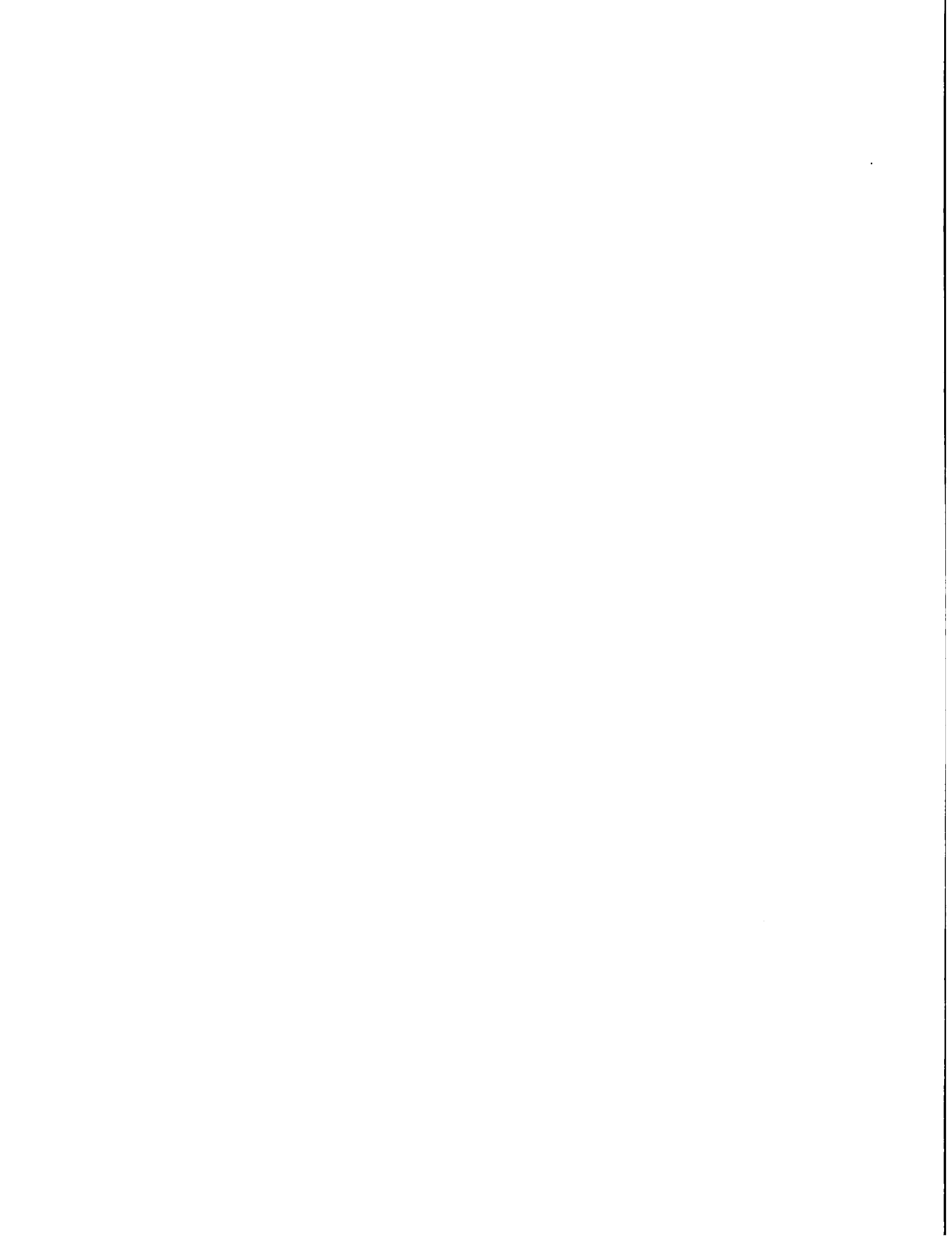
Certamente, um dos produtos mais importantes da metodologia adotada neste trabalho, sem dúvida foi o enfoque participativo e



transparente, ao longo de todo exercício nos contactos, reflexões e diálogo com os interlocutores da Consultoria.

Este processo, desde um primeiro momento, provocou melhor ambiente dentro do Escritório e criou uma nova atmosfera de expectativa positiva para superação dos problemas. De outra parte, concorreu, em certa maneira, para maior confiança de grande parte dos empregados da Instituição, estimulando-os a apresentação de idéias e sugestões.

No que toca aos dirigentes nacionais de instituições parceiras, o processo de envolvimento, a busca de novas idéias visando o aperfeiçoamento da cooperação técnica oferecida pelo IICA, propiciou condições para criar um clima otimista quanto ao futuro.



II - ASPECTOS MARCANTES DA ESTRATÉGIA DE AÇÃO DO IICA NO BRASIL

1. Análise Histórica

Ao tentar-se fazer, ainda que de forma breve, uma análise histórica da atuação do IICA no Brasil, não há como desvinculá-la da própria história da Instituição no Continente, de forma especial sua atuação nos Países da América Latina e Caribe.

A partir de 1942, quando foi aprovada a criação do IICA, a sua evolução institucional e operativa passou a exercer marcada influência em vários setores da agricultura dos países membros.

As diferentes etapas da vida do IICA no período 1942/1993 caracterizaram-se por propostas que seguiram orientação dos Diretores Gerais de turno.

Resumidamente, essas orientações voltaram-se, sucessivamente, para os seguintes objetivos: institucionalização, consolidação e descentralização do Instituto, na etapa 1942/1960.

A fase seguinte, 1960/1969, caracterizou-se por uma proposta chamada de "Uma Nova Dimensão" e, em seqüência, surge a idéia de dar-se ao Instituto nova orientação a que se denominou de "Projeção Humanista", 1970/1982.

O período seguinte alcança a fase de "Concertação" 1982/1986 para, finalmente, nesta última etapa, que vai de 1986 a 1994, desenvolver-se um trabalho orientado à "Reativação Agrícola com Equidade".



Convém observar, antes de mais nada, alguns aspectos positivos desse período de mais de 50 anos de vida do IICA:

- a. a estabilidade e normalidade dos diferentes períodos da Administração Geral do Instituto e a sucessão regular dos seus Diretores Gerais;
- b. a manutenção, de modo geral, de uma imagem positiva junto aos países membros;
- c. apesar das crises políticas, econômicas e sociais ocorridas em diferentes ocasiões e Países da Região, o IICA conseguiu sobreviver como uma instituição séria, merecedora de credibilidade, pioneira na cooperação técnica em vários campos da atividade rural, apesar das limitações de seus recursos financeiros e humanos.

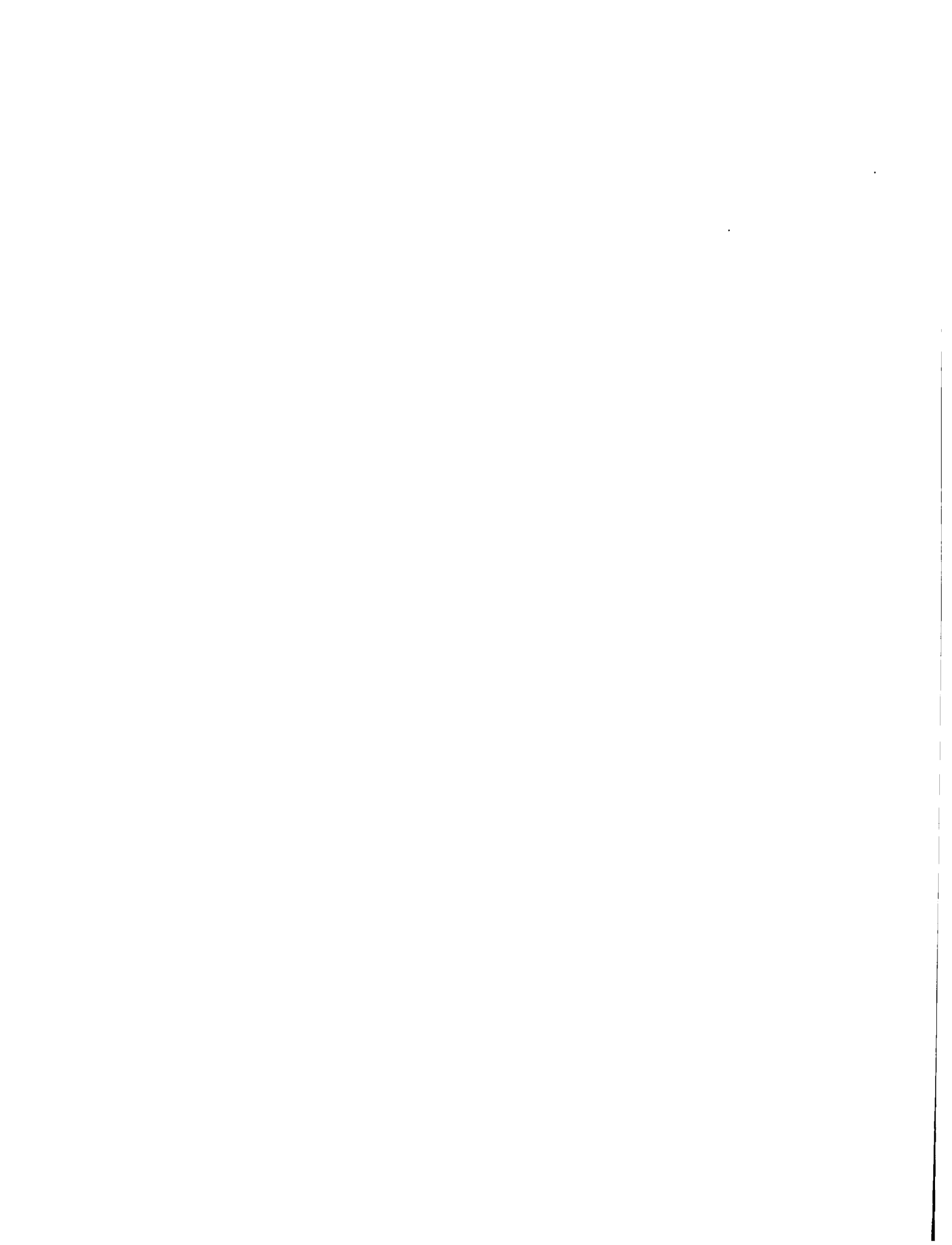
A Participação do Brasil

A adesão do Brasil ao IICA, como Estado Membro, se dá a partir de março de 1964. Trata-se de um ato político consciente e guarda uma relação muito estreita com as aspirações do País em participar, como nação de expressiva atividade rural, do convívio como uma organização internacional de cooperação técnica como IICA.

De certa forma, a orientação do Instituto coincidiu com as prioridades nacionais da época para o desenvolvimento rural nacional.

O "modus vivendi" entre as autoridades locais do IICA e os dirigentes do setor rural se caracterizou, sempre, por uma parceria produtiva e harmoniosa.

A história dessa cooperação, até os meados da década de 80, revela interessantes resultados positivos, da cooperação da

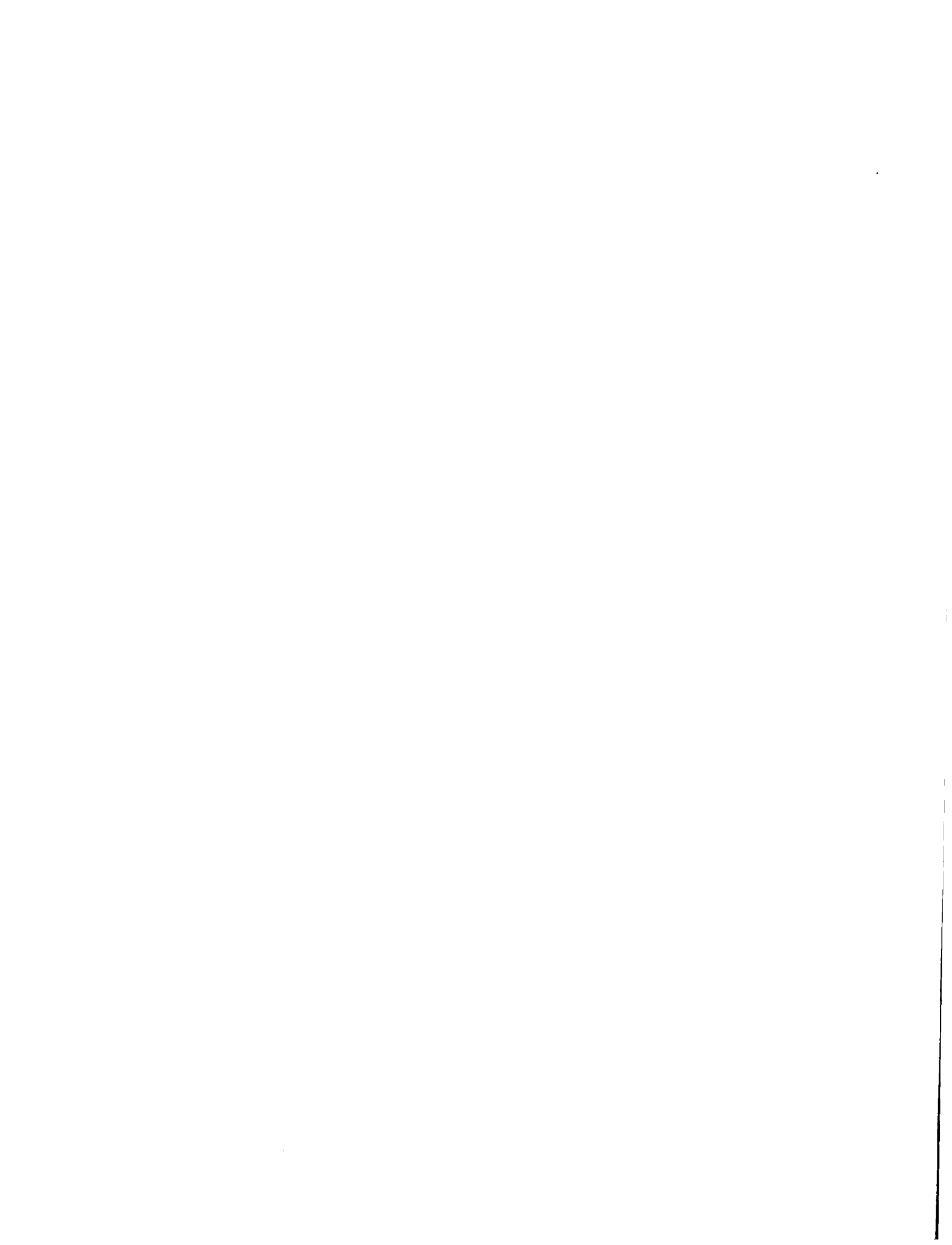


Instituição, entre os quais se destacam:

- a. a projeção de uma imagem institucional de competência e seriedade profissional;
- b. o reconhecimento público das autoridades nacionais pelos serviços prestados pela Instituição;
- c. o gerenciamento transparente das atividades desenvolvidas no País e as boas relações entre os dirigentes e técnicos do IICA e seus parceiros na execução de projetos e ações de cooperação técnica;
- d. os resultados concretos obtidos, através de ações de cooperação técnica, com destaque para o fortalecimento institucional de importantes organizações do setor agrícola, nos campos da geração e transferência de tecnologias, nos conhecimentos proporcionados por profissionais e projetos do IICA, para implantação de atividades pioneiras no País e a criação de oportunidades de treinamento para técnicos brasileiros.

Parece consenso entre as lideranças nacionais, que, entre várias das contribuições do IICA ao Brasil, destacam-se:

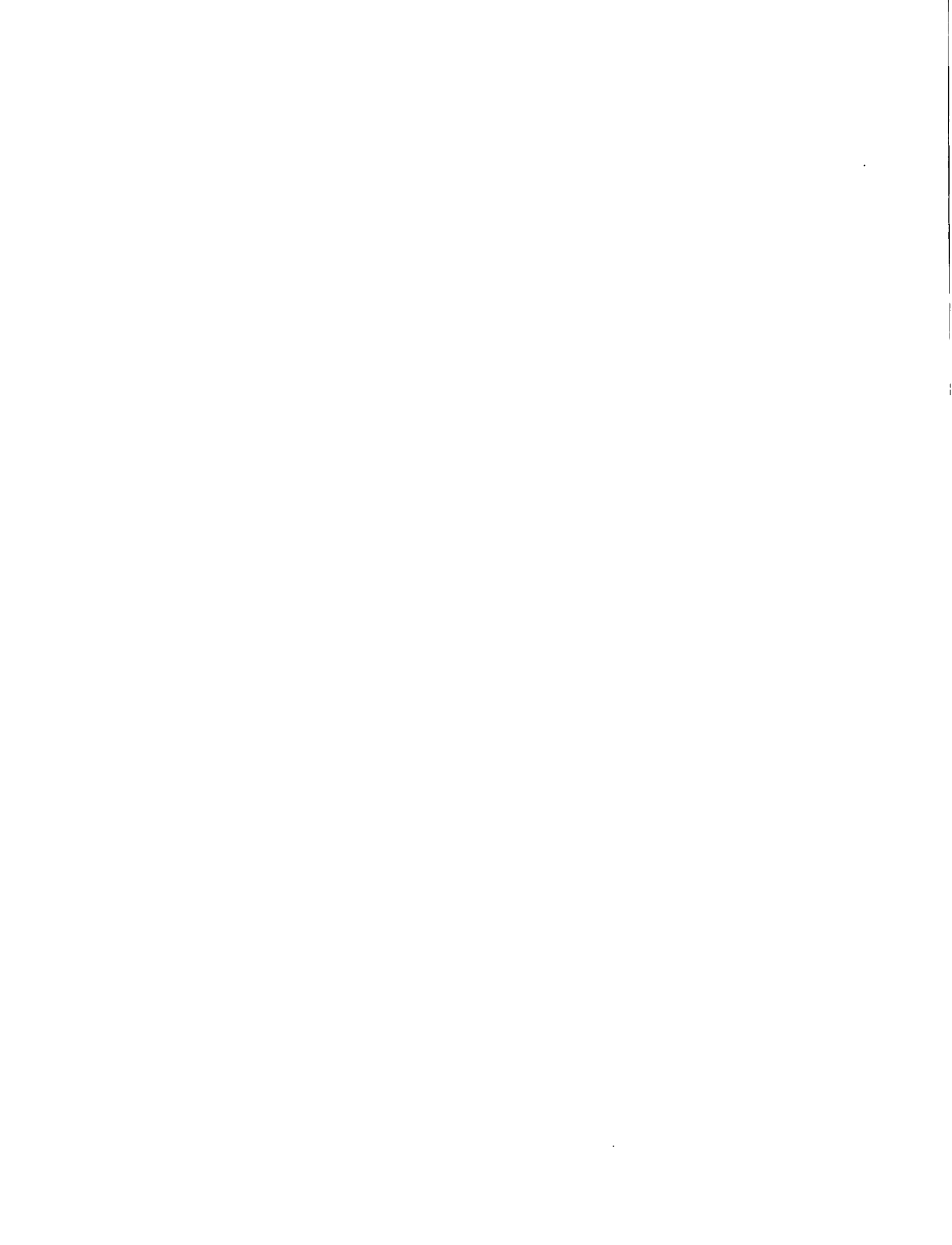
- a. fortalecimento das políticas e das instituições do ensino agrícola superior (áreas das Ciências Agrícolas);
- b. apoio ao desenvolvimento dos meios de comunicação agrícola;
- c. cooperação para o desenvolvimento e implantação de um sistema de planejamento agrícola, a elaboração e avaliação de projetos;
- d. modernização das políticas de financiamento e concessão do



crédito ao setor agrícola;

- e. a direta e ampla participação na reforma das instituições de investigação agropecuária no País, com a conseqüente fundação, implantação e desenvolvimento da EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária;
- f. a importante contribuição na introdução dos primeiros métodos adotados pelos serviços de extensão rural do País, através de treinamento de técnicos nacionais, assim como, não menos importante, a cooperação na implantação da EMBRATER - Empresa Brasileira de Extensão Rural;
- g. apoio com treinamento e assessoria, do mais alto nível técnico e científico, na consolidação da CEPLAC e nas atividades de produção e produtividade do cacau no País - setor de grande expressão econômica nacional;
- h. o aporte, através de vários e importantes projetos, do apoio técnico e assessoria à implantação de políticas e programas regionais de agricultura irrigada. Neste setor convém ressaltar o treinamento de pessoal, a implantação de modelos de organização e gerenciamento de perímetros irrigados, a transferência de novos métodos e tecnologia de irrigação, assessoria em aspectos legais no manejo de recursos hídricos, além de programas destinados a pequenos produtores;
- i. mais recentemente, o IICA concentrou grandes esforços na área de desenvolvimento rural, particularmente no Nordeste do País, com várias ações de cooperação técnica, em articulação com recursos do Banco Mundial e participação dos Governos Estaduais. Estas atividades dirigem-se a pequenos produtores da Região e suas comunidades (PAPP).

O IICA está acumulando valiosa experiência no Nordeste e, mais recentemente, participa, ativamente, de um amplo estudo



(Projeto Áridas), abrindo uma enorme perspectiva para a execução de ações coordenadas e projetos com os Governos Estaduais e Municipais, contando com financiamento internacional (BIRD). Estes estudos alcançam um escopo institucional mais profundo e está apoiado em um processo de municipalização com vistas à promoção do desenvolvimento econômico/social sustentado para o Nordeste Brasileiro;

Conforme se assinalou, em Capítulo anterior deste Documento, na atualidade, o Escritório do IICA vem experimentando alguns sérios problemas na condução de suas atividades técnicas/administrativas afetando, em alguma medida, a eficiência de várias atividades de cooperação técnica no País. Estes problemas estão sendo objeto de exame cuidadoso por parte da Direção Geral e da atual Representação, na forma de algumas medidas de emergência e outras, de caráter definitivo, mediante a implementação de algumas providências e recomendações dos Consultores na área administrativa.



2. Configuração Básica da Estratégia Atual

Considerações Preliminares

As considerações que se apresentam, a seguir, tomam como base o conceito do que se entende como estratégia básica para efeito deste Documento. Este conceito significa o elenco de regras e/ou princípios que, no conjunto, configura o enfoque das ações de cooperação técnica do IICA no Brasil.

Os Consultores encontraram que este tema deveria ser analisado em toda sua extensão pois, a partir de suas conclusões, seria apresentada proposta de uma nova estratégia de atuação do Instituto no País. Esta proposta trataria de evitar erros e desvios na orientação do Escritório e, por outro lado, aproveitar, ao máximo, alguns bons resultados e aspectos positivos das atividades da cooperação técnica prestadas às instituições nacionais ao longo dos últimos anos de existência do Instituto no Brasil.

A opinião dos Coordenadores e Técnicos que formam o "staff" do IICA em Brasília, além das observações dos Especialistas trabalhando nos diferentes Projetos em execução, foi de grande valor para que se pudesse conhecer os aspectos mais relevantes da atual estratégia adotada pelo IICA no País.

Fatores Internos

Para se ter uma idéia mais clara da estratégia adotada nos últimos anos, pelo IICA no Brasil, convém identificar, primeiramente, alguns fatores internos da Instituição que determinaram a sua forma e maneira de atuar.



- a. A Direção Geral, em São José, nem sempre adotou uma política que permitisse orientar o Escritório, em forma continuada, sistemática e consistente, na elaboração de um programa de trabalho em consonância com a dimensão e complexidade da economia agrícola brasileira e suas características institucionais.

A impressão que se tem é a de que a Sede Central sempre atuou em relação à Representação no Brasil, levando em conta "situações de crise" ou no interesse da própria Direção Geral, na maioria das vezes em atividades pontuais.

- b. Observa-se, de outra parte, mais recentemente, uma enorme descontinuidade técnico-administrativa na Direção do Escritório. Basta recordar que, a partir de 1984, até a data atual, menos de nove anos portanto, a Representação do Instituto, em Brasília, foi ocupada por nove dirigentes, entre efetivos e interinos. Isto quer dizer que os Representantes Interinos, por sua natureza transitória, mantiveram, simplesmente, as atividades em execução. Não aprofundaram análises nem realizaram estudos tendentes a oferecer soluções para problemas estruturais do Escritório. De outra parte, o relativo pouco tempo de permanência dos Representantes Titulares no País, condicionou e limitou, de certa maneira, as possibilidades de solução para aqueles problemas e questões que estavam a exigir ações mais consistentes, sistemáticas e duradouras. Além do mais, não aprofundaram o conhecimento sobre o País, nem desenvolveram relações institucionais mais amplas que consolidassem uma liderança do Instituto e, também, sobre a equipe técnica no Brasil.
- c. Os Consultores foram informados sobre o desconhecimento da Sede Central sobre a situação do Escritório e, muito mais ainda, sobre o País. **"Vários Diretores de Programa e Unidades da Administração em São José nunca visitaram Brasília"**.

Decorrem daí, provavelmente, omissões e percepções erradas sobre as atividades do IICA no Brasil. Comenta-se, por exemplo, sobre a idéia generalizada de que o Brasil possuía um "Escritório rico", que suas atividades não são consideradas como de cooperação técnica e como atua nas chamadas "situações críticas", a Representação passou a ser considerada como uma "unidade problema".

- d. Outra observação identificada dá uma medida da configuração estratégica do IICA no País: a ausência de diretrizes políticas claras constituiu um fator significativo de indefinição do perfil desejável para os Representantes no Brasil. A comparação dos diferentes perfis de vários Representantes indica grandes diferenças de formação profissional e experiência desses dirigentes.

É importante assinalar que a constatação desses fatos, em período relativamente curtos, concorreram para que houvesse freqüentes transformações e mudanças na concepção e formas de atuação da cooperação técnica às instituições nacionais.

- e. Tudo indica, por outra parte, que a altíssima prioridade dada à elaboração do PLANALC durante o período de três anos, desviou, em alguma medida, as atenções da Direção Geral do que estava ocorrendo nas Representações dos Países e comprometeu a alocação de recursos para as ações de cooperação técnica.

Grande parte dos escassos recursos de pré-inversão foram utilizados no PLANALC em detrimento das atividades a nível dos países. Sob este aspecto e, no caso do Brasil, o "déficit" dos recursos destinados à pré-inversão para estudos e projetos, alcançou a limites críticos e muitas ações de natureza técnica da Representação passaram a depender de recursos externos disponíveis nos Convênios.



Fatores Externos

Para entender-se melhor a estratégia desenvolvida pelo IICA no Brasil, será necessário reconhecer que fatores externos, conhecidos do IICA, relacionados com a reforma do Estado Brasileiro, a crise fiscal e a desestruturação do setor público em todos os níveis, provocaram grande instabilidade institucional no País. Resultado desse processo foi a indefinição das políticas de desenvolvimento de médio e longo prazos, concentrando-se a atuação governamental, basicamente, no ajuste fiscal e nas ações de curto prazo.

Esta situação, agravada pelos elevados índices inflacionários da economia brasileira e pela reforma administrativa posta em prática, configurou um cenário adverso para as ações de cooperação técnica internacional. Uma das áreas da administração pública federal afetadas de forma mais severa foi, exatamente, a do Ministério da Agricultura.

Assim, não é sem razão que as ações de cooperação técnica mais estáveis foram aquelas (e seguem sendo) que integram projetos financiados com recursos externos, nos quais o componente de cooperação tinha e, ainda tem, 100% de financiamento.

Desse cenário, desponta um conjunto de tendências da sociedade brasileira, algumas consubstanciadas na Constituição de 1988, particularmente no que se refere ao papel de Estado e suas relações com a sociedade civil. Essas tendências, a partir do início da década de 90, começaram a incidir sobre as atividades de cooperação técnica, em especial, àquelas decorrentes dos processos de descentralização e descentralização institucional, com os Estados e Municípios. Adquiriram, em consequência, maior protagonismo às ações de desenvolvimento e crescimento de organizações "não públicas" que passaram a substituir as instituições governamentais na implementação de um número, cada vez maior, de funções de

na implementação de um número, cada vez maior, de funções de interesse comunitário, principalmente na área social.

A Forma de Ação Atual do IICA no Brasil

Em decorrência do quadro descrito, a Representação em Brasília, de fato, nunca implementou uma estratégia consistente que orientasse ações conjuntas e estruturadas de sua Equipe Técnica, com vistas a alcançar, no médio e longo prazos, objetivos previamente estabelecidos. Na realidade, a questão reside no fato que tais diretrizes estavam contaminadas e limitadas pelos fatores internos e externos comentados anteriormente.

Dentro dessa perspectiva, o IICA passou a atuar, no País, de acordo com dois parâmetros:

- . **"um tipo de atuação dependente da capacidade de relacionamento institucional (e pessoal) dos Coordenadores de Programa e/ou Responsáveis por Convênios/Projetos em promoverem a cooperação técnica, abrindo novos espaços institucionais e induzindo outras áreas temáticas para apoio do Instituto. Este tipo de atuação depende, exclusivamente, das pessoas, sua capacidade de liderança, de compreender a realidade do País (Região e Estado) e as possibilidades e interesses dos organismos com os quais se relacionam".** No caso dos Projetos com financiamento internacional ou vinculados a organismos como a SEPLAN/PR e BNB, este tipo de atuação teve condições de prosperar e render frutos importantes. O contrário ocorreu em órgãos como o Ministério da Agricultura e INCRA. Uma limitação importante desse tipo de atuação é o próprio perfil do técnico e, portanto, sua capacidade de compreender a dinâmica e o sentido das mudanças que estavam ocorrendo no País e suas implicações sobre as atividades de cooperação técnica. Um exemplo claro



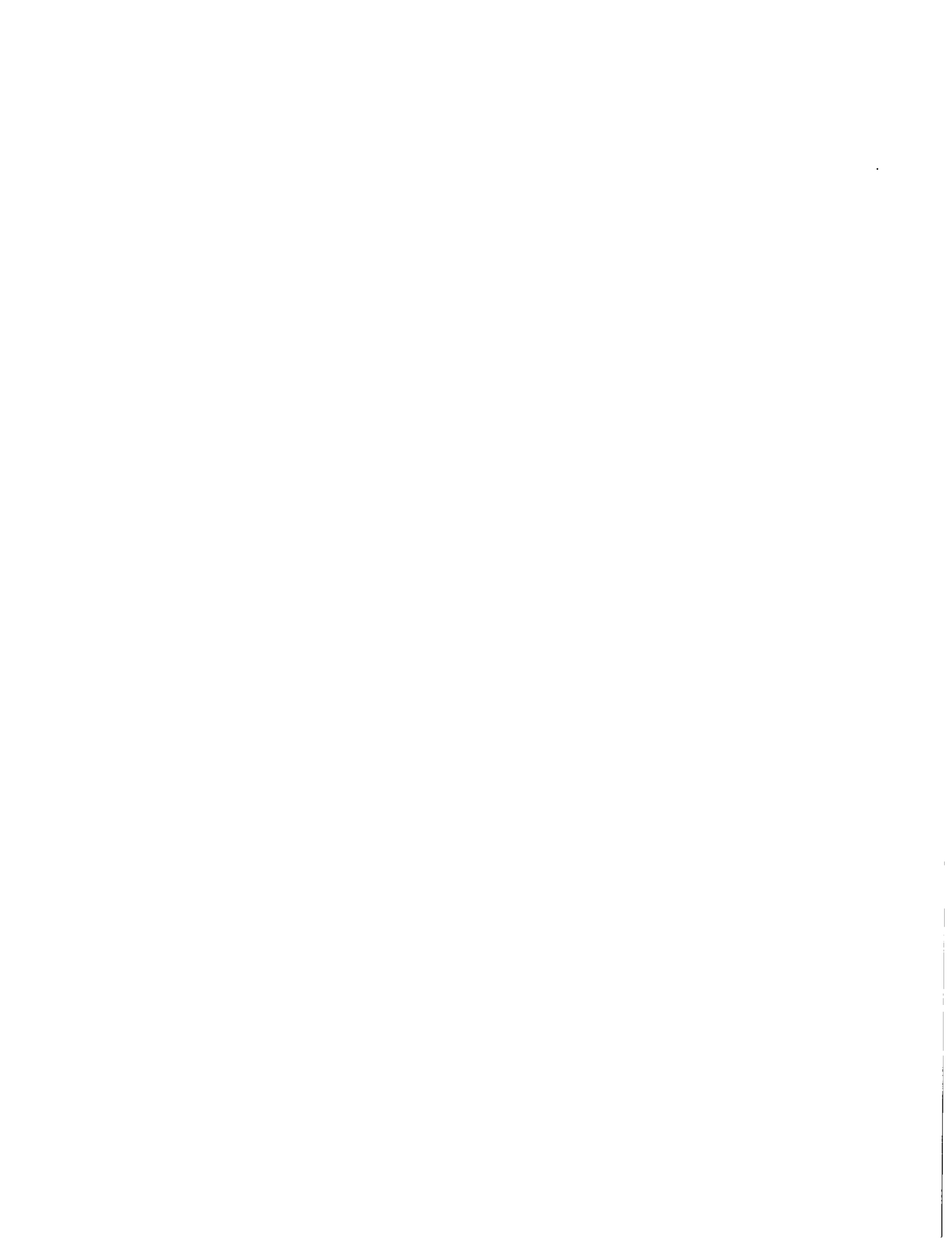
dessa questão é o caso do Nordeste. A reformulação do PAPP e o advento do Projeto Áridas vem ocasionando sensíveis problemas de julgamento do enfoque e perfil da cooperação técnica do IICA;

- . outro tipo de atuação é o do atendimento das demandas de apoio administrativo dos organismos nacionais, em certos casos inoculados com algum componente técnico. Mesmo considerando o mandato do IICA nesse campo, o problema reside no o fato de que a crise da administração pública induziu um aumento significativo dessa forma de cooperação, o que combinado à necessidade de gerar CATI's forçou a Representação a ampliar o "apoio administrativo", sem realizar esforços mais intensos de integrá-los a atividades de cooperação técnica. Do ponto de vista da equipe técnica do IICA, esse tipo de atuação resultou, por um lado, em uma sobrecarga de trabalho dos Especialistas, em detrimento do trabalho técnico, e, por outro lado, fez com que os Especialistas tivessem um relacionamento periférico com os organismos nacionais.

Conclusões

Após essas considerações, pode-se resumir algumas conclusões que, nas suas linhas gerais, refletem a configuração básica da estratégia utilizada pelo IICA no País.

- a. Faltaram consistência e clareza nas orientações técnicas da atuação do Escritório;
- b. constata-se uma acentuada proliferação de projetos/convênios em função da capacidade operacional da Agência;
- c. o enfoque da cooperação técnica adotado por ações de apoio aos



Projetos não obedeceu a princípios capazes de produzir as transformações institucionais e técnicas esperadas pelos Convênios, em especial, no que concerne ao efeito multiplicador;

- d. identificou-se, com muita evidência, uma descontinuidade gerencial nas atividades do Escritório;
- e. é reduzida a capacidade de seleção e/ou priorização das ações de cooperação técnica da Agência;
- f. a demanda das instituições nacionais por apoio logístico e administrativo aos Projetos e Convênios foi muito freqüente e prejudicial à cooperação técnica;
- g. evidenciou-se um certo isolamento da Equipe Técnica do Escritório em relação à Direção Geral e à Representação no País;
- h. as atividades técnicas ressentiram-se, em boa medida, com a escassez de recursos para "pré-inversão", promoção de novos projetos e estudos prioritários no interesse do desenvolvimento do País;
- i. o IICA não assumiu, em forma ostensiva e clara, uma postura pró-ativa para permitir identificar novas áreas de cooperação e motivação das autoridades e técnicos nacionais;
- j. a falta de uma estratégia consistente resultou, de modo geral, em uma fragmentação da demanda da cooperação técnica, traduzida na incidência de ações de conjuntura e/ou não previstas nas programações do trabalho;
- k. contribuiu enormemente, para debilitar os efeitos e resultados das atividades do Escritório a atuação centralizada de algumas



ações da Direção Geral e da Representação no País.

- l. observou-se, por outro lado, um trabalho de natureza individual dos Especialistas e Consultores de Projetos, através de "preocupação com seu Convênio" e não com a integração das ações e fortalecimento da capacidade do Escritório;
- m. todos esses aspectos mencionados, anteriormente, de uma maneira ou de outra, refletiram-se na elaboração e execução dos Planos Operativos do Escritório que se caracterizaram por falta das grandes prioridades e pela fragmentação na alocação de recursos.

Convém, ressaltar, entretanto, que apesar das limitações e deficiências apresentadas na estratégia do Escritório, os Consultores encontraram:

- a. alguns dos problemas identificados na análise dessa questão devem-se a fatores externos provenientes das próprias instituições nacionais (instabilidade) e de alguns dirigentes interinos, além da falta de compreensão do verdadeiro papel do IICA e da natureza da cooperação internacional;
- b. alguns Projetos e Convênios apresentaram aspectos e resultados que deverão ser aproveitados como importantes contribuições do IICA ao desenvolvimento da agricultura brasileira. Esses resultados são apresentados em diferentes Capítulos deste Documento.



III - ASPECTOS ADMINISTRATIVO-FINANCEIROS DO ESCRITÓRIO

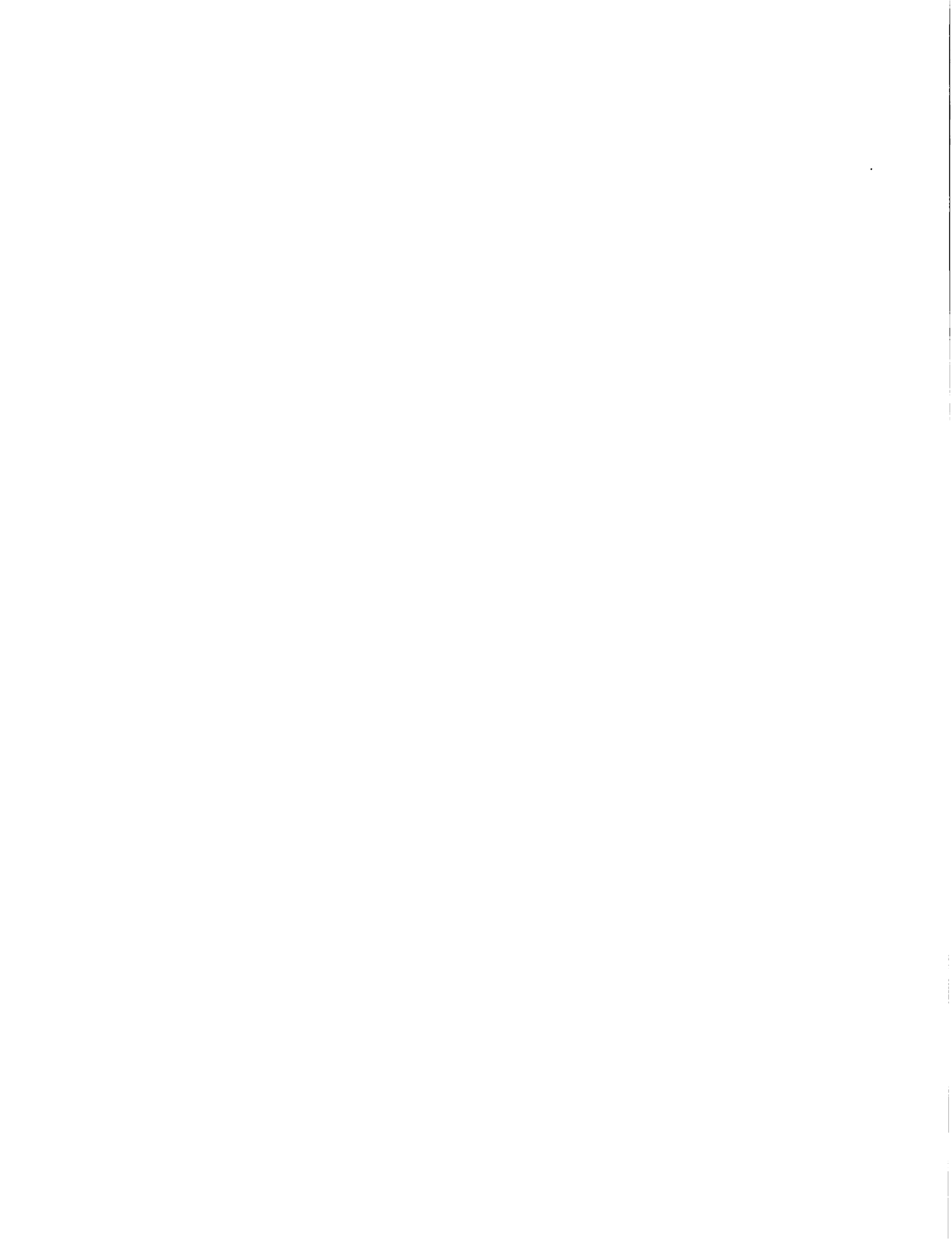
1. Análise da Estrutura Organizativa Atual

Assinala-se, inicialmente, que existe uma sobrecarga de tarefas administrativas no Escritório, em função do tamanho da sua estrutura, o que está traduzido na movimentação de um volume anual de recursos financeiros da ordem de US\$ 8,000.000,00 (oito milhões de dólares) e na operacionalização de 31 (trinta e um) convênios de diversas naturezas, redundando numa substancial complexidade no que concerne a gerenciamento de recursos humanos e financeiros, ao relacionamento institucional e ao atendimento das normas e procedimentos do próprio IICA. A configuração dos convênios/ajustes vigentes consta do **Quadro Resumo** apresentado nas páginas seguintes. De outra parte, os recursos humanos com que conta, atualmente, na sede do Escritório para execução de atividades de apoio de caráter estritamente administrativo e de orientação está representado por 39 (trinta e nove) funcionários assim distribuídos por categoria:

- a. Pessoal Profissional: 09 (nove)
- b. Pessoal de Serviços Gerais: 30 (trinta)

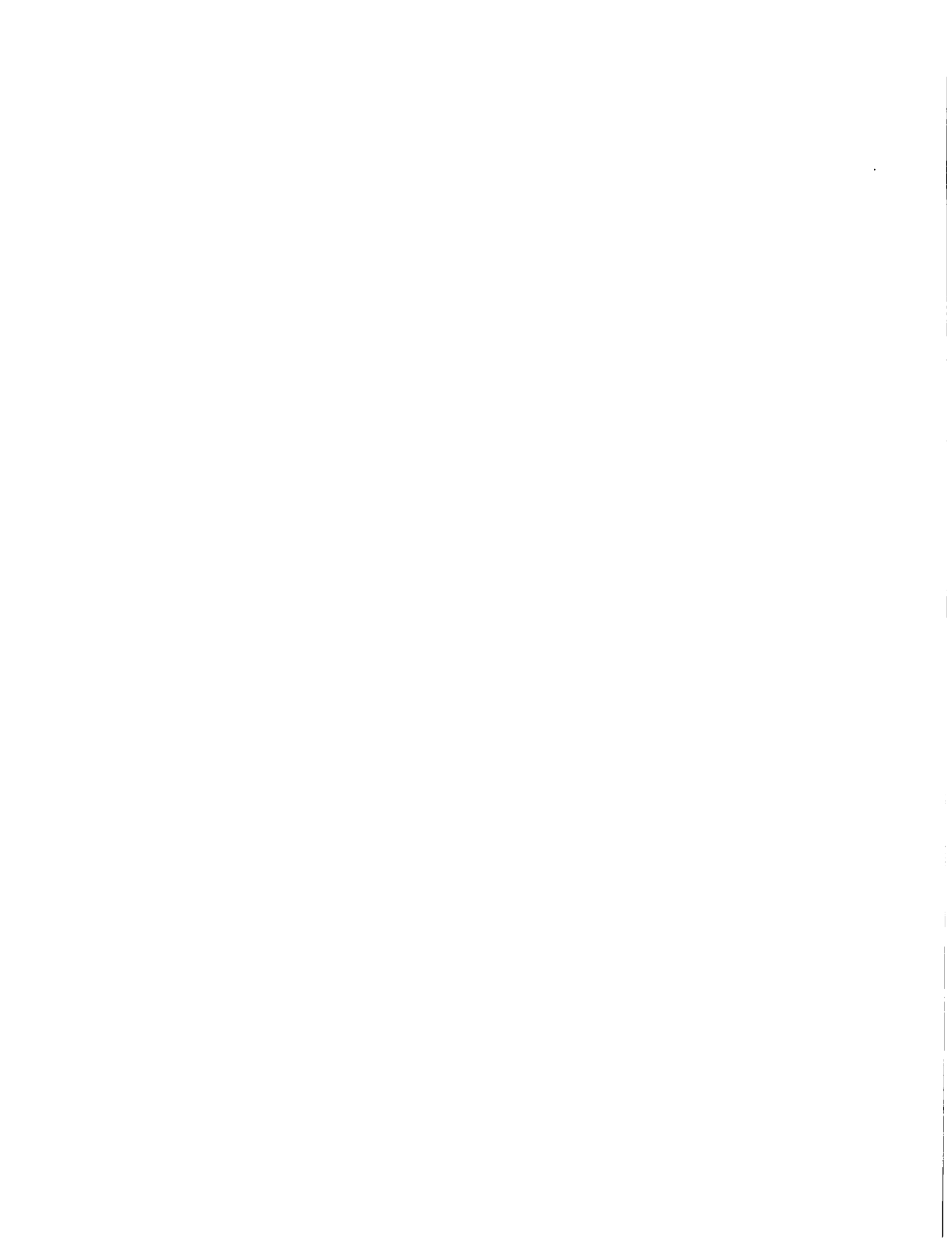
Dois fatores afetaram, sobremaneira, o desempenho da sede do Escritório IICA/Brasil, na área administrativo-financeira, nos últimos anos:

1. a instabilidade na Representação; haja vista que nos últimos 05 (cinco) anos, passaram pelo Escritório 04 (quatro) Representantes, alguns deles selecionados por critérios anacrônicos, definitivamente, despreparados para o exercício do cargo e/ou revelando escassa fidelidade às normas e procedimentos do IICA. Essa instabilidade, associada à indefinição de políticas emanadas da Direção Geral, redundou



**QUADRO RESUMO
CONFIGURAÇÃO DOS CONVÊNIOS VIGENTES NA AGÊNCIA IICA/BRASIL**

Nº ORDEM	CÓD.	INSTRUMENTOS	DATA ASSINATURA	VIGÊNCIA	CONTRAPARTE	FONTE DE RECURSOS	TERMO ADITIVO
01	139/94	Acordo-Geral entre o MAARA e o IICA	20.12.93	Dezembro 1998	MAARA	MAARA	
02	093/94 167/94	Convênio de Operação entre o IICA/MAARA, objetivando a manutenção de pessoal técnico e de apoio administrativo contratados pelo IICA e que se encontram "sub-judice" (055/94)	10.01.94	Indefinido	MAARA	MAARA	Quinto
03	110/93	Acordo Geral de Cooperação Técnica IICA/EMBRAPA	12.05.93	12.05.98	EMBRAPA e/ou IICA		
04		Cooperação Técnica a EMBRAPA BIRD III	Maio 1990	Maio 1995	EMBRAPA	BIRD e/ou IICA	
05		Implementação do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da EMBRAPA para a Geração e Transferência de Tecnologia	Maio 1992	Maio 1995	EMBRAPA	EMBRAPA	
06		Programa de Modernização Tecnológica da Agropecuária na Região Centro-sul do Brasil - Promoagro	Agosto 1993	Fevereiro 1997	EMBRAPA	BID EMBRAPA e IICA	
07	102/1994	Memorando de Entendimento entre a EMBRAPA e o IICA para os fins que se menciona	24.05.94	Maio 1999	EMBRAPA		
08		Apoiar ao Banco do Nordeste do Brasil para o Planejamento e Execução de Ações em Crédito para o Desenvolvimento Rural	Outubro 1990	Outubro 1994	BNB	BNB	Primeiro
09	090/94 104/94 105/94 175/94	Cooperação Técnica a Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF) para o Desenvolvimento da Agricultura Irrigada (141/89)	Maio 1991	Maio 1995	CODEVASF	CODEVASF	Décimo Quinto
10	179/94	Cooperação Técnica com a SENIR e a DNOCS para Implementação do Projeto de Irrigação Nordeste I	12.03.90	Março 1995	SENIR/DNOCS	BIRD/SIR	Quarto
11		Apoio ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) para a Modernização Administrativa e a Capacitação de seus funcionários na Formulação de Projetos em Áreas de Assentamento (39/91)	28.12.90	30			
12	137/94	Convênio entre a SEPLAN-PR/SPA-PNUD	15.09.93	Março 1994	EPLAN/PR/PNUD	PNUD	Segundo
13		Projeto de Desenvolvimento Agroambiental do Estado do Acre	Julho 1993	Nov/93 Paralisado	Gabinete Governador	Governo do Acre	
14		Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural no Estado da Bahia	02.09.93	02.09.95	SEPLANTEC Bahia	Governo do Estado da Bahia	
15		Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural do Estado do Ceará	19.08.93	16.08.95	SEPLANTEC Ceará	Governo do Estado do Ceará	



Nº ORDEM	CÓD.	INSTRUMENTOS	DATA ASSINATURA	VIGÊNCIA	CONTRAPARTE	FONTE DE RECURSOS	TERMO ADITIVO
16		Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural do Estado do Maranhão	25.08.93	Agosto/95	SEPLANTEC Maranhão	Governo do Estado do Maranhão	
17		Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural do Estado de Pernambuco	05.05.93	Junho 1995	SEPLANTEC Pernambuco	Governo do Estado de Pernambuco	Segundo
18		Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural do Estado do Piauí	27.05.93	Maio 1995	SEPLANTEC Piauí	Governo do Estado do Piauí	Primeiro
19		Cooperação Técnica na implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural do Estado do Rio Grande do Norte	25.08.93	Agosto 1995	SEPLANTEC Rio Grande do Norte	Governo Estado Rio Grande do Norte	
20		Contrato de Cooperação entre o MAARA/IICA, visando o assessoramento na elaboração, desenvolvimento, implantação e implementação de sistema de informações agrícolas	14.12.93	31.12.94	MAARA	MAARA	Primeiro
21		Convênio entre o MAARA/IICA no que se relaciona ao Controle de Qualidade Total	Dezembro 1993	Dezembro 1997	MAARA	MAARA	Primeiro
22		Fortalecimento Institucional dos Serviços da Defesa Sanitária Animal do Brasil	Dezembro 1989	Março 1996	MAARA/SDA/DDA	MAARA	Décimo Primeiro
23		Apoio a Reestruturação e Fortalecimento do Sistema de Sanidade Vegetal no Brasil	Fevereiro 1992	Dezembro 1995	MAARA/SDA/DDIV	MAARA	Segundo
24		Apoio ao CIAT - Carta de Entendimento	08.10.91	Indefinido	EMBRAPA	CIAT	
25		Apoio as atividades de Cooperação NCSU/EMBRAPA - Carta de Entendimento	02.08.91	Outubro 1994	EMBRAPA	NCSU	
26		Apoio a Associação Nacional de Defensivos Agrícolas - ANDEF	02.10.87	Junho 1995	ANDEF	ANDEF	Quarto
27	094/94	Carta de Entendimento entre o IICA e o Conselho Brasileiro de Fitossanidade COBRAFI	Fevereiro 1994	Fevereiro 1996	Fundação Banco do Brasil	Recursos não reembolsáveis	
28	158/94	Acordo-Geral de Cooperação técnica entre o Banco Regional de Desenv. do Extremo Sul e o IICA	Dezembro 1992	Dezembro 1994	BRDE	BRDE e Fontes Externas	Pendent e Renegociação
29		Convênio de Cooperação Técnica que entre si celebram a Assoc. Brasil. de Agribusiness e o IICA, com a intervenção da ABC	25.05.94	25.05.96	ABAG	Partes convenientes e fontes externas	
30	102/93	Convênio de Cooperação técnica entre a Agência Brasileira de Cooperação /MRE e o IICA	Outubro 1994	Indefinido	ABC	Indefinido	
31		Convênio de Cooperação Técnica com a SUDENE	Agosto 1994	Agosto 1995	SUDENE	SUDENE	

numa constante mudança de rumos na condução do Escritório e no abuso de autoridade, prevalecendo juízos pessoais, nem sempre compatíveis com a tradição e normas do próprio IICA;

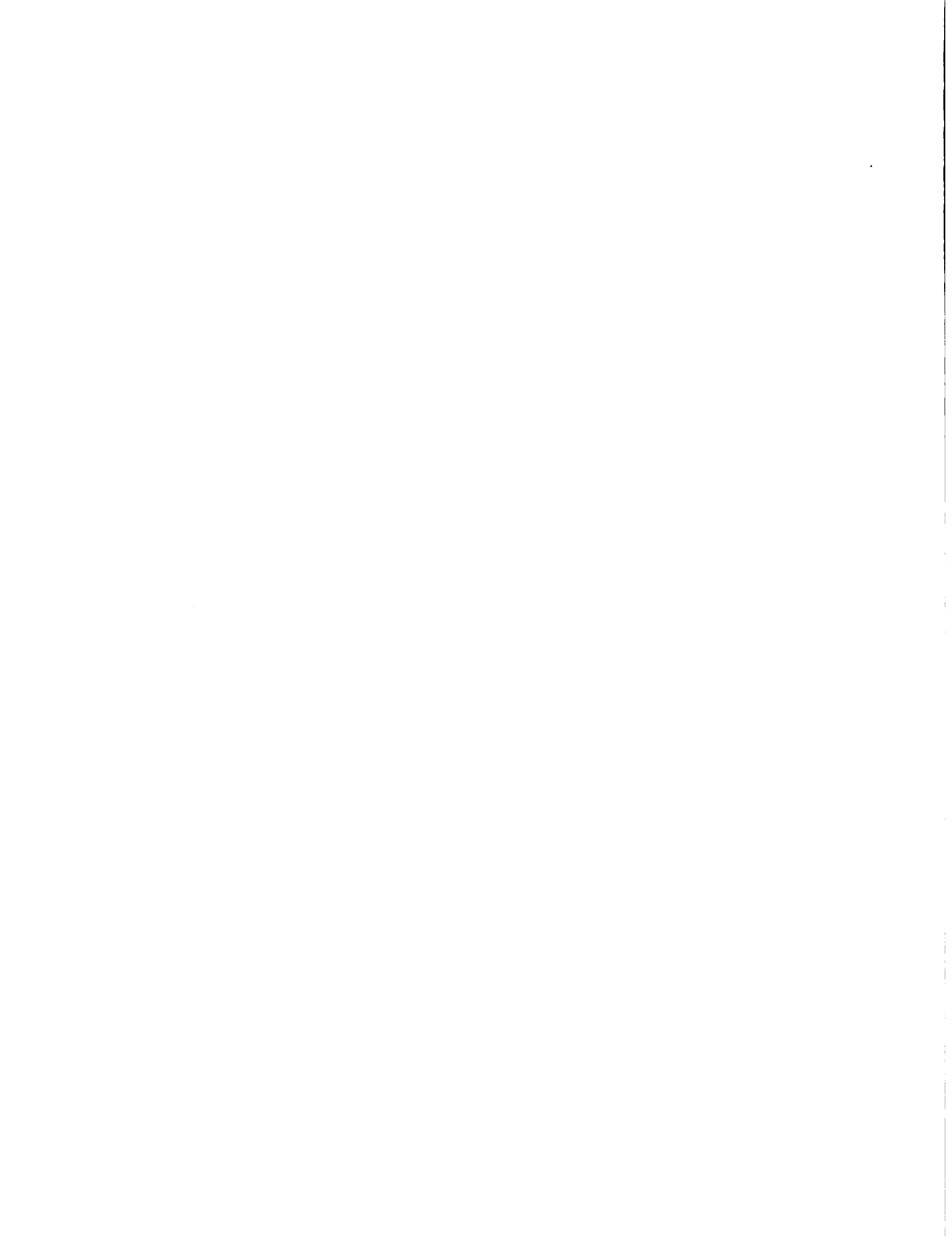
2. omissão da Direção Geral; nos últimos anos a Direção Geral não cumpriu, satisfatoriamente, suas funções de controle; acompanhamento e supervisão das atividades do Escritório na área administrativo-financeira, o que está refletido na ausência de diretivos e técnicos especializados no País, à exceção do último ano, após o transbordamento da crise do Escritório. Ressalta-se que, foge ao escopo da presente consultoria a averiguação de eventuais irregularidades administrativas, as quais foram objeto de auditoria por parte de funcionários da Direção Geral, num passado recente, cujas conclusões desconhecemos. No entanto, é de se esclarecer que ainda estão em curso processos de sindicância no Tribunal de Contas da União e que ainda perduram suspeitas de irregularidades administrativas havidas no Escritório.

Cabe-nos salientar que, após o afastamento do último titular da Representação, tem havido um redobrado esforço de melhoria dos serviços de apoio por parte do Representante Interno, especialmente no que concerne aos aspectos de coordenação, participação/comunicação internas e de maior rigor na aplicação das normas e procedimentos administrativos.

A despeito das considerações anteriormente mencionadas, pode-se afirmar que o desempenho da estrutura organizativa do Escritório, na área administrativo-financeira, é precário, conforme se expõe a seguir:

a. Centralização Administrativa

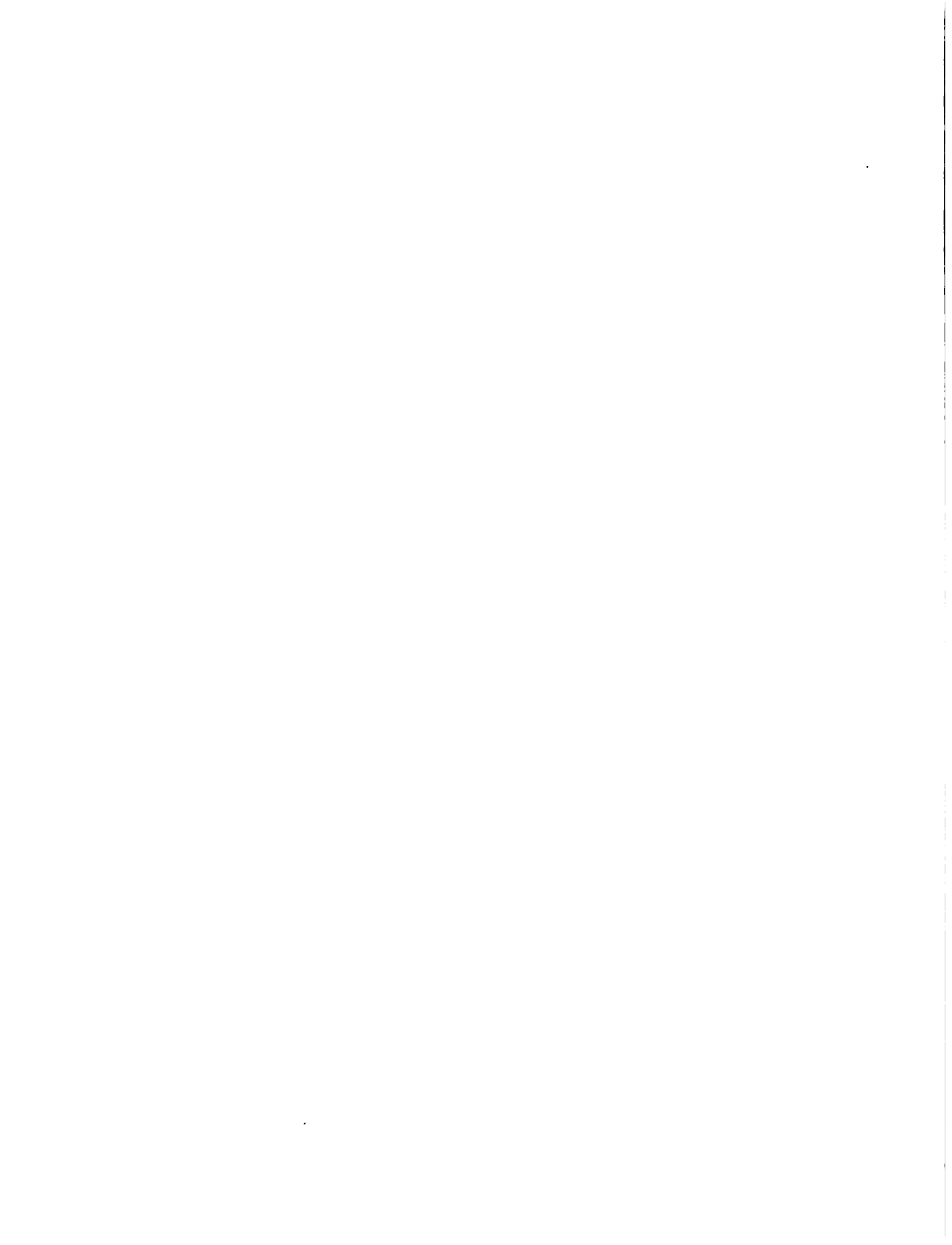
Até num passado recente, o gerenciamento de todas as



atividades meio estava concentrado numa única pessoa: o responsável pela unidade administrativa. Essa situação contribuiu para que fossem adotadas decisões, com frequência, conflitantes com as normas e procedimentos vigentes; dificultou o controle pela associação dos segmentos administrativos e financeiros numa única unidade redundou em atrasos nos serviços e propiciou o surgimento de áreas de atrito entre os funcionários. Esse quadro, agravado pela tendência centralizadora do responsável da unidade, constituiu-se num preponderante fator gerador de desorganização administrativa do Escritório.

b. Baixa Produtividade do Trabalho

Há um consenso de que os níveis atuais de produtividade das atividades administrativas do Escritório são baixos, o que está refletido na lentidão na execução dos serviços e no constante atraso no cumprimento de prazos ("over-time"), em especial, nas prestações de contas. Em boa medida, essa baixa produtividade deve-se à problemática de recursos humanos do Escritório, objeto de análise no tópico seguinte deste capítulo. Entretanto, outros fatores concorrem para essa situação, entre os quais, destacam-se: (1) normas e procedimentos administrativos desatualizados e nem sempre consentâneos com a realidade do Escritório; (2) indefinição, e/ou imprecisão de competências e atribuições dos diferentes setores da estrutura administrativa; (3) processo repetitivo de tarefas nos aspectos contábeis, face falta de compatibilização do sistema adotado pela Direção Geral com as exigências impostas pelas instituições nacionais, convenientes do IICA; (4) defasagem do Escritório no que concerne ao uso dos recursos proporcionados pela informática. Essa situação tem concorrido para que o fluxo de dados e informações gerados pela área administrativa seja deficiente, em termos de precisão e pontualidade, redundando em insatisfação na equipe técnica e nas instituições parceiras. De outra parte, há uma acentuada tendência em se transferir tarefas administrativas para a estrutura dos projetos/convênios, como reflexo da baixa



produtividade do trabalho da área administrativa, concorrendo para comprometer o desempenho dos técnicos em suas atividades fins, ou seja, cooperação técnica.

c. Deficiente Mecanismo de Coordenação/Comunicação Internas

Apenas nos últimos meses iniciou-se um esforço orientado a melhorar os aspectos de coordenação/comunicação internas; mesmo assim, com enfoque e resultados discutíveis. O fato de se configurar compartimentos estanques na área técnica, consubstanciados no elevado grau de verticalização dos programas do IICA, associado à inexistência de mecanismos adequados de coordenação, afeta o trabalho em equipe e tende à subutilização dos recursos humanos disponíveis no programa de cooperação técnica, pois reduz a possibilidade de articulação/integração entre os técnicos incorporados nos projetos. Ademais, a co-participação do pessoal nos processos de identificação e solução de problemas é dificultada pelo deficiente uso de canais de comunicação interna, especialmente no que concerne a políticas e gerenciamento de recursos humanos. Nesse particular, desponta-se o precário relacionamento entre a Representação do Escritório e a Associação dos Empregados do IICA.

d. Inexistência de Mecanismo de Relacionamento Externo

Os aspectos específicos de relacionamento externo serão abordados no tópico 4 deste capítulo. No entanto, ressalta-se que a inexistência de um mecanismo formal na estrutura organizativa do Escritório tem dificultado a comunicação com as instituições parceiras do IICA, comprometendo os esforços orientados a validar suas ações de cooperação técnica e a preservar sua imagem institucional.

e. Memória Institucional

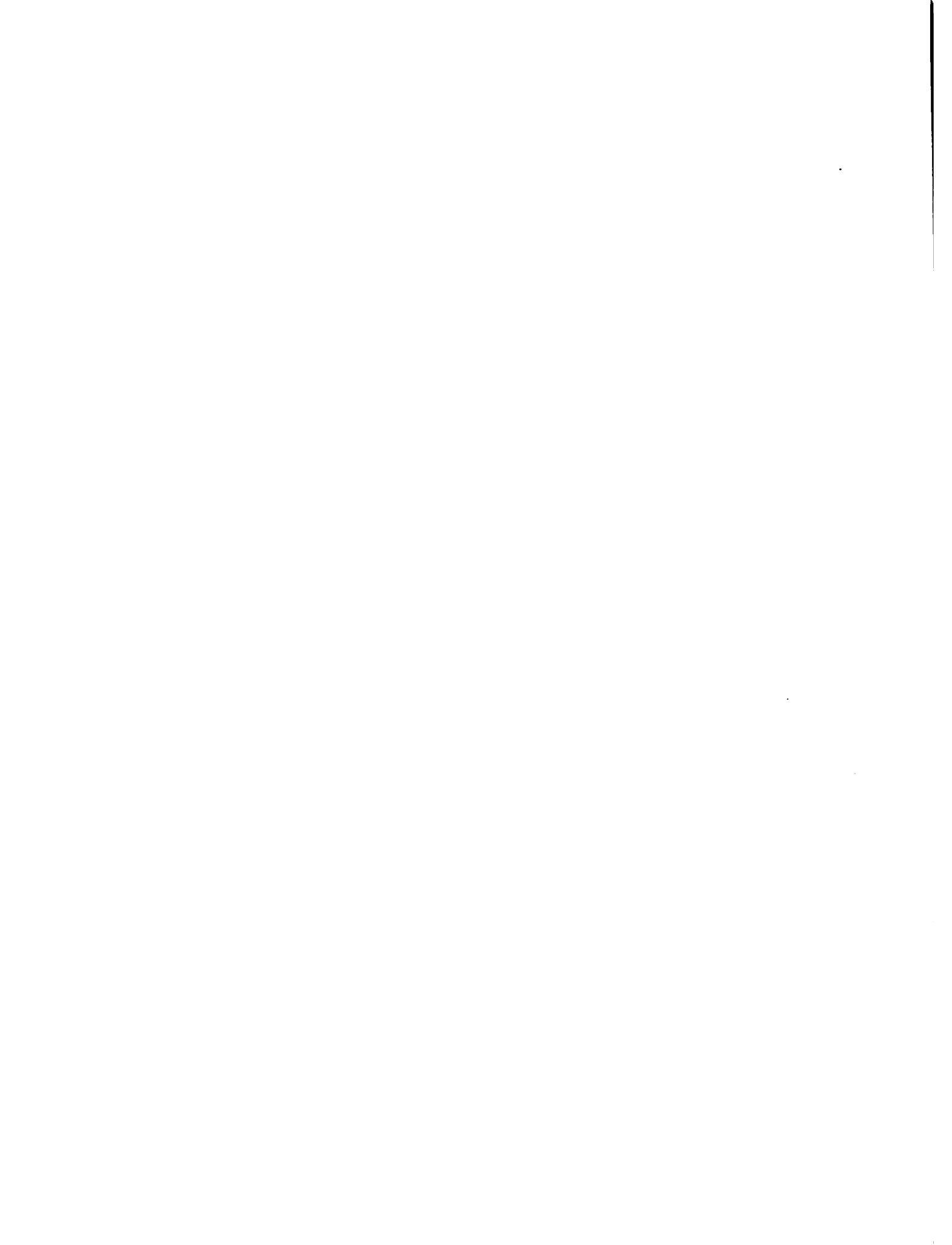
O sistema de manutenção e guarda de documentos na sede do Escritório é precário. A documentação disponível está dispersa; informações essenciais não são encontradas; o processo de busca e identificação, com frequência, é moroso e o uso da informática é restrito. Esse quadro, praticamente, inviabiliza a preservação da memória do Escritório e dificulta o uso de dados e informações como instrumento de gerenciamento.

f. Custos Fixos Elevados

Os custos fixos do Escritório IICA/Brasil, em 1993, alcançaram o montante de US\$ 973,941.00 (novecentos e setenta e três mil dólares) correspondendo a 73,06% dos custos totais. Desse montante, 48,50% e 17,84%, respectivamente, derivaram de dispêndios com pessoal profissional internacional e pessoal profissional local, o que nos leva a concluir: (1) a atual estrutura de gastos é inflexível, dificultando a alocação de recursos, em maior proporção, para cobertura de gastos diretamente relacionados com a operacionalização de projetos (custos variáveis); (2) os gastos com PPI têm um peso relativo elevado nos custos do Escritório; (3) contrariamente, os custos com PPL, em termos relativos, são reduzidos.

2. Problemática Relacionada com Recursos Humanos

O componente de recursos humanos do Escritório IICA/Brasil pode ser dimensionado pelo dispêndio anual da ordem de US\$ 1,106.010.00 (um milhão, cento e seis mil e dez dólares) com pessoal e pelo número de 197 (cento e noventa e sete) funcionários do Escritório e vinculados a convênios, conforme quadro nº 1:



QUADRO N° 1
CONTINGENTE DE PESSOAL ADMINISTRADO PELO ESCRITÓRIO

CATEGORIA	ESCRITÓRIO	CONVÊNIOS	TOTAL
PPI	08	15	23
PPL	07	16	23
PSG	30	121	151
TOTAIS	45	152	197

A prestação de serviços na quantidade e qualidade satisfatórias, essencialmente, depende da competência e das condições de uso dos recursos humanos diretamente vinculados à Agência.

Uma análise detalhada da problemática de recursos humanos do Escritório. IICA/Brasil consta no relatório preparado pela Consultoria Helena Tonet sob o título "Diagnóstico de Variáveis Intervenientes na Gestão dos Recursos Humanos do IICA/Escritório Local" (Anexo Iv). Neste tópico serão enfocados aspectos considerados marcantes, muito deles baseados nos dados e informações derivados do supramencionado Relatório.

2.1 Aspectos Gerais

Referem-se a questões comuns a todas as categorias de funcionários.

a. Seleção e Classificação de Pessoal

Os critérios de seleção e classificação, em geral, são objeto de crítica uma vez que: (1) inexistem procedimentos escritos que possam orientar o processo de recrutamento; (2) prevalecem critérios empíricos com forte conteúdo de subjetividade; (3) a área de recursos



humanos exerce reduzida influência no processo; (4) há uma tendência a se considerar que na seleção interna, com frequência, não são cumpridos os regulamentos existentes; (5) a classificação nem sempre segue os parâmetros definidos pelo Manual de Descrição de Cargos prevalecendo critérios tendentes ao favorecimento de alguns. No que concerne a pessoal profissional, assinala-se que tem havido inadequação do perfil desejável, por influência da Direção Geral no processo de seleção, em função da natureza da cooperação.

b. Comunicação Interna

Conforme foi assinalado no tópico anterior a estrutura organizativa do Escritório não favorece a comunicação interna.

Esse fato está refletido na manifestação do pessoal ao ser indagado: "O que faz do IICA um mau lugar para trabalhar?", valendo destacar: (1) estrutura hierárquica autoritária; (2) burocracia interna, organismo pesado; (3) departamentalismo; (4) o relacionamento entre pessoas é ruim; (5) falta de comunicação interna; (6) os funcionários dos convênios são mal informados das atividades no Escritório. Esse quadro, além de contribuir para um clima de insatisfação, representa um preponderante fator restritivo à participação do pessoal no esforço de racionalização das atividades do Escritório.

c. Desenvolvimento de Recursos Humanos

O esforço de capacitação do pessoal do Escritório tem sido muito limitado: (1) à pessoa que ingressa, administrativo ou técnico, não é proporcionado estágio ou

treinamento pré-serviço; (2) a falta de reciclagem gera insatisfação e constitui um risco de obsolescência profissional; (3) o setor de pessoal não reúne condições para conduzir na intensidade e forma desejáveis, ações de capacitação. Essa situação tem afetado a produtividade do trabalho e provocado frustração no pessoal.

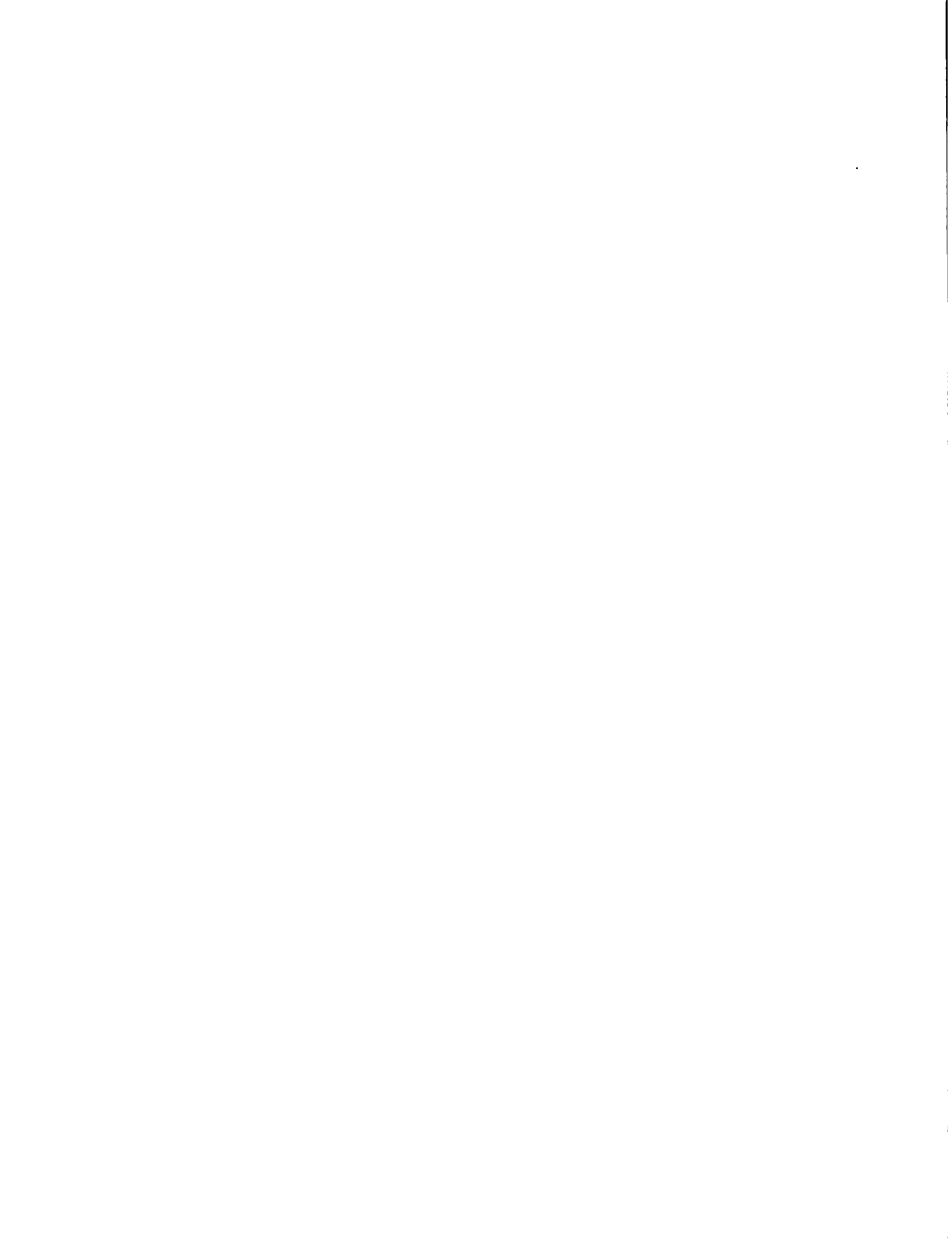
d. Desempenho do Setor de Pessoal

O setor se responsabiliza pela execução das atividades relacionadas com gerenciamento (registro e manutenção de pessoal), mas também com aquelas correspondentes a desenvolvimento de recursos humanos (informação, avaliação, capacitação, participação e relações humanas, entre outras). Apesar do esforço do pessoal incorporado no setor, em decorrência do seu despreparo e da sobrecarga de tarefas inadiáveis, relacionadas com gerenciamento, as atividades no campo do desenvolvimento de recursos humanos tendem a ficar relegadas ao plano secundário ou a ser mal executadas. Agrega-se que o uso de recursos da informática pelo setor ainda é muito reduzido e a falta de definição de rotinas básicas, procedimentos e normas que orientem a execução das tarefas conduz a erros e atrasos.

O apoio do setor no componente de capacitação dos projetos/convênios de cooperação técnica é nulo.

e. Avaliação de Pessoal

Pode-se afirmar que os procedimentos utilizados na avaliação do desempenho do pessoal fazem com que esta não esteja cumprindo seu papel como instrumento de fortalecimento institucional e constitui um dos fatores que têm contribuído para gerar o clima de insatisfação



prevalecente no Escritório: (1) é encarada como momento e não como processo; (2) associada à ausência de diálogo sistematizado e de relação de confiança, induz a descontentamentos; (3) é encarada como instrumento direcionado quase que exclusivamente para ajuste salarial; (4) são parcas as ações de acompanhamento do desempenho como parte de um processo de avaliação; (5) há percepção de que o julgamento do mérito do desempenho, feito à distância, não oferece credibilidade; (6) por fim, há acentuada incidência de queixas quanto à objetividade, fidedignidade, imparcialidade e transparência dos critérios adotados na avaliação.

f. Associação dos Empregados

Assinala-se, de início, haver uma acentuada controvérsia sobre o papel que deveria ser reservado à Associação. De parte do pessoal da categoria PSG, a tendência é confundí-la como sindicato, sendo encarada como o instrumento existente para defender seus interesses de melhoria funcional e afirmam ser o único canal que possuem para se fazer ouvir pelas chefias e Representantes. De parte dos funcionários das categorias profissionais, há uma tendência a se considerar que a Associação não está contribuindo para promover a integração entre os funcionários; suas ações restringem-se a reivindicações funcionais; exacerbam os problemas existentes.

É de ressaltar que o canal de comunicação entre a Representação e a Diretoria da Associação vem funcionando em condições precárias, aparentemente por excesso de radicalismo, má vontade e falta de confiança, de parte a parte. Essa situação tem contribuído para gerar um clima de permanente conflito e desarmonia no Escritório.

A Diretoria da Associação se queixa da falta de resposta, inclusive da Direção Geral, a denúncias relacionadas com privilégios, injustiças cometidas contra funcionários e fatos ocorridos na gestão do Escritório, até num passado recente.

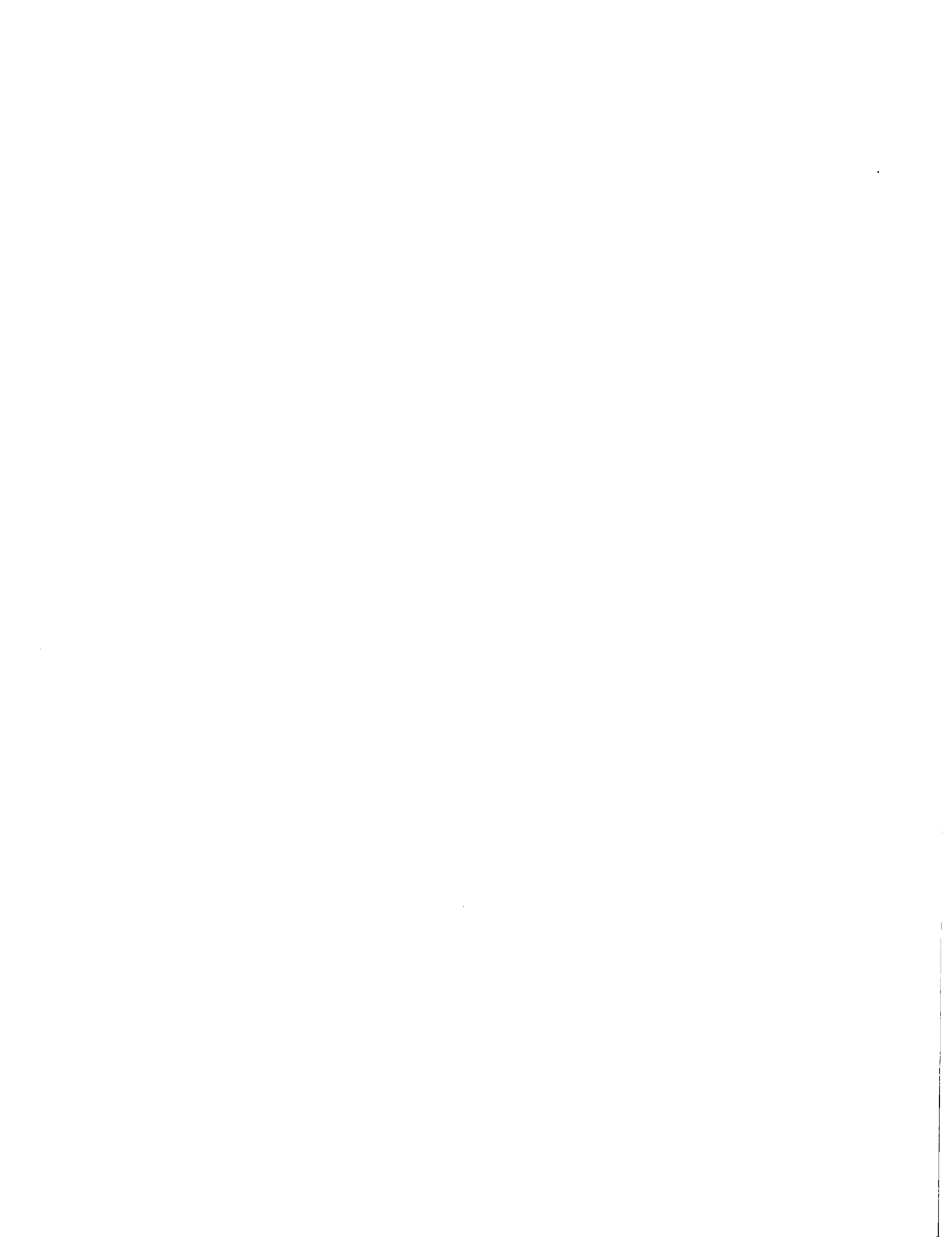
Agrega-se que os dirigentes da atual Diretoria, possivelmente por interesse pessoal, demonstram uma forte propensão à utilização da categoria de pessoal de serviços gerais como "massa de manobra" contra a Representação e não revelam uma real vontade de cooperar e contribuir para se construir um ambiente saudável e mais racional de trabalho no Escritório, haja vista que, quando foram chamados, por escrito, como exigiram, para apresentar sugestões relativas a políticas e diretrizes de pessoal, como subsidio para o presente Estudo, inexplicavelmente deixaram de fazê-lo.

2.2 Aspectos Específicos

Afora os aspectos gerais, constata-se uma especificidade de problemas, por categorias funcionais, conforme se explicita a seguir:

a. Pessoal Profissional Internacional

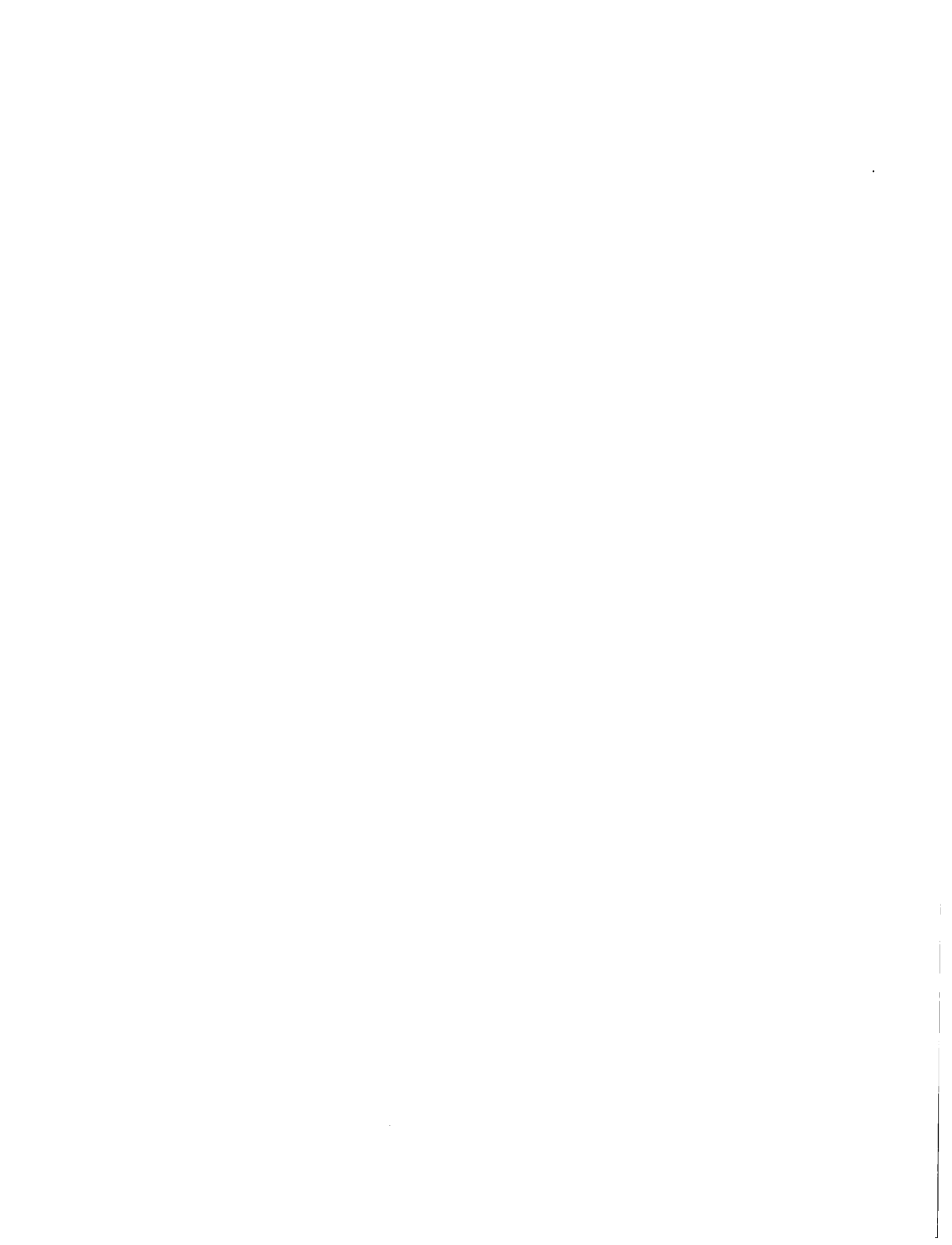
A lotação de profissionais dessa categoria na sede (seis ao todo) em termos relativos, está pesando sobremaneira nos custos fixos do Escritório e se questiona a relação custos/benefícios, derivada da ação de alguns deles, em função do volume e da qualidade das atividades desenvolvidas ou dos produtos efetivamente obtidos.



Há um consenso de que se desponha, no Escritório, um grave problema de inadequação de perfil entre os técnicos que compõem esta categoria funcional, notadamente os especialistas de irrigação. Essa situação decorre, principalmente, do novo enfoque definido pelo Banco Mundial na estratégia operacional do Programa de Amparo ao Pequeno Produtor (PAPP)_ descentralização através da municipalização e atuação direta junto às comunidades_ gerando um acelerado processo de mudança no quadro institucional e passando a ser demandado um novo enfoque da cooperação técnica com ênfase aos aspectos de gestão/articulação institucional, para o qual um bom número de especialistas de irrigação do IICA, aparentemente, não está preparado.

A intervenção direta da Direção Geral nos processos de contratação e renovação de contratos e a lentidão na tomada de decisões referentes à rescisão ou remanejamento também têm contribuído para que permaneçam no Escritório profissionais que não reúnem condições para conformar a equipe desejável para as ações de cooperação técnica do IICA no País. Ressalta-se que alguns técnicos permanecem no País já por longos anos, aparentemente com a capacidade esgotada de introduzir inovações ou desenvolver atividades para as quais as instituições nacionais não demonstram capacidade.

Assinalam-se ainda, os seguintes aspectos relacionados com profissionais internacionais: (1) muitos se queixam da sobrecarga de tarefas administrativas a que são sujeitos a executar; (2) tendem a demonstrar apreensão pelo reduzido horizonte de seus contratos de trabalho ou quanto às perspectivas de compatibilização de seus perfis profissionais com as prioridades de cooperação técnica do IICA no País, para o futuro.



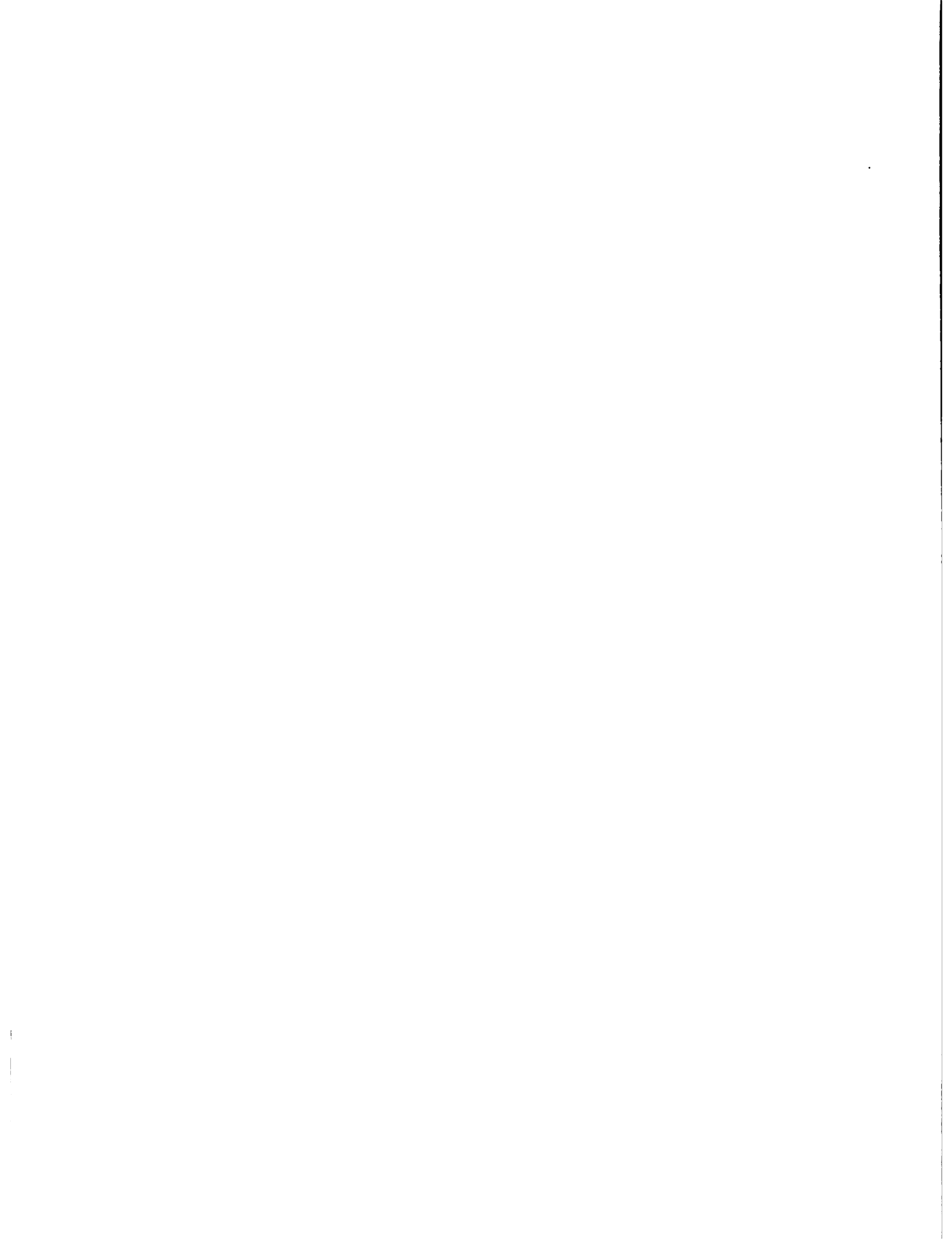
b. Pessoal Profissional Local

O componente de técnicos locais do Escritório não guarda relação com a acentuada tendência no enforque da cooperação técnica internacional em se utilizar o máximo de técnicos do próprio País. O quadro n° 1, constante deste tópico indica que o Escritório conta somente com 7 (sete) profissionais dessa categoria, quase todos diretamente relacionados com atividades meio.

Os profissionais locais, inclusive de convênios, ao serem indagados sobre fatores adversos do IICA, como empregador, entre outros, indicaram: (1) defasagem salarial em função do mercado de trabalho; (2) falta de estabilidade; (3) falta de perspectiva de ascensão profissional; (4) diferença de tratamento entre os técnicos do IICA e dos convênios.

c. Pessoal de Serviços Gerais

Definitivamente, o ambiente de trabalho nessa categoria funcional é ruim. Tem contribuído para agravar essa situação o estado de permanente conflito entre a Representação do Escritório e a Diretoria da Associação de Empregados. A percepção da maioria dos funcionários é que contam apenas com a Associação quando enfrentam problemas pessoais. O "estado de espírito" desse grupo funcional está refletido na resposta de seus integrantes quando indagados sobre as condições de trabalho no Escritório: (1) apadrinhamento de certos funcionários pela Administração; (2) falta de política de capacitação do pessoal; (3) muitos funcionários entram sem concurso; (4) não cumprimento do regulamento e do manual de pessoal; (5) sistema de avaliação injusto; (6) falta de estabilidade e insegurança.



d. Componente de Pessoal dos Convênios de Apoio

O quadro nº 1, constante do tópico 2 deste capítulo que indica 152 (cento e cinquenta e dois) funcionários, no corrente ano, mantêm vínculo empregatício do IICA, amparados pelos chamados convênios de apoio administrativo, perfazendo 78.3% do total. Alguns convênios restringem-se a apoio administrativo (MAARA e CIAT) e outros ainda contemplam a importação de bens e algo de cooperação técnica.

Pode-se afirmar que o Escritório não detem qualquer poder de direcionamento nesse grupo funcional e, em última instância está fazendo uma terceirização às avessas; isto é, assumindo responsabilidades administrativas alheias ao marco básico definido para atuação do IICA: desenvolver ações de cooperação técnica. O pessoal dos convênios, como norma, é recrutado e selecionado pela Instituição conveniente, mas é contratado e administrado pelo Escritório do IICA. Isto implica na execução das rotinas de contratação, inserção em folha de pagamento, recolhimento de encargos sociais, manutenção de registros, prestações de contas, entre outros, acarretando uma sobrecarga administrativa que concorre com as atividades no Escritório, diretamente relacionadas com o seu programa de cooperação técnica. Agrega-se que esses convênios, em geral, não trazem crédito ao IICA no País e tendem a concorrer para o comprometimento da sua imagem, ou seja, passa a ser encarado como um organismo facilitador.

e. Uso de Consultores

A compreensão da problemática de consultores no Escritório é de suma importância, considerando a forte

tendência a um maior uso desse estrato de técnicos, como meio para se reduzir custos fixos e para flexibilizar a ação da cooperação técnica, ajustando-se às demandas das instituições.

Uma visão geral dos dados quantitativos relativos ao uso de consultores pode ser obtida através do quadro nº 2 que mostra o movimento das contratações no período de janeiro de 1993 a junho de 1994, ou seja, 18 (dezoito) meses. Esse quadro indica:

- . no período foram realizadas 315 (trezentas e quinze) contratações de consultores, correspondendo a 986 (novecentos e oitenta e seis) consultores/mês;
- . foram contratados consultores para 24 (vinte e quatro) convênios/projetos;
- . gastou-se com as contratações a expressiva importância de US\$ 3,085,142.00 (três milhões, oitenta e cinco mil e cento e quarenta e dois dólares);
- . nos convênios com a EMBRAPA em relação aos quais a função do IICA, praticamente, são de apoio administrativo, o número e valor das contratações responderam por 52,5% (cinquenta e dois vírgula cinco por cento) e 43,7% (quarenta e três vírgula sete por cento), respectivamente;
- . constata-se um grande variação no custo médio mensal das contratações, oscilando entre US\$1,287.00 (um mil e duzentos e oitenta e sete dólares) e US\$8,600.00 (oito mil e seiscentos dólares);
- . foi inexpressiva alocação de recursos de cotas;

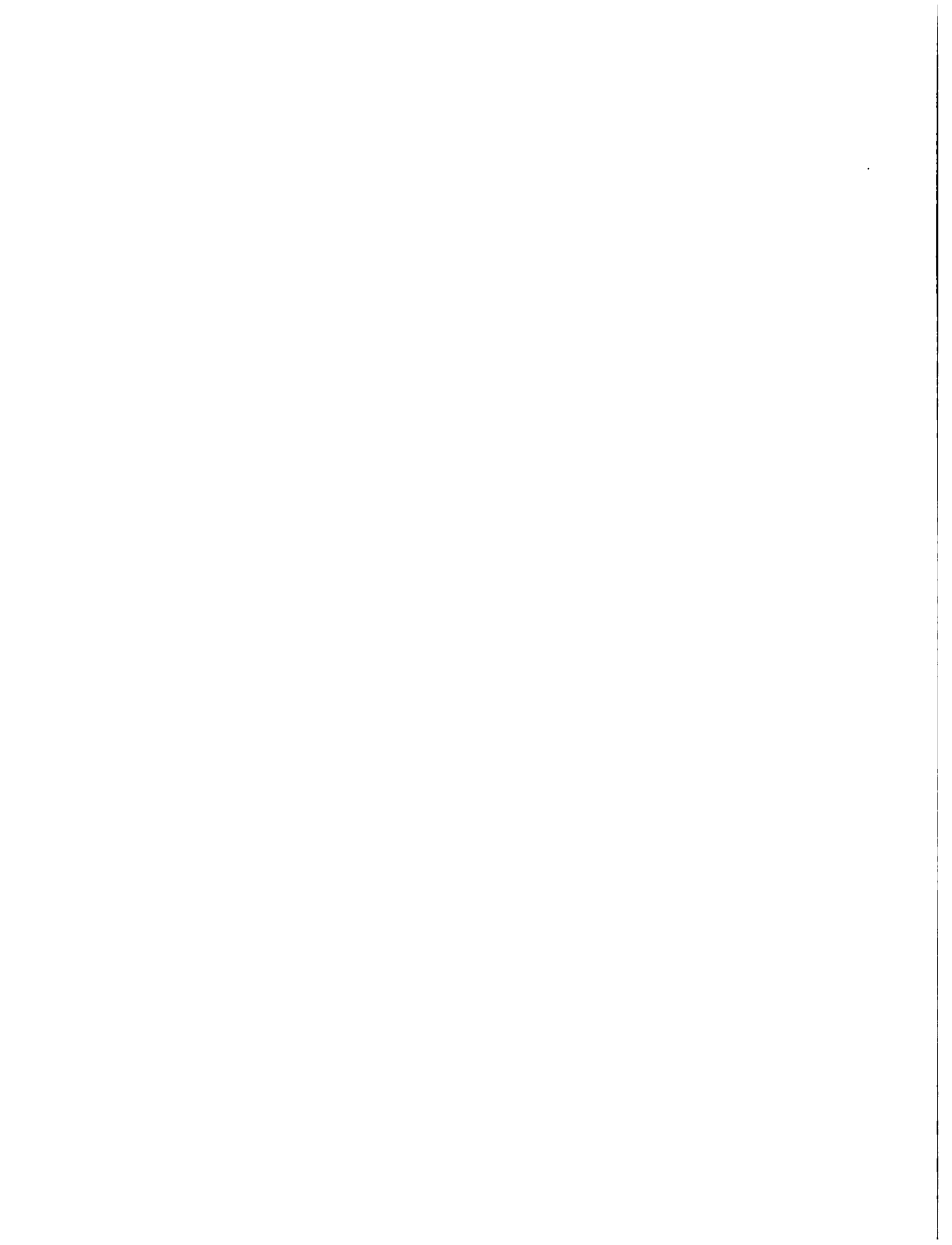


- . a duração média dos contratos foi de 3,1 (três vírgula um meses) 63,6% e 12,3% das contratações foram por períodos inferiores a 3 meses e superior superiores a 12 meses, respectivamente.

Ressalta-se que, após junho do corrente ano, houve um significativo incremento do número de contratações, pois somente ao amparo do projeto ÁRIDAS foram mobilizados ao redor de 150 (cento e cinquenta) consultores.

Uma análise de 35 processos, embora não sejam representativos do universo dos consultores contratados, por insuficiência de informação, nos permite pontualizar:

- . as informações disponíveis não dão margem a uma adequada avaliação da qualidade dos produtos gerados nas consultorias;
- . não se dispõe de dados para afirmar o cumprimento de todos os critérios estipulados na Ordem Executiva n° 7/92. O fato de não se ter encontrado nos arquivos documentos básicos, como termo de referência, relatórios e antecedentes que motivaram a contratação, não permite aferir satisfatoriamente a compatibilidade prevista. Ressalta-se que somente foram analisados os processos com um mínimo de dados e informações disponíveis;
- . a documentação referente a consultores está dispersa, revela-se inconsistente e incompleta;
- . não existe, em forma ordenada um sistema de seguimento e controle de desembolso, cumprimento de prazos, emissão de aditivos e apresentação dos produtos em função dos contratos;



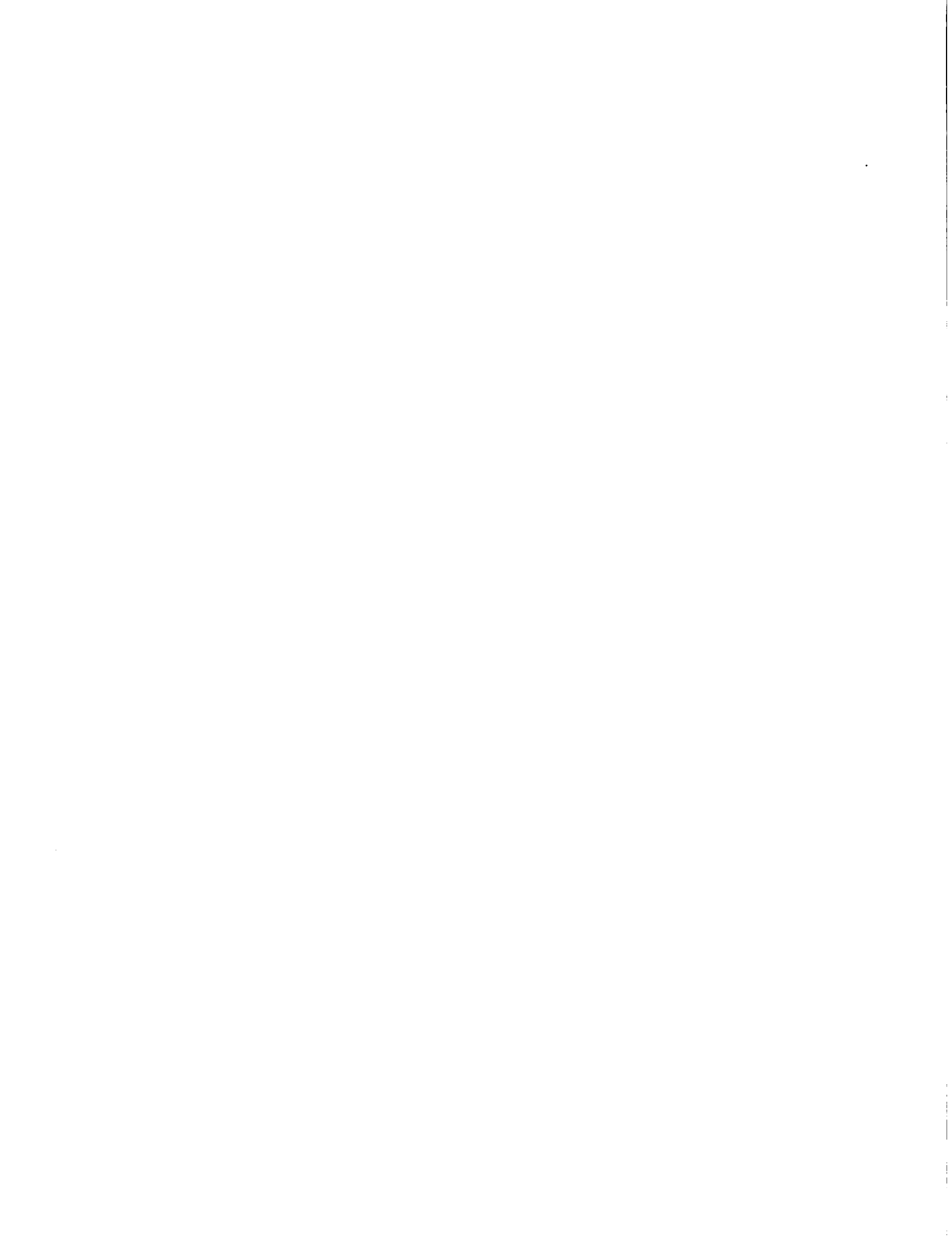
- . não se dispõe de critérios para seleção de consultores de modo a assegurar o nível de maturidade e a especificidade da experiência do profissional em função da natureza da consultoria;
- . não se dispõe de base de informação atualizada sobre fontes e perfis de prováveis consultores.

Esse quadro nos induz a suspeitar que haja uma forte tendência na prevalência de critérios pessoais para seleção de consultores e que os procedimentos de controle, acompanhamento e avaliação do trabalho, sejam ineficazes. Há que se ressaltar que nos convênios em que o IICA se limita a proporcionar apoio administrativo na mobilização de consultores, seu poder de direcionamento e de avaliação do trabalho executado, praticamente, é nulo, restringindo-se a tarefas de caráter administrativo.

f. Ambiente de Trabalho/Fatores de Desmotivação

É de se assinalar que, em geral, o ambiente de trabalho no Escritório não é bom.

A aplicação dos modelos de A. Maslow e de F. Herzberg, conforme está detalhado no Anexo IV indicou que prevalcem no Escritório os fatores chamados higiênicos, os quais, são os principais geradores de insatisfação do pessoal e esta, por sua vez, impede a motivação.



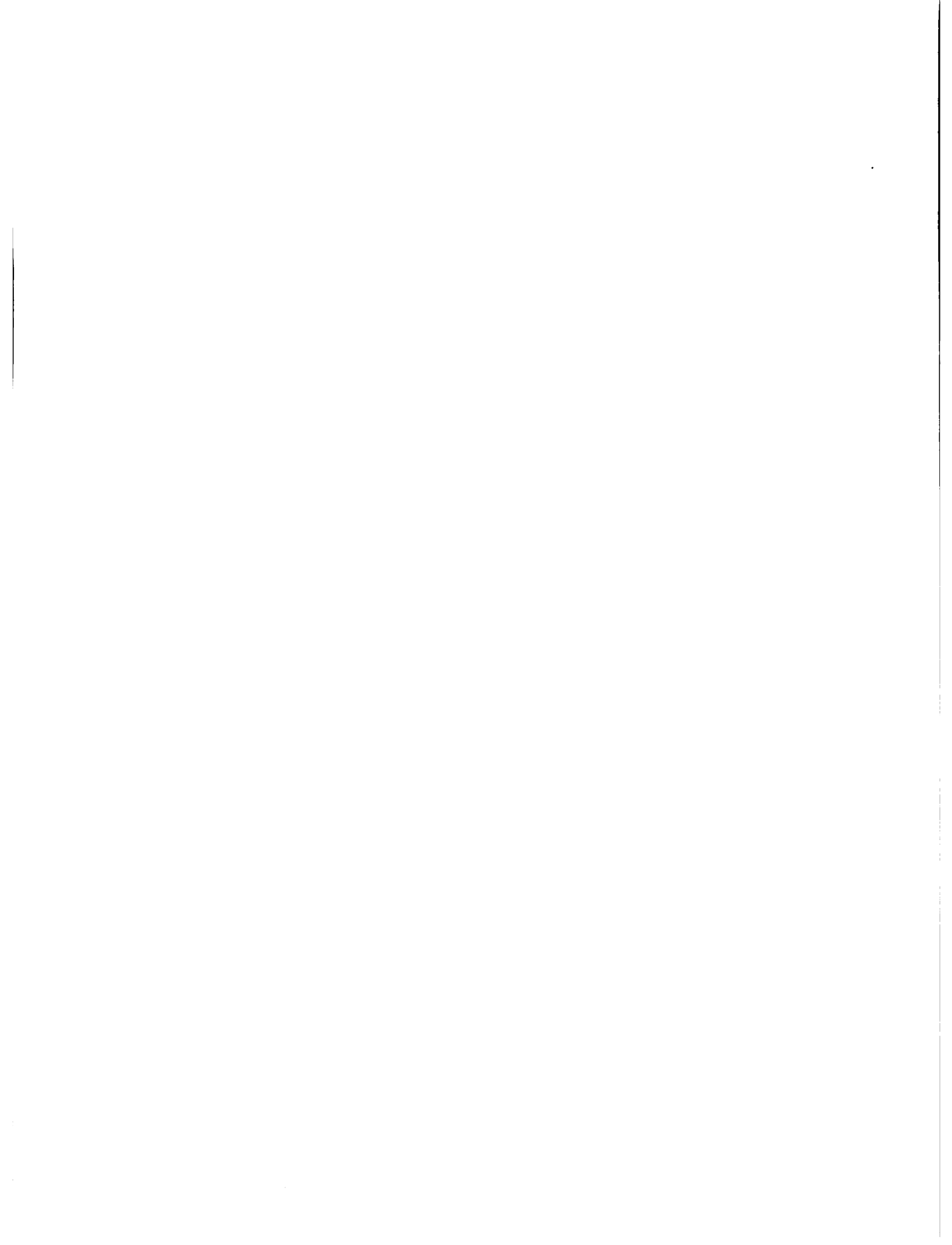
QUADRO Nº 2

MOVIMENTO DE CONTRATAÇÃO DE CONSULTORES

PERÍODO: JANEIRO/93 A JUNHO/94

CONVÊNIO / FONTE E FINANCIAMENTO	Nº TOTAL CONSULTORES	Nº TOTAL CONSULTORES/ MÊS	INCIDÊNCIA DA DURAÇÃO EM MÊS				VALOR TOTAL CONTRATAÇÕES US\$	CUSTO MÉDIO/ CONSULTOR US\$	CUSTO MÉDIO/ MENSAL US\$
			ATÉ 01 MÊS	01 a 03 MESES	03 a 06 MESES	MAIS DE 06 MESES			
ANDEF	01	03	00	00	01		6,000	6,000	2,000
ÁRIDAS	05	05	00	05	00	00	43,000	8,600	8,600
BID	04	17	01	01	00	00	22,000	5,500	1,287
BIRD III	66	218	35	05	24	02	420,796	6,376	1,930
BNB	03	09	00	02	01	02	37,670	12,557	4,186
CODEVASF	03	06	00	00	03	00	30,950	10,317	5,158
COTAS	11	19	03	07	01	00	89,710	8,155	4,722
EMBRAPA	44	94	22	05	03	14	640,793	14,563	6,817
GTZ	02	02	01	01	00	00	11,200	5,600	5,600
INCRA	08	14	00	06	00	02	78,660	9,833	5,619
MAARA	08	80	00	02	01	05	150,000	18,750	1,875
PAPP-BA	16	53	00	10	03	03	263,069	16,442	4,964
PAPP-CE	06	19	00	05	00	01	75,000	12,500	3,947
PAPP-MA	04	10	00	03	01	00	49,540	12,385	4,954
PAPP-PE	06	55	01	00	00	05	178,858	29,776	3,248
PAPP-PI	01	01	00	00	00	01	4,850	4,850	4,850
PAPP-RN	03	03	00	03	00	00	61,300	20,433	20,433
POLÍT AGRÍCOLA	01	01	00	01	00	00	2,000	2,000	2,000
PROCISUR	01	01	00	01	00	00	15,000	15,000	15,000
PROCITRÓPICOS	07	07	04	02	01	00	38,446	5,492	5,492
PROMOAGRO	55	187	28	02	24	01	312,032	5,673	1,669
SE NIR	07	39	00	02	03	02	105,900	15,129	2,715
SEPLAN	26	47	03	23	00	00	197,277	7,588	4,197
SIR	02	09	00	00	02	00	30,000	25,000	3,333
SNAD	11	39	00	09	01	01	62,300	5,664	1,597
SUDENE	15	48	00	08	07	00	210,491	14,033	4,385
TOTAIS	316	986	98	103	76	39			

OBSERVAÇÕES: Os Consultores com contratos inferiores a 30 dias, estão incluídos na coluna Total Consultor/Mes - de forma arredondada



Apresenta-se na a seguir um quadro resumo, indicando a incidência de fatores, nos aspectos higiênicos e motivacionais, como resultado da pesquisa efetuada entre os funcionários do Escritório, em base aos supra-mencionados modelos. A incidência reflete a preocupação do respectivo grupo funcional em relação a natureza do respectivo fator.

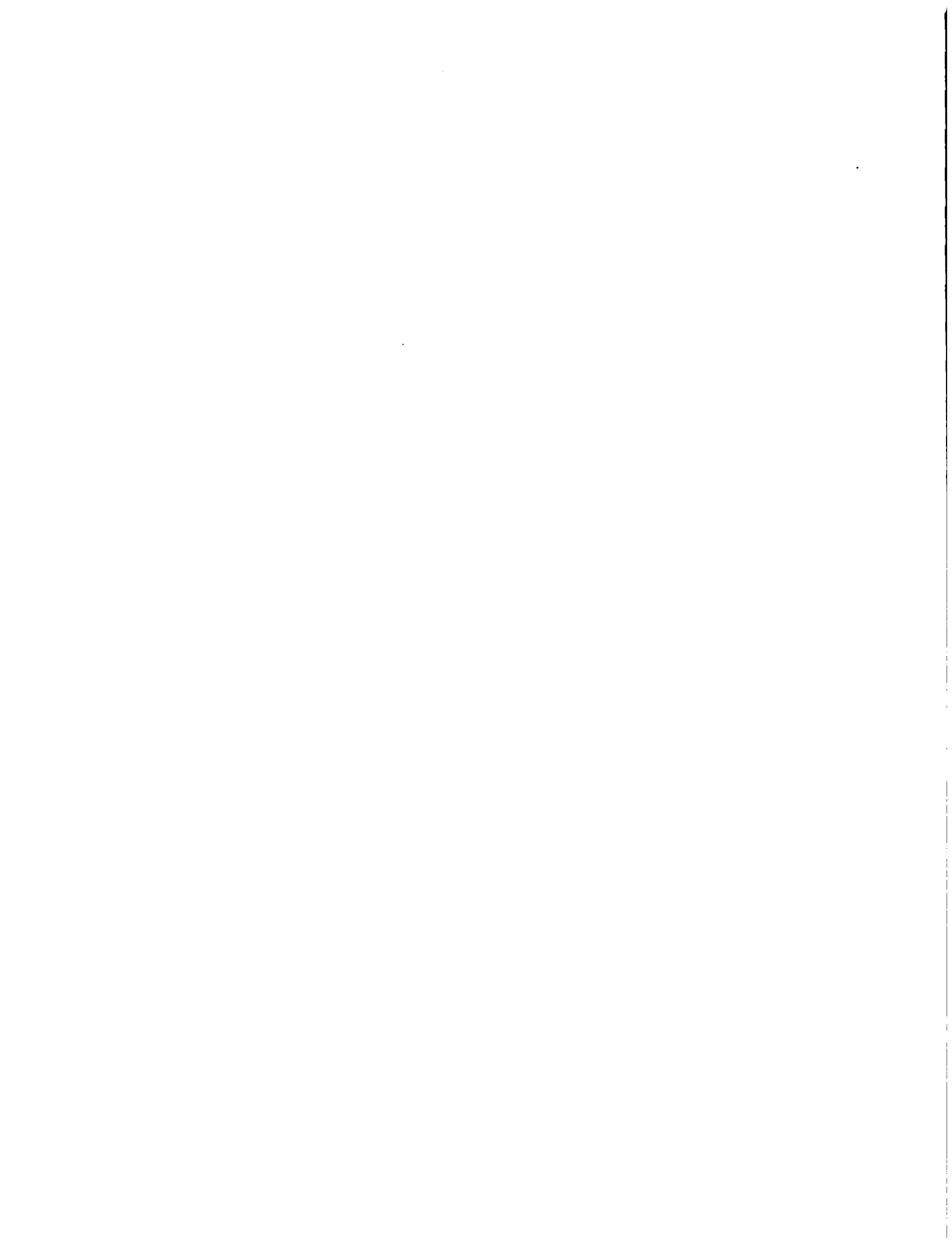
A teoria de F. Herzberg indica que os fatores relacionados com aspectos higiênicos, essencialmente, devem-se às condições de gerenciamento dos recursos humanos e precisam ser resolvidos como meio para se eliminar insatisfação, propiciando dessa forma, um ambiente favorável para se lograr motivação.

RESUMO DA INCIDÊNCIA DE FATORES POR CATEGORIA FUNCIONAL

MODELOS DE A. MASLOW E F. HERZBERG

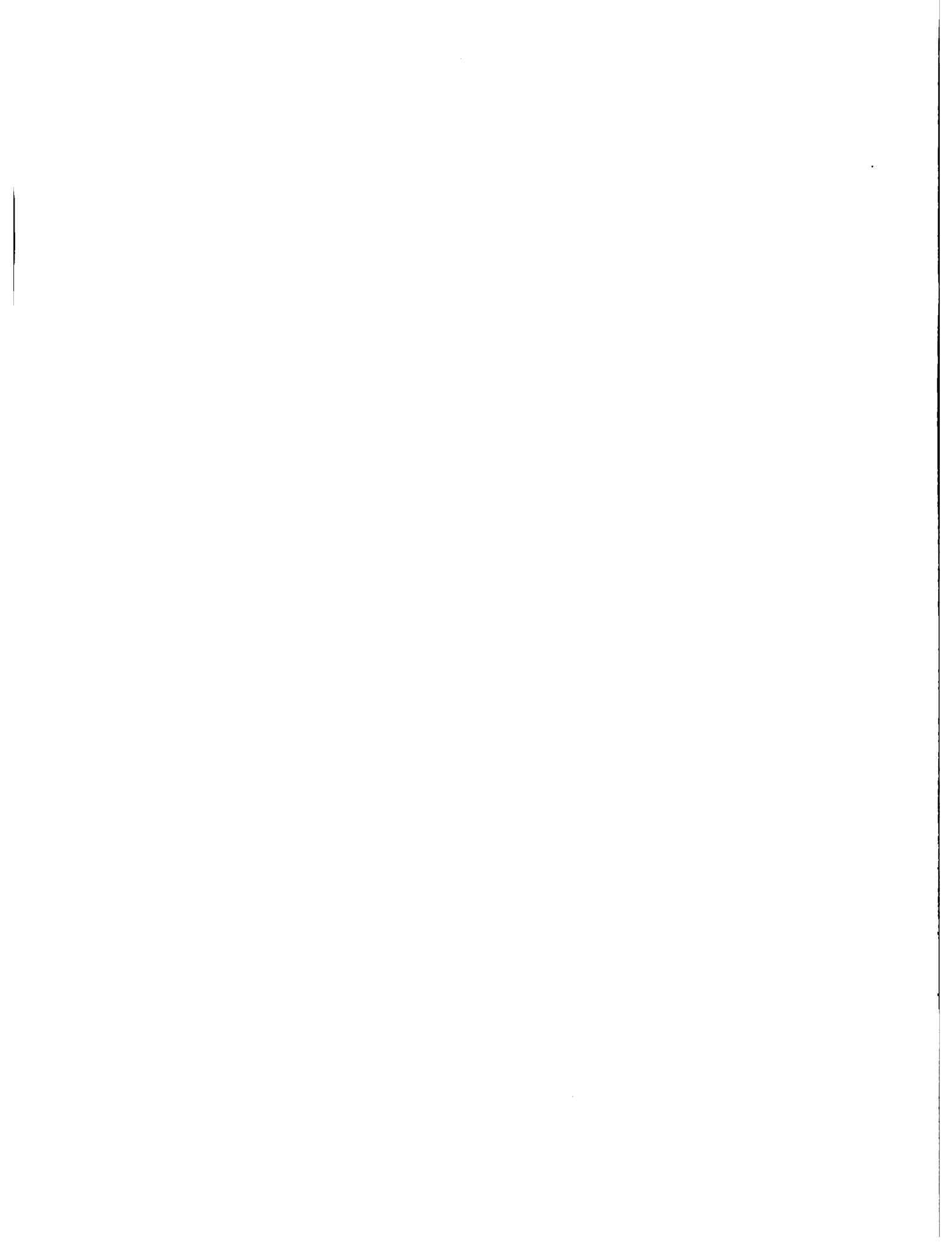
DISCRIMINAÇÃO DE FATORES		CATEGORIAS		
		PPI	PPL	PSG
I	ASPECTOS HIGIÊNICOS			
	1. Económicos (salários, benefícios)			X
	2. Segurança		X	X
	3. Orientação	X	X	X
	4. Reconhecimento e valorização	X	X	X
	5. Condições Físicas	X	X	X
	6. Sociais (medo, desconfiança, intrigas, boatos)	X	X	X
II	ASPECTOS MOTIVACIONAIS			
	1. Crescimento pessoal	X	X	X
	2. Auto-realização		X	X
	3. Reconhecimento da contribuição pessoal		X	X

O motivograma de Maslow, como resultado da pesquisa efetuada no Escritório, é apresentado na página 46. Esclareça-se que as variáveis "fisiológica", "segurança e associação" estão diretamente relacionadas com aspectos higiênicos, enquanto as de "auto-estima e auto-realização", prendem-se a aspectos motivacionais.



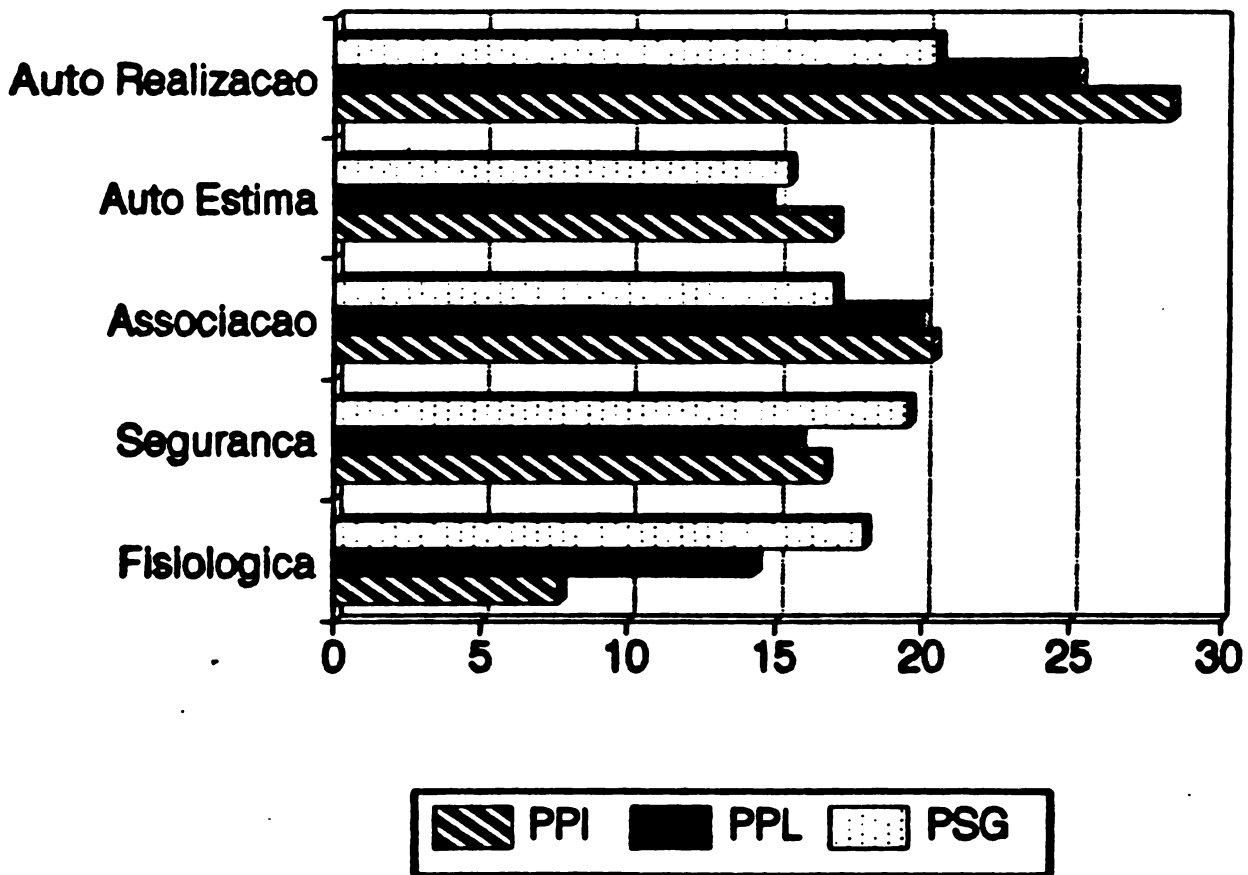
Uma análise interpretativa do motivograma de Maslow, aplicado no Escritório, indica:

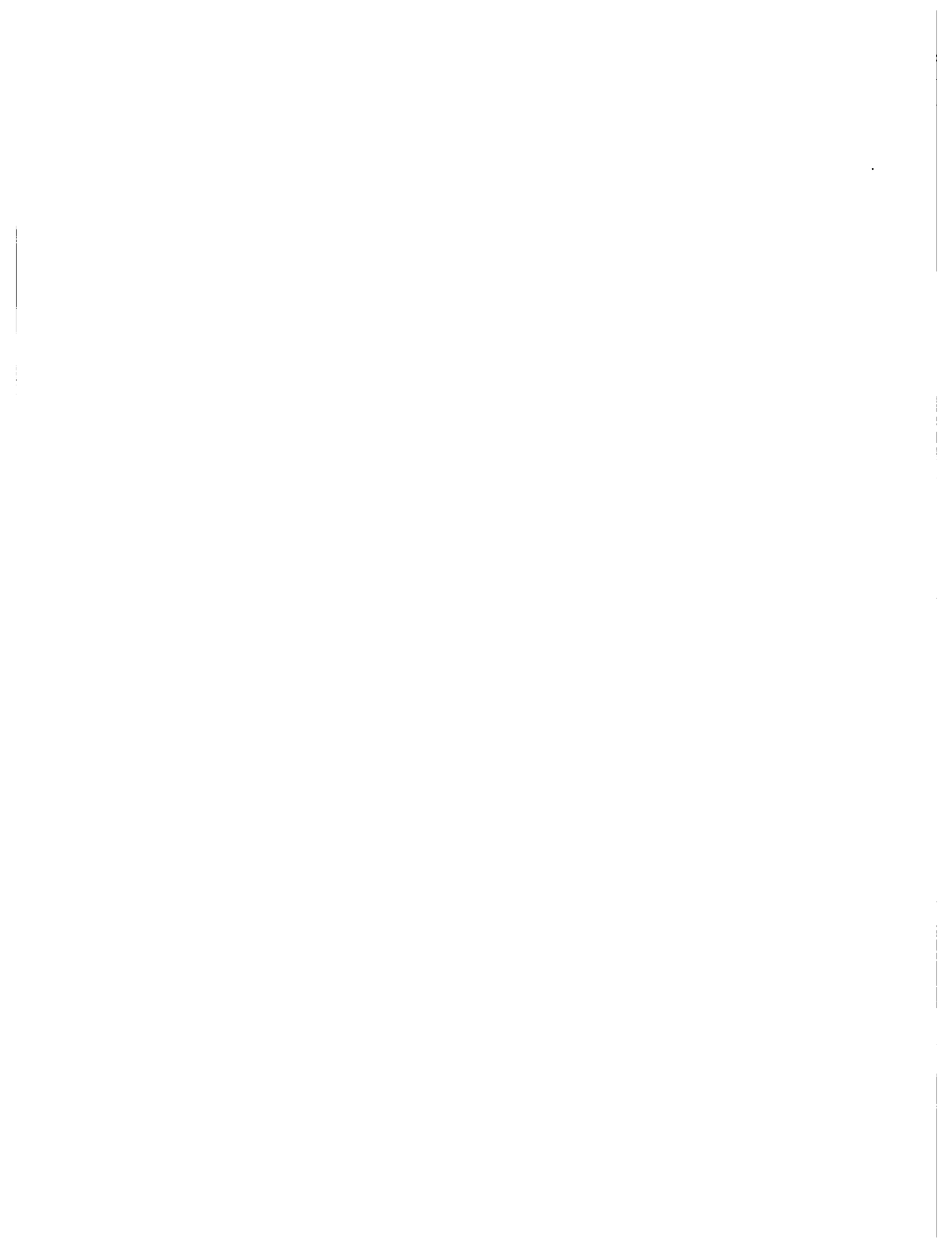
- . o grau de insatisfação das necessidades de natureza fisiológica, no grupo PPI, é reduzido;
- . em geral, o grau de necessidades insatisfeitas, em relação às demais variáveis, para todas as categorias, é relativamente elevado;
- . o nível mais elevado de insatisfação, no que concerne a auto-realização, radica nos PPI;
- . a categoria PSG apresenta o nível mais elevado de necessidades insatisfeitas nas variáveis de natureza fisiológica, as quais relacionam-se diretamente com aspectos econômicos, inclusive, salários e benefícios.



MOTIVOGRAMA DE MASLOW

NIVEL DE NECESSIDADES INSATISFEITAS





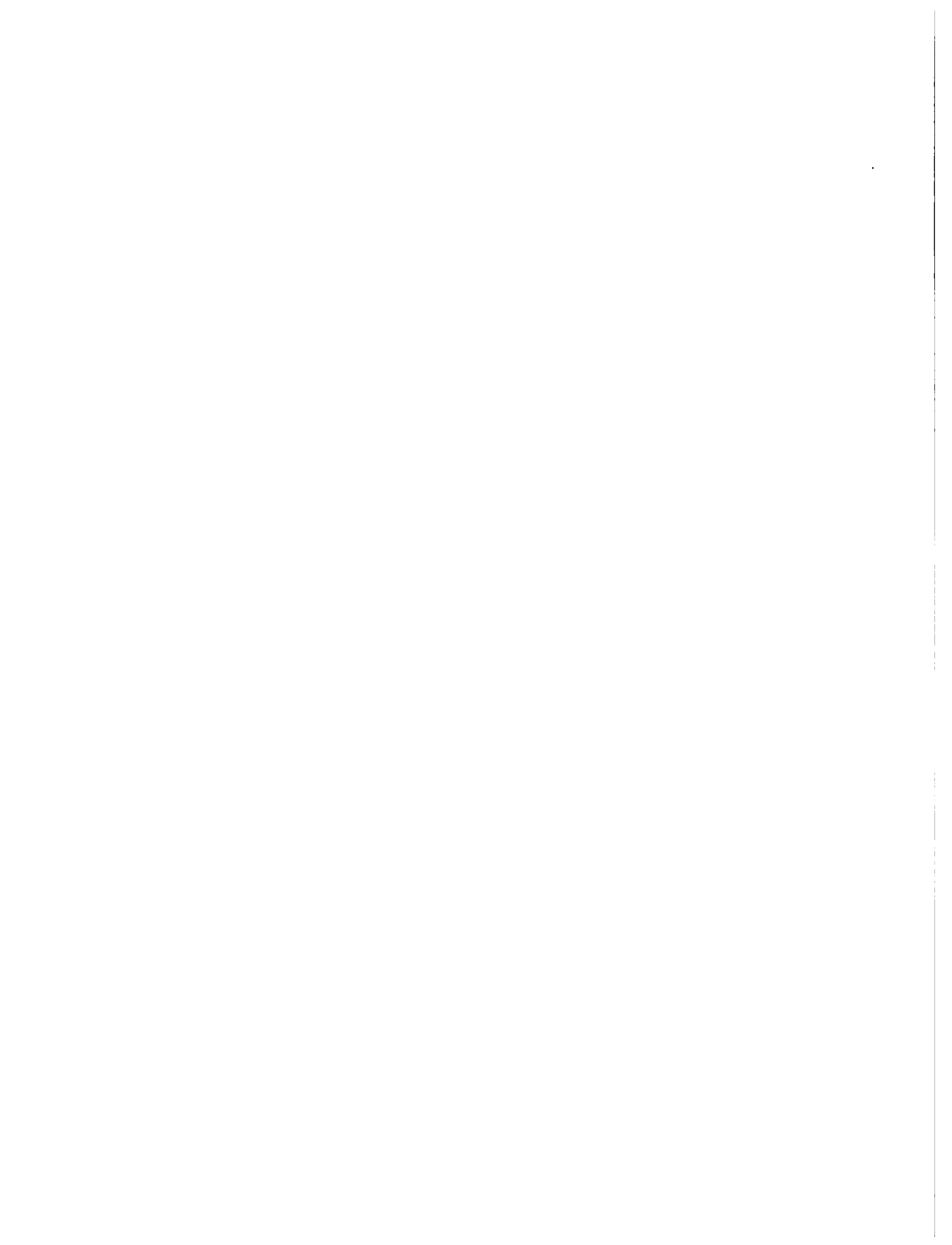
3. Inter-Relação Direção Geral/Escritório

Assinala-se, inicialmente que após a eclosão da crise do Escritório, no início do corrente ano, tem havido um acentuado esforço, nas duas vias, no sentido de se melhorar o relacionamento Direção Geral/Escritório, posto que:

- . o atual Representante tem procurado corrigir falhas e procedimentos inadequados anteriormente existentes;
- . a Direção Geral passou a estar mais presente no País (Missões David Joslyn e Gilberto Paez, auditorias de Susana e Jaime Acosta, visitas de David Joslyn e Gilberto Paez).

No entanto, até um passado recente, muitas falhas no relacionamento contribuíram para afetar a operacionalização do Programa de Cooperação Técnica do IICA no País, entre as quais ressaltam-se:

- a. à exceção de poucos (Programa III) os Diretores de Programa e responsáveis técnicos por áreas críticas como pessoal e auditoria, primaram pela ausência no Escritório;
- b. a Direção Geral, como rotina, omitiu-se em zelar pelo cumprimento das normas e procedimentos administrativos;
- c. alocaram-se recursos orçamentários do Escritório e foram contratados técnicos para atuar no País à revelia da Representação;
- d. houve um fluxo direto e informal, em base pessoal, de comunicação Representantes/Direção Geral ou Diretores em conflito com os trâmites normais, criando com freqüência, fatos consumados, sem o conhecimento da estrutura organizativa



do Escritório;

- e. o processo decisório da Direção Geral, em geral, caracteriza-se pela lentidão;
- f. à exceção das atividades desenvolvidas no corrente ano, passou-se um longo período de tempo sem que fossem realizadas auditorias financeiras no Escritório, a despeito de uma movimentação anual de recursos da ordem de US\$8,5 milhões.

4. Relacionamento Externo

Para uma organização internacional como o IICA, atuando na área de cooperação técnica, é fundamental a existência de relações externas, regulares e produtivas com diferentes lideranças e instituições nacionais.

No momento, entretanto, em que iniciou este Estudo, os Consultores encontraram essas relações muito deterioradas, em parte devido às conseqüências da crise vivida pelo Escritório e relatada em Capítulo anterior e, também, pela ausência de uma estratégia orientada a criar condições institucionais e operativas favoráveis às ações do Instituto no País.

A imagem do Escritório foi duramente atingida no final de 1993 e primeiro semestre de 1994, passando a melhorar, recentemente, com as medidas tomadas pela Direção Geral frente à crise existente e outras providências locais assumidas pela Representação interina em Brasília.

Vários são os instrumentos e canais principais que apoiam as relações do Instituto no Brasil:

- a. o Acordo Básico que estabelece as normas e procedimentos de funcionamento do IICA no País, incluindo-se a regulamentação dos privilégios e imunidades do Escritório e dos seus funcionários internacionais. Este relacionamento se realiza através do Ministério das Relações Exteriores;
- b. o relacionamento do Instituto com a Agência Brasileira de cooperação (ABC) e com o Ministério da Agricultura, Abastecimento e Reforma Agrária (MAARA), trata, basicamente, dos acordos e convênios diretamente vinculados aos Projetos;
- c. o relacionamento com outros Ministérios e organismos da área federal também relacionado com acordos e convênios sobre projetos de cooperação técnica;
- d. o relacionamento com Estados da Federação e outras agências de desenvolvimento regional também vinculadas a projetos de cooperação técnica;

No que se refere ao Acordo Básico, a Direção do Instituto em conjunto com as autoridades brasileiras estão procedendo a uma revisão de suas cláusulas, procurando corrigir certas disparidades de tratamento em relação a outros organismos internacionais atuando no País, buscando, ao mesmo tempo, aperfeiçoar dispositivos que tornem mais eficiente a cooperação técnica do Instituto.

Quanto aos outros níveis o que se busca neste Estudo é hierarquizar as relações do IICA com as diferentes instituições dos Governos Federais e Estaduais, especialmente, procurando corrigir enormes deficiências:

- a. no planejamento das atividades de cooperação técnica no setor agropecuário, susceptíveis do apoio do Instituto;

- b. na operacionalização dos convênios e execução dos projetos;
- c. no manejo dos recursos provenientes de fontes nacionais;
- d. na falta de mecanismos regulares de consulta entre o IICA e os organismos do Governo;

As conclusões que se chega, ao analisar essa questão das relações externas, é que:

- a. contribuiu para o deterioramento da imagem institucional do IICA, a inexistência de uma estratégia clara para estabelecer canais e mecanismos regulares de comunicação, negociação e entendimento com as autoridades e agências do Governo;
- b. nas relações externas do Escritório predominam contactos e providências de carácter pontual buscando-se soluções para problemas emergenciais;
- c. os critérios de relacionamento com a ABC, inclusive no que concerne aos procedimentos a serem adotados na aprovação de projetos de cooperação técnica do IICA precisam ser melhor definidos;
- d. praticamente não existem relacionamento com lideranças e organizações do setor privado produtivo;
- e. relacionamento com a opinião pública, de modo geral, restringe-se às escassas notícias na mídia.
- f. quanto à informação ou atividades de divulgação das atividades do IICA no País e no exterior, a publicação do Informativo IICA e outras ações de natureza publicitária ou bibliográfica poderiam ser ampliadas e aperfeiçoadas consideravelmente;

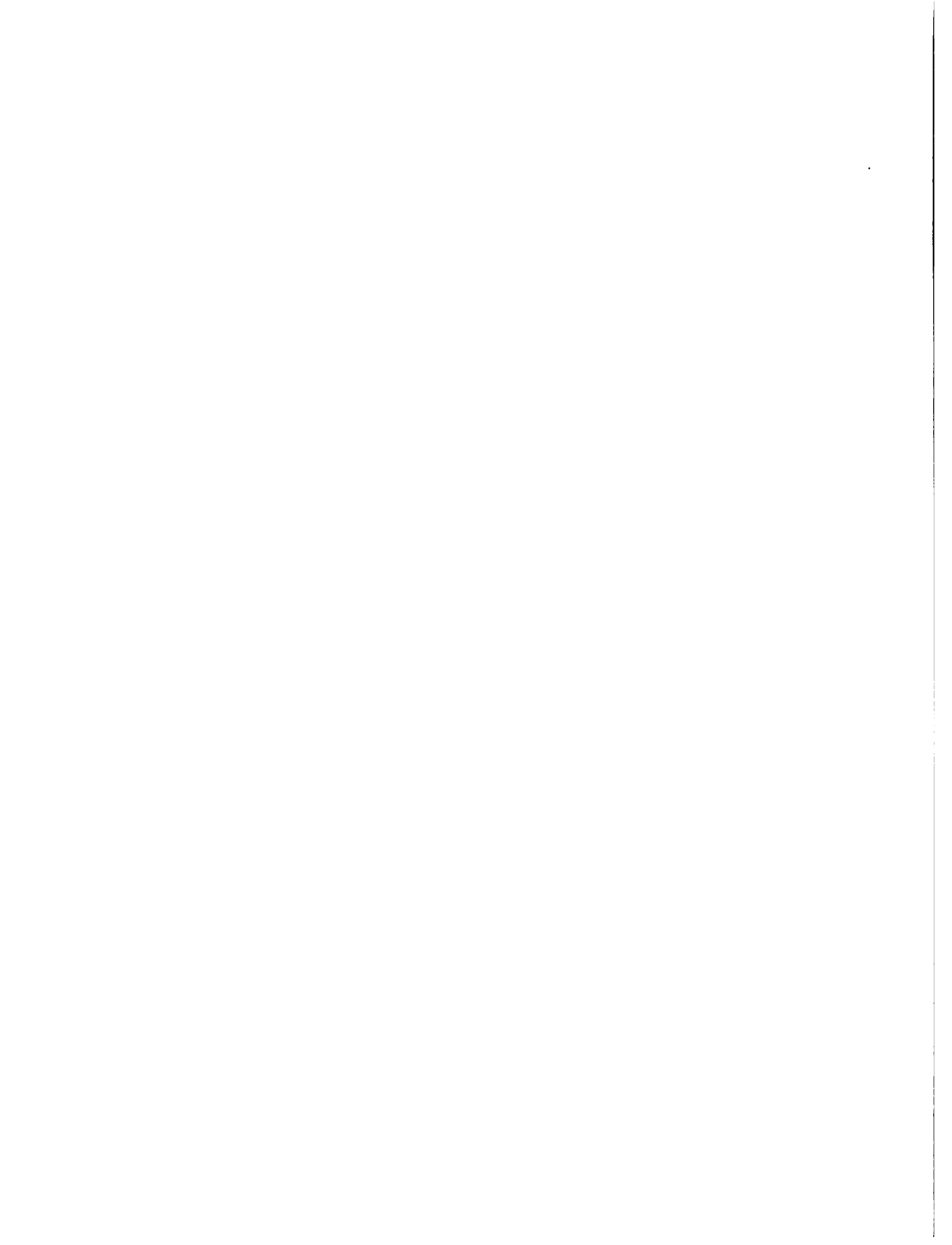
- g. as relações com organismos internacionais (FAO, OEA, PNUD, BID e BIRD) são esporádicas e normalmente se realizam em forma pessoal nos acontecimentos sociais e diplomáticos da Capital da República, ressentindo-se de continuidade e regularidade. Aqui, acontecem, com freqüência, duplicidade de atividades ou simplesmente, desinteresse e omissão desses organismos frente a projetos cooperativos.

5. Fontes, Volumes e Usos dos Recursos Financeiros

A movimentação global de recursos financeiros pelo Escritório pode ser observada no quadro n° 3 que representa o fluxo de caixa da unidade no período de 1991 a 1994.

Uma análise sumária desse quadro dá margem aos seguintes comentários:

- a. o movimento anual de recursos financeiros no período de 1991 a 1992, em média foi de US\$8,419,332.00 (oito milhões, quatrocentos e dezenove mil e trezentos e trinta e dois dólares);
- b. a evolução de ingressos miscelâneos tornou-se declinante a partir de 1992, prevendo-se que sejam nulos no corrente ano. Isso se explica pela tendência à redução da margem entre as taxas cambiais de compra e venda da moeda americana e pela redução da taxa inflacionária no País, os quais, constituíam os fatores determinantes na geração dos ingressos em apreço;
- c. os recursos de convênios, no período de 1991 a 1993, representaram uma movimentação anual, em média, de US\$6,830,972.00. Por sua vez, essa movimentação gerou recursos CATI'S numa média anual de US\$720,951.00;



- d. o comparativo entre os montantes dos CATI'S gerados e dos valores derivados dos convênios, no período de 1991 a 1993, indica que a taxa média de "over head" cobrado pelo IICA, oscilou em torno de 10.55%;
- e. o patamar de recursos cotas a partir de 1992, praticamente, manteve-se estável, valor suficiente para cobrir, tão somente, ao redor de 65% (sessenta e cinco por cento) dos custos do Escritório. Isso indica, mais uma vez, que existe uma forte dependência na geração de recursos CATI'S para atendimento das necessidades financeiras da unidade, o que parece explicar, em boa medida, a proliferação de convênios, muitos exclusivamente de apoio administrativo, como meio para assegurar o financiamento da sua estrutura administrativa;
- f. salvo a confirmação da estimativa de captação para 1994, os recursos CATI'S são declinantes a partir do ano de 1994;
- g. o déficit acumulado de US\$305,877.00, em grande parte deve-se a sobregiros à conta de recursos CATI'S a partir de 1991. Esse ~~sobregiro~~ fica evidenciado no quadro n° 4, a seguir, que mostra a evolução dos saldos de recursos por fonte, no Escritório, a partir de 1991.

De conformidade com os registros contábeis da Direção Geral o débito do Escritório em 31.12.93, decorrente de sobregiro de recursos CATI'S era de US\$77,600.00. Ressalta-se que, em contrapartida, a estimativa da soma de recursos gerados no Escritório, derivados de "over head", e transferidos à Direção Geral, no período de 1991 a 1993, é de US\$865,142.00.

A disparidade entre o déficit acumulado despontado no Quadro n° 3 e o indicado no Quadro n° 4, deve ser objeto de uma análise mais profunda, pois de acordo com dados fornecidos pelo setor

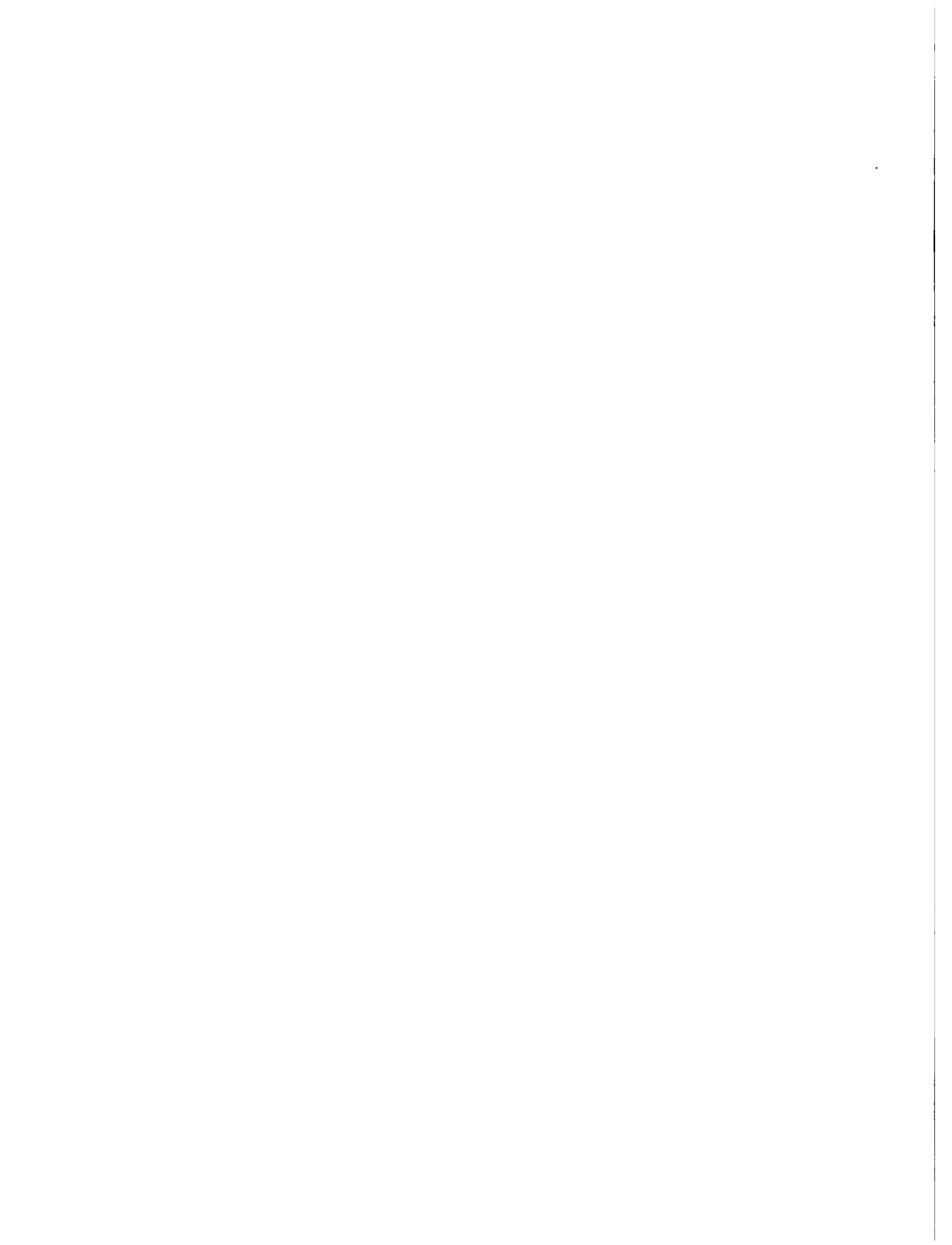
administrativo, o saldo de convênios em 31.12.90 foi de US\$459,841.00, o que converteria o supramencionado déficit num saldo de US\$153,971.00. Enfim, os dados são conflitivos.

O quadro nº 5 mostra a evolução dos convênios mantidos pelo Escritório IICA no País, no período de 1991 a 1994. Esse quadro indica os montantes de recursos programados e efetivamente desembolsados, ao amparo dos diferentes convênios. Os dados nele contidos dão margem às seguintes observações:

- a. o Escritório vem administrando um significativo número de convênios, evidenciando uma acentuada dispersão das suas atividades. Em consequência, sua administração tende a tornar-se mais complexa;

QUADRO Nº 3
FLUXO DE CAIXA DO ESCRITÓRIO
PERÍODO: 1991 A 1994

DISCRIMINAÇÃO	1991	1992	1993	1994 (1)
I - INGRESSOS/FONTES				
1. COTAS	649.474	809.528	852.328	831.662
2. CAT'S	726.820	770.821	665.214	784.508
3. MISCELÂNEOS	115.072	141.102	34.903	0
4. CONVÊNIOS	6.450.006	7.387.375	6.655.536	7.218.863
TOTAIS	7.941.215	9.108.826	8.207.981	883.503
II - USOS/FONTES				
1. OPERAÇÃO DO ESCRITÓRIO	649.215			
1.1 COTAS	447.902	819.245	848.133	831.662
1.2 CAT'S	115.072	489.842	449.982	470.704
1.3 MISCELÂNEOS		41.102	34.903	0
2. TRANSFERÊNCIA CAT'S D.G.	290.728	308.328	266.086	313.803
3. CONVÊNIOS	6.495.652	7.389.296	6.658.434	7.479.000
TOTAIS	7.998.569	9.047.813	8.257.538	9.095.169
III - SUPERAVIT/DEFICIT				
1. NO ANO	(57.197)	61.013	(49.557)	(260.136)
2. ACUMULADO	(57.197)	3.816	(45.741)	(305.871)
(1) DADOS ESTIMADOS				

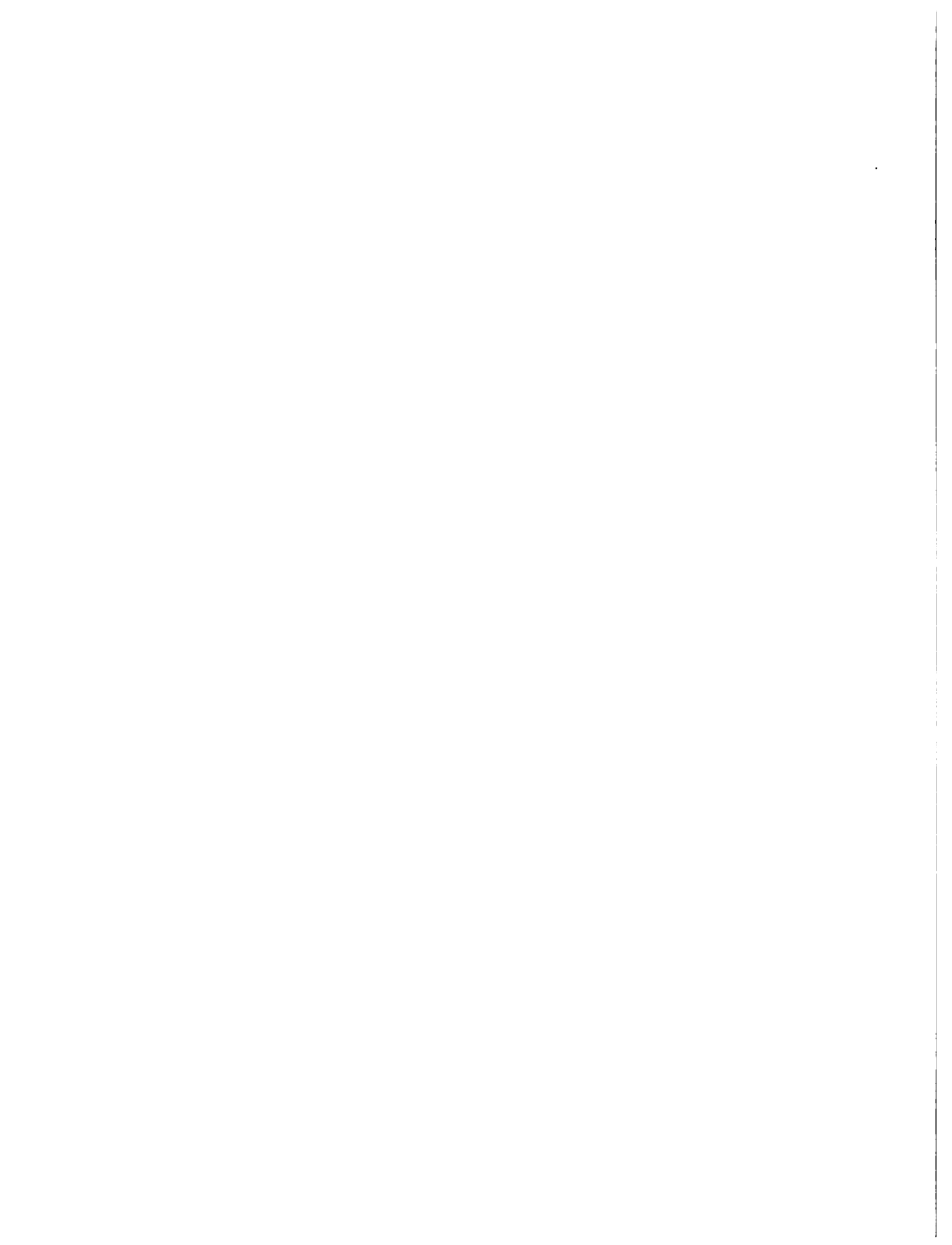


QUADRO N° 4
SALDOS DE RECURSOS POR FONTE

FONTES	1991	1992	1993	1994(1)
COTAS	259	(-)9.717	4.195	0
CATIS	(-)11.363	(-)27.555	(-)51.032	16.819
ING. MISCELÂNEOS	0	0	0	0
TOTAL	(-)11.104	(-)37.272	(-)46.837	16.819
ACUMULADO	(-)11.104	48.372	(-)95.249	(-)73.394

- b. o comparativo entre os valores fixados nos convênios e os valores efetivamente desembolsados, evidencia que a parcela de recursos utilizados na execução das atividades previstas, relativamente, tem sido reduzida, oscilando em torno de 50% (cinquenta por cento) dos valores programados. Isso se explica, em parte, pela rigidez orçamentária das instituições nacionais, associada à deterioração da moeda num processo inflacionário, a exemplo do que ocorreu no País nos últimos anos. No entanto, essa defasagem também, parece indicar uma frágil base de programação das atividades que deveriam ser executadas, e uma ineficiência no processo de desembolso dos recursos previstos nos convênios.
- c. Três grupos de convênios se destacam, pelo volume de recursos envolvidos:
- . com o Sistema EMBRAPA;
 - . com o Ministério da Agricultura;
 - . com os Governos Estaduais, decorrentes do Programa de Amparo ao Pequeno Produtor, financiado pelo Banco Mundial.

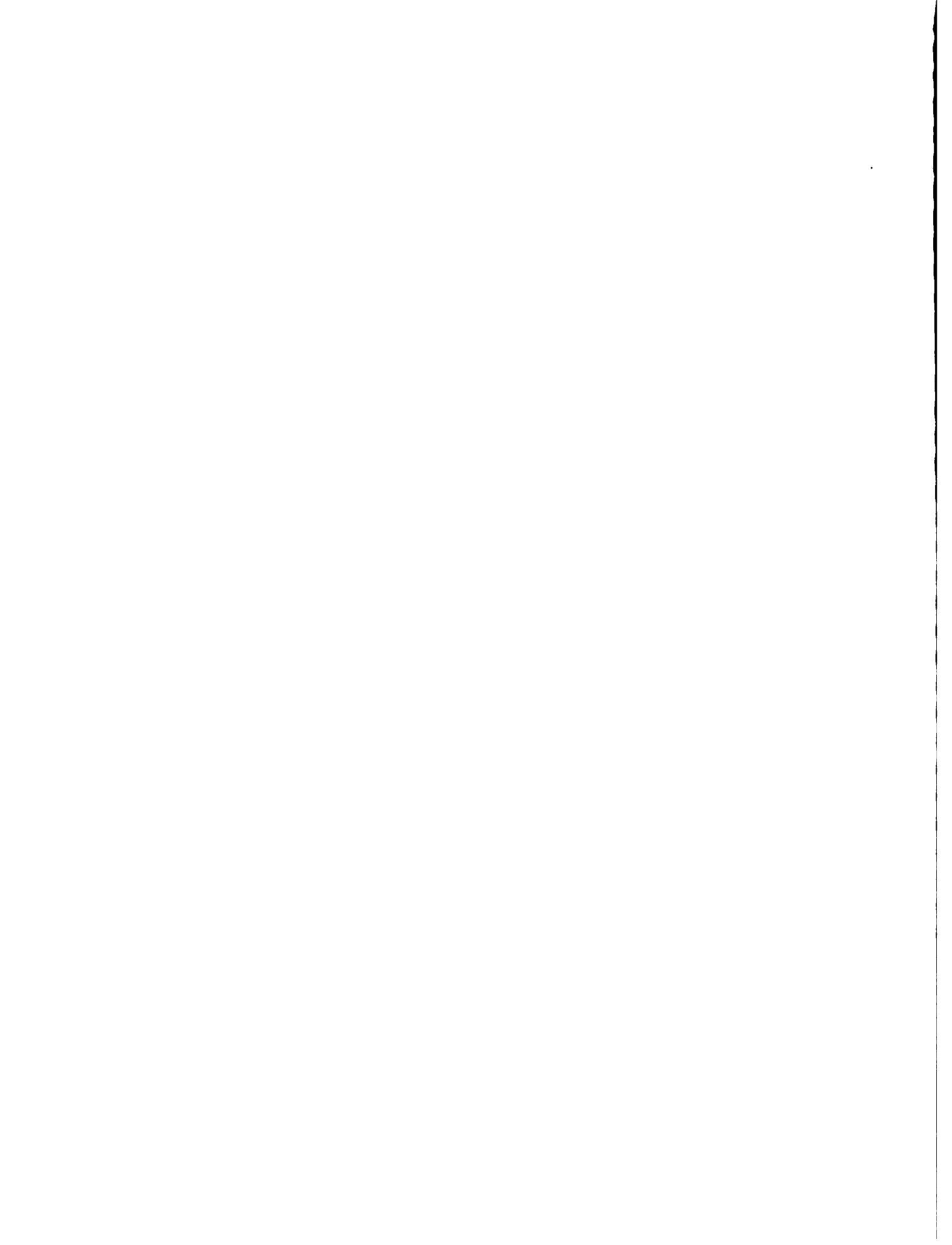
Isso sinaliza que, no processo de ajuste das ações de cooperação técnica do Escritório, esses convênios deverão ser adequadamente avaliados.



- d. Constata-se que muitos convênios são inexpressivos em termos de recursos envolvidos e, em função dos antecedentes disponíveis sobre as atividades desenvolvidas, em geral, revelam um desprezível conteúdo de ações de cooperação técnica.

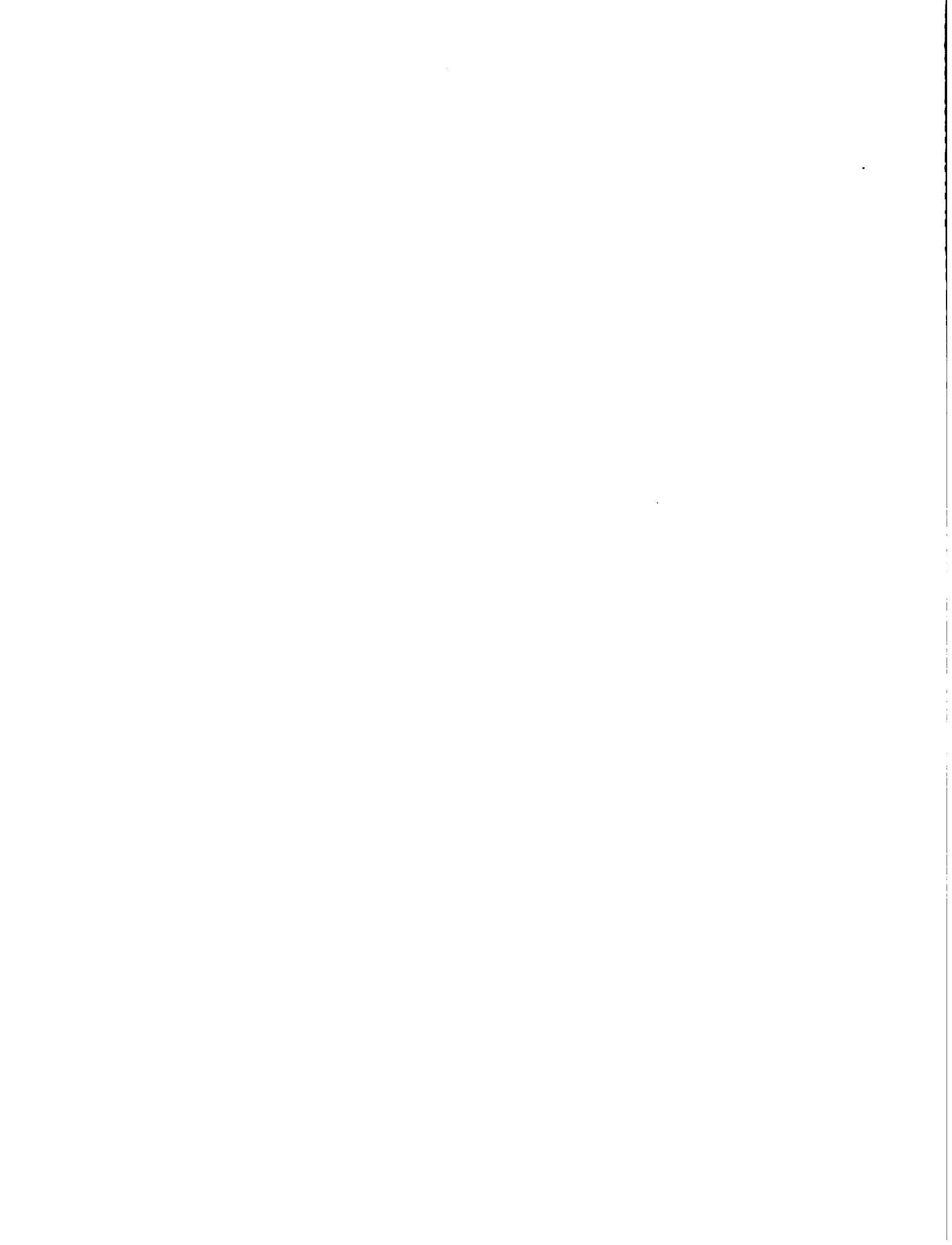
Uma visualização dos gastos do Escritório, a partir do ano de 1991 está indicada no quadro n° 6. Em base aos dados constantes deste quadro é de se destacar:

- a. no período de 1991/1994 o Escritório deve movimentar uma soma global de US\$ 33,188.285,00 (trinta e três milhões, cento e oitenta e oito mil e duzentos e oitenta e cinco dólares), representando uma média anual de US\$ 8,297.071,00 (oito milhões, duzentos e noventa e sete mil e setenta e um dólares);
- b. os dispêndios diretos anuais do Escritório, no período, correspondem, em média, a 15,56% (quinze vírgula cinquenta e seis por cento) do total de recursos movimentados;
- c. os custos fixos do Escritório têm oscilado em torno de 70% (setenta por cento) a 75% (setenta e cinco por cento) do dispêndio total, evidenciando uma limitada capacidade para alocar recursos em atividades fins, diretamente relacionadas com cooperação técnica;
- d. a alocação de uma média anual de recursos CATI's em gastos com pessoal, no período, equivalendo ao redor de 79% (setenta e nove por cento), reflete, mais uma vez, a dependência da Agência em convênios;
- e. o volume de recursos alocados para capacitação de pessoal tem sido irrisório;




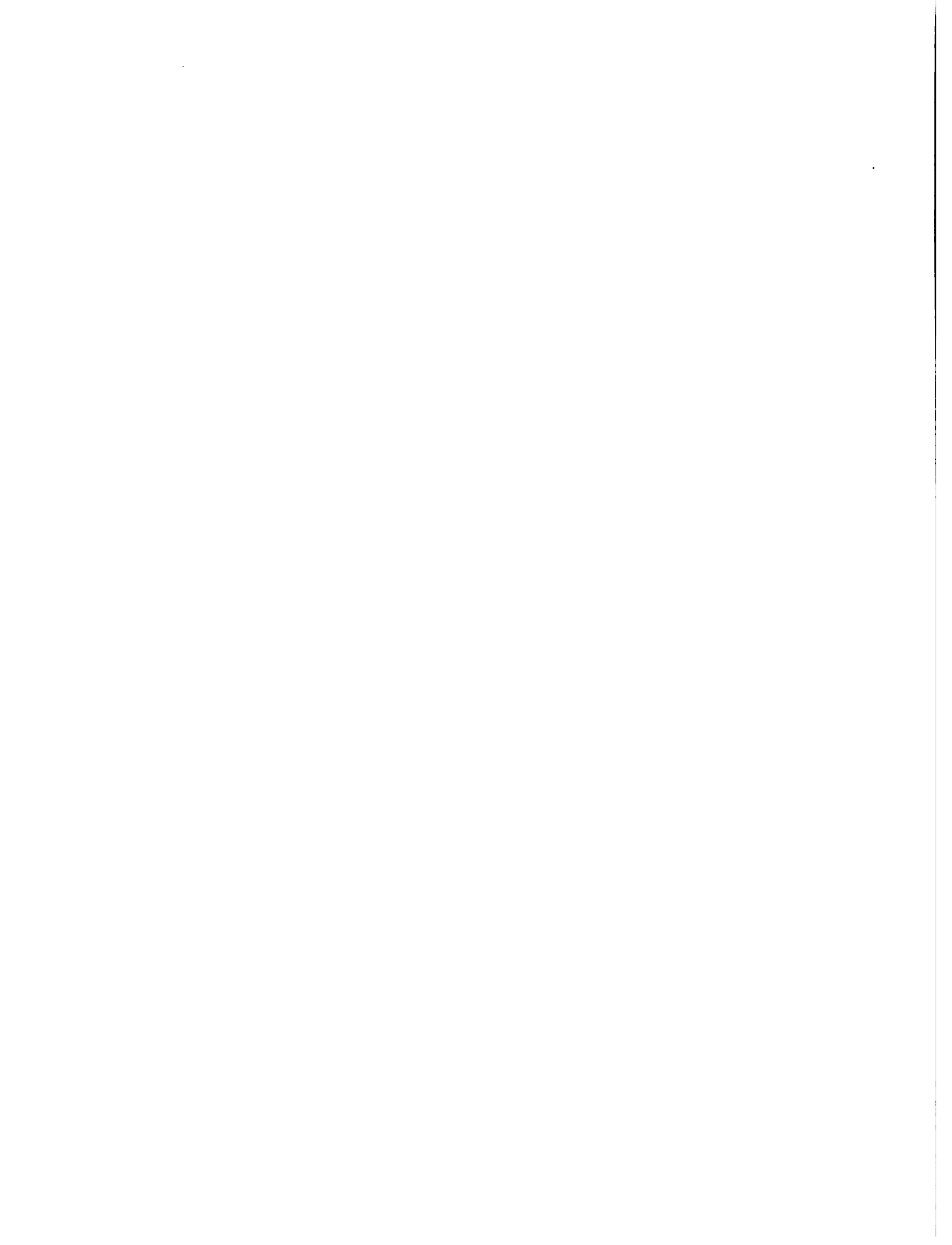
QUADRO N° 5
EVOLUÇÃO DOS CONVÊNIOS MANTIDOS PELO ESCRITÓRIO

CONVÊNIOS	1991			1992			1993			1994
	PROGR.	EXECUT.	%	PROGR.	EXECUT.	%	PROGR.	EXECUT.(*)	%	PROGR.
MAARA-INF. AGRÍCOLAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EMBRAPA. procensul	1700000	990059	58	676000	495524	73	500000	343466	89	80000
EMBRAPA BIRD III	1150000	294500	26	1270000	512870	40	1141929	447850	39	700000
EMBRAPA-Consult.Nac.	0	0	0	1100000	97993	9	450000	71302	16	372936
EMBRAPA-Apoio Instit.	0	0	0	190500	31927	17	300000	44883	15	150000
EMBRAPA-Promoagro	0	0	0	0	0	0	895000	106122	12	264000
MAARA-Qualidade										
SEPLAN	0	0	0	0	0	0	206500	176740	86	45000
BNB	588000	132885	23	402504	189826	47	328413	202869	62	276103
SENIR	200000	95612	48	832600	28412	34	636750	559941	88	300000
CODEVASF	819240	625652	76	1136750	463840	41	901000	15158	2	100000
INCRA	1552400	1161703	75	1696741	806398	48	961463	100410	10	150000
PAPP-PE	0	0	0	0	0	0	187017	43728	23	490000
PAPP-MAR	0	0	0	0	0	0	98800	38999	39	252629
PAPP-CE	0	0	0	0	0	0	267010	83727	31	660000
PAPP-RGN	0	0	0	0	0	0	236042	77505	33	350000
PAPP-PI	0	0	0	0	0	0	196106	25807	13	570000
SECR AGR S PAULO	50000	38976	78	0	0	0	0	0	0	
PAPP-BAHIA	0	0	0	0	0	0	285800	109158	38	945000
PRODEACRE	0	0	0	0	0	0	15178	0	0	15490
ANDEF	202557	71859	35	90000	81035	90	84091	64738	77	25705
MARA/SNAD	30000	24683	82	138373	49831	36	257260	21370	8	225000
CIAT	434377	275660	63	355907	254870	72	507581	443497	87	600000
EMBRAPA-NSCU	50000	21661	43	20000	2253	0	1500	1497	10	70000
									0	
MAARA-AÇÃO JUSTIÇA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	260000
DENACOOP	2645000	1052313	40	2027437	1775352	88	1805673	1327220	74	
SUDENE	1221140	789432	65	2354310	1637347	70	3817423	2071594	54	
INEP	0	0	0	39200	30141	77	0	0	0	
DNOCS	89500	43977	49	113644	115631	102	0	0	0	
MAARA ASSESO INTERNAC	894884	215323	24	1000000	560125	56	700000	179631	26	
MAARA POLÍT.AGRÍCOLA	0	0	0	0	0	0	305113	97824	32	
MEC	332632	30617	92	0	0	0	0	0	0	
SUPLAN/AGROENERG	359990	309541	86	0	0	0	0	0	0	
TOTAL.....	12319720	6450006	52	13443966	7387375	55	15087649	6655236	44	7218863



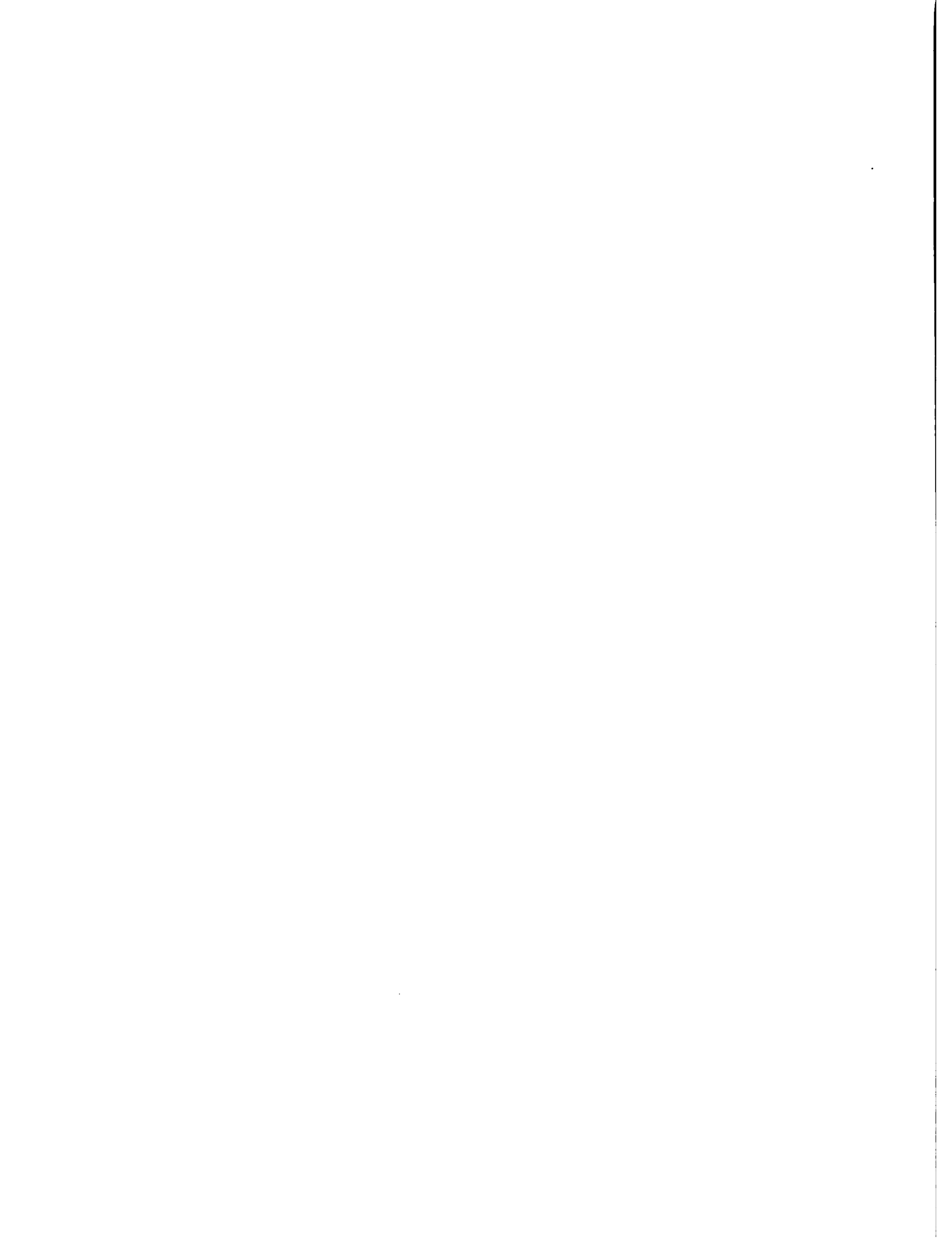
f. o nível de gastos com comunicações e atenções oficiais, em especial, nos anos de 1992 e 1993, foi elevado, sinalizando a adoção de critérios inadequados na alocação de recursos para esses tipos de gastos.





QUADRO Nº 6
GASTOS DO ESCRITÓRIO POR FONTE
(PERÍODO: 1991 A 1994)

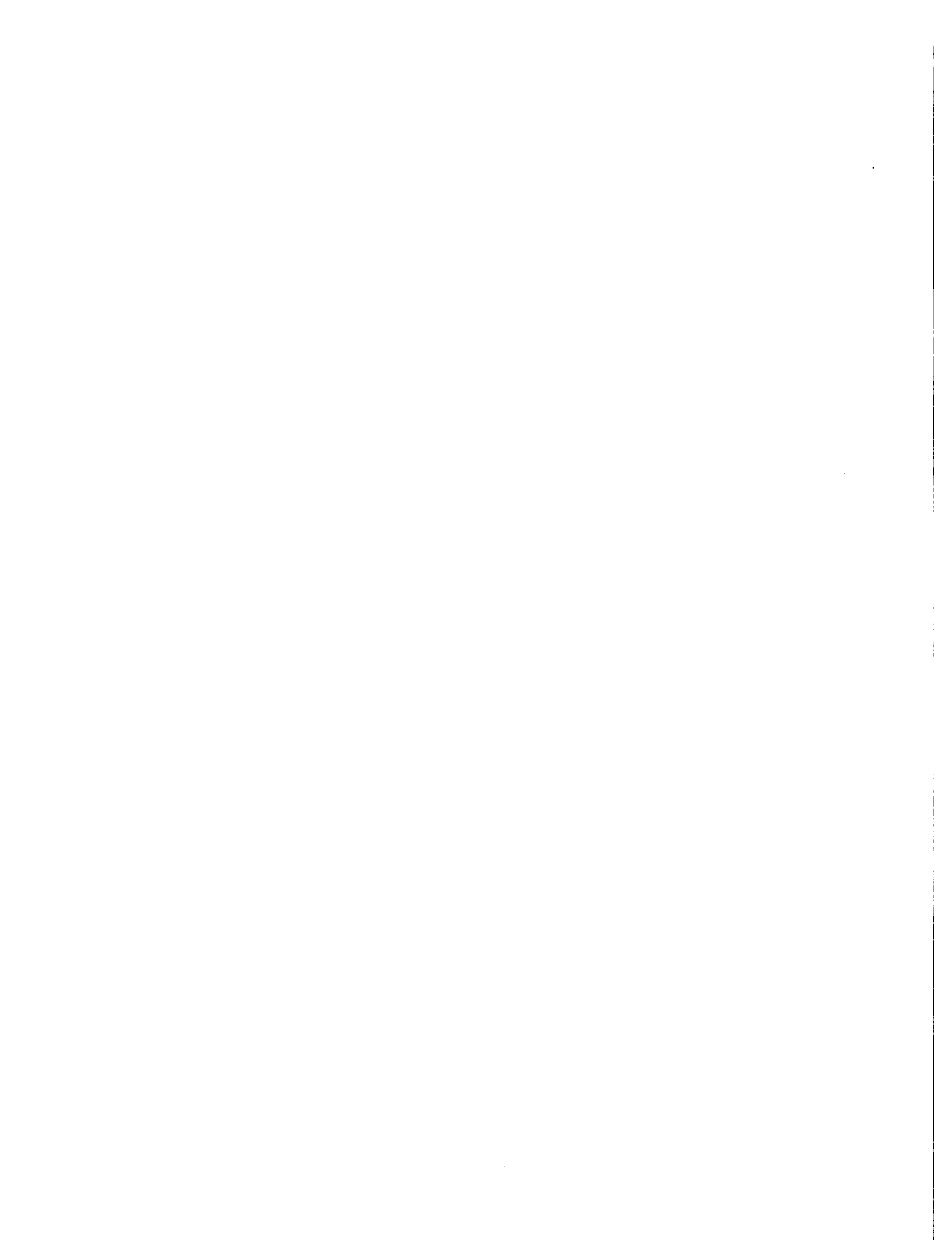
TIPO GASTO/FONTE	1991	1992	1993	1994
I - PES INTERNACIONAL				
COTAS	319.901	328.021	340.632	437.481
CATTS	84.268	82.896	41.839	34.890
ING.MISCELAN.				
SUBTOTAL	404.169	410.917	382.471	472.371
CONVÊNIOS	1.207.542	1.602.619	1.859.688	1.600.000
TOTAL GERAL	1.611.711	2.013.536	2.242.159	2.072.371
II - PES NACIONAL				
COTAS	137.197	145.721	136.383	146.553
CATTS	297.638	299.356	332/787	268/368
ING.MISCELAN.				
SUBTOTAL	434.835	445.077	469.170	414.921
CONVÊNIOS	1.288.688	1.845.315	1.277.400	1.499.153
TOTAL GERAL	1.723.503	2.290.392	1.746.570	1.914.074
III - CAPACITAÇÃO				
COTAS	1.851	1.549	3.216	1.436
CATTS	5.126	91		20.000
ING.MISCELAN.	755			
SUBTOTAL	7.732	1.640	3.216	21.436
CONVÊNIOS	657.006	424.956	242.307	186.719
TOTAL GERAL	664.737	426.596	245.523	208.155
IV - VIAGENS FUNCIONÁRIOS				
COTAS	12.590	56.909	38.448	42.902
CATTS	10.381	5.914		11.443
ING.MISCELAN.	25.475	4.303	447	
SUBTOTAL	48.446	67.126	38.895	54.345
CONVÊNIOS	100.605	192.322	132.679	130.000
TOTAL GERAL	149.051	259.448	171.574	184.345
V - MATERIAL DE ESCRITÓRIO				
COTAS	31.125	50.634	56.425	31.102
CATTS	7.440	3.135	386	8.092
ING.MISCELAN.	15.581	75		
SUBTOTAL	139.635	178.893	160.719	139.194
CONVÊNIOS	85.489	125.049	103.908	100.000
TOTAL GERAL	139.635	178.893	160.719	139.194



QUADRO Nº 6

continuação

TIPO GASTO/FONTE	1991	1992	1993	1994
COTAS	42.135	27.136	40.967	37.401
CATTS	1.197	18.590	50.891	33.012
ING.MISCELAN.	16.981	35.466	33.300	
SUBTOTAL	60.313	81.192	125.158	70.413
CONVÊNIO	490.239	238.426	346.046	202.428
TOTAL GERAL	550.552	319.618	471.204	272.841
VII - COMUNICAÇÕES				
COTAS	58.339	90.060	124.513	55.887
CATTS	12.842	22.712	5.638	8.200
ING.MISCELAN.	21.987	911		
SUBTOTAL	93.168	113.683	130.149	64.087
CONVÊNIO	23.840	44.072	48.362	50.000
TOTAL GERAL	117.008	157.755	178.511	114.087
VIII - CONSULTORIAS				
COTAS	38.020	85.093	82.192	65.934
CATTS	25.218	53.567	16.297	54.840
ING.MISCELAN.	22.985		1.156	
SUBTOTAL	86.223	138.660	99.654	120.774
CONVÊNIO	2.635.835	2.901.571	2.628.512	3.690.700
TOTAL GERAL	2.722.058	3.040.231	2.728.157	3.811.474
IX - ATENÇÕES OFICIAIS				
COTAS	8.057	34.122	25.357	12.966
CATTS	3.792	347	2.148	0
ING.MISCELAN.	11.308	347		
SUBTOTAL	23.157	38.050	27.503	12.966
CONVÊNIO	6.429	14.966	19.532	20.000
TOTAL GERAL	29.586	53.016	47.035	32.966
X - GASTOS ACUMULADOS				
COTAS	649.215	819.245	848.133	831.062
CATTS	447.902	489.842	449.982	438.845
ING.MISCELAN.	115.072	41.102	34.903	0
SUBTOTAL	1.212.189	1.350.189	1.333.018	1.270.507
CONVÊNIO	6.495.652	7.389.296	6.656.434	7.479.000
TOTAL GERAL	7.707.841	8.739.485	7.991.452	8.749.507



6. Critérios de Captação e Alocação de Recursos CATI'S

Conforme foi ressaltado anteriormente, a captação de recursos CATI'S é vital para o Escritório, pois atualmente responde em torno de 34,5% (trinta e quatro vírgula cinco por cento) do seu custo total. De outra parte, assinala-se que 34,2% (trinta e quatro vírgula dois por cento) dos dispêndios com pessoal são cobertos por essa fonte de recursos. Isso concorre para que haja uma constante preocupação em se manter convênios que possam gerar "over-head" em volume compatível com as necessidades financeiras do Escritório, contribuindo para se relegar a plano secundário a qualidade da cooperação técnica.

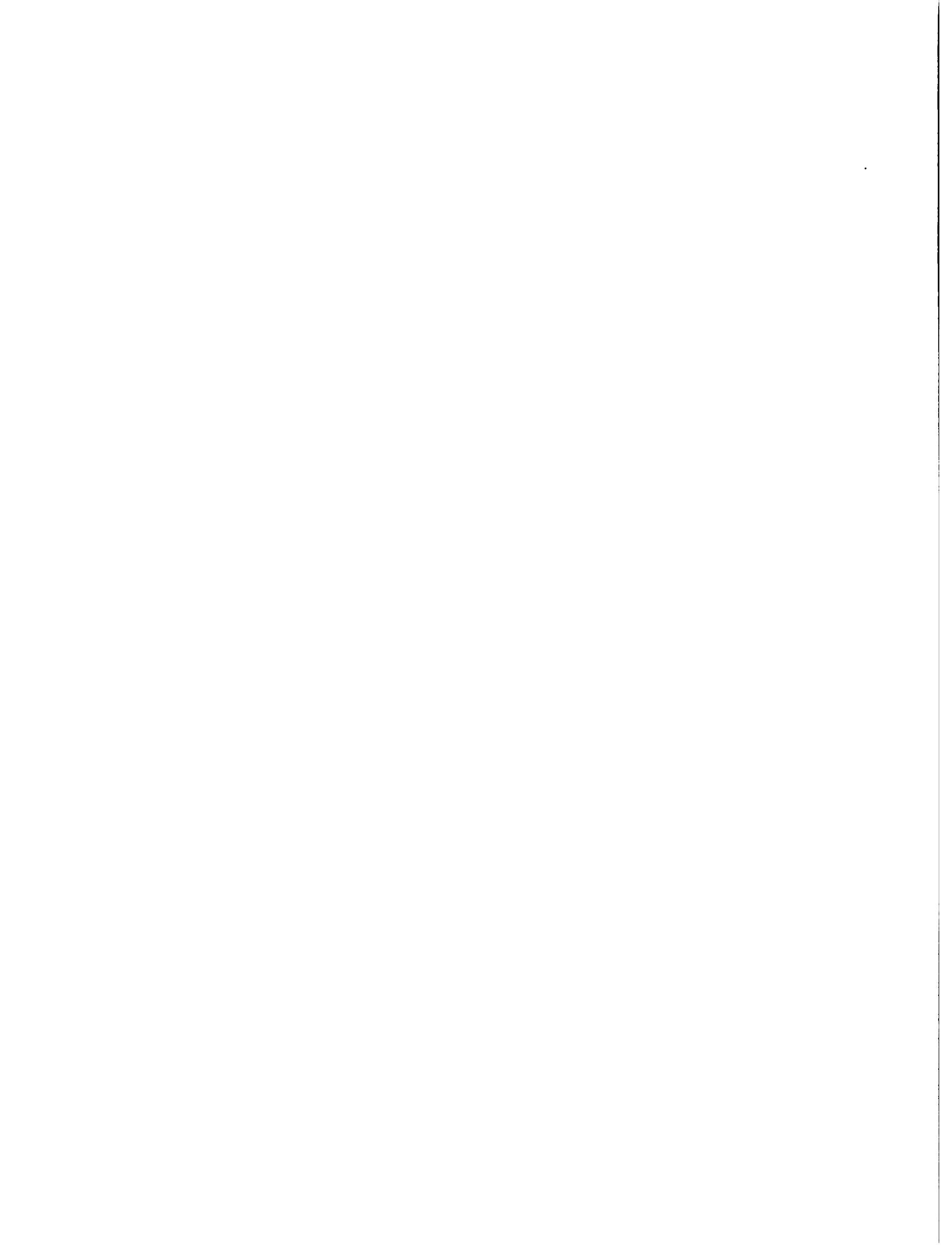
O grau de dependência do Escritório dos recursos CATI'S para cobertura de sua folha de pagamento pode ser constatado pelo quadro nº 7, que indica a evolução do número de funcionários, por categoria, pagos pela fonte em apreço.

QUADRO N° 7
EVOLUÇÃO DO PESSOAL PAGO COM RECURSOS CATI'S

ANOS	CATEGORIAS		
	PPI	PPL	PSG
1990	01	03	29
1991	01	03	22
1992	01	02	22
1993	01	06	23
1994	00	05	21

Ressalta-se que, do total de 45 (quarenta e cinco) funcionários, atualmente existentes no Escritório, 26 (vinte e seis) são pagos com recursos CATI'S.

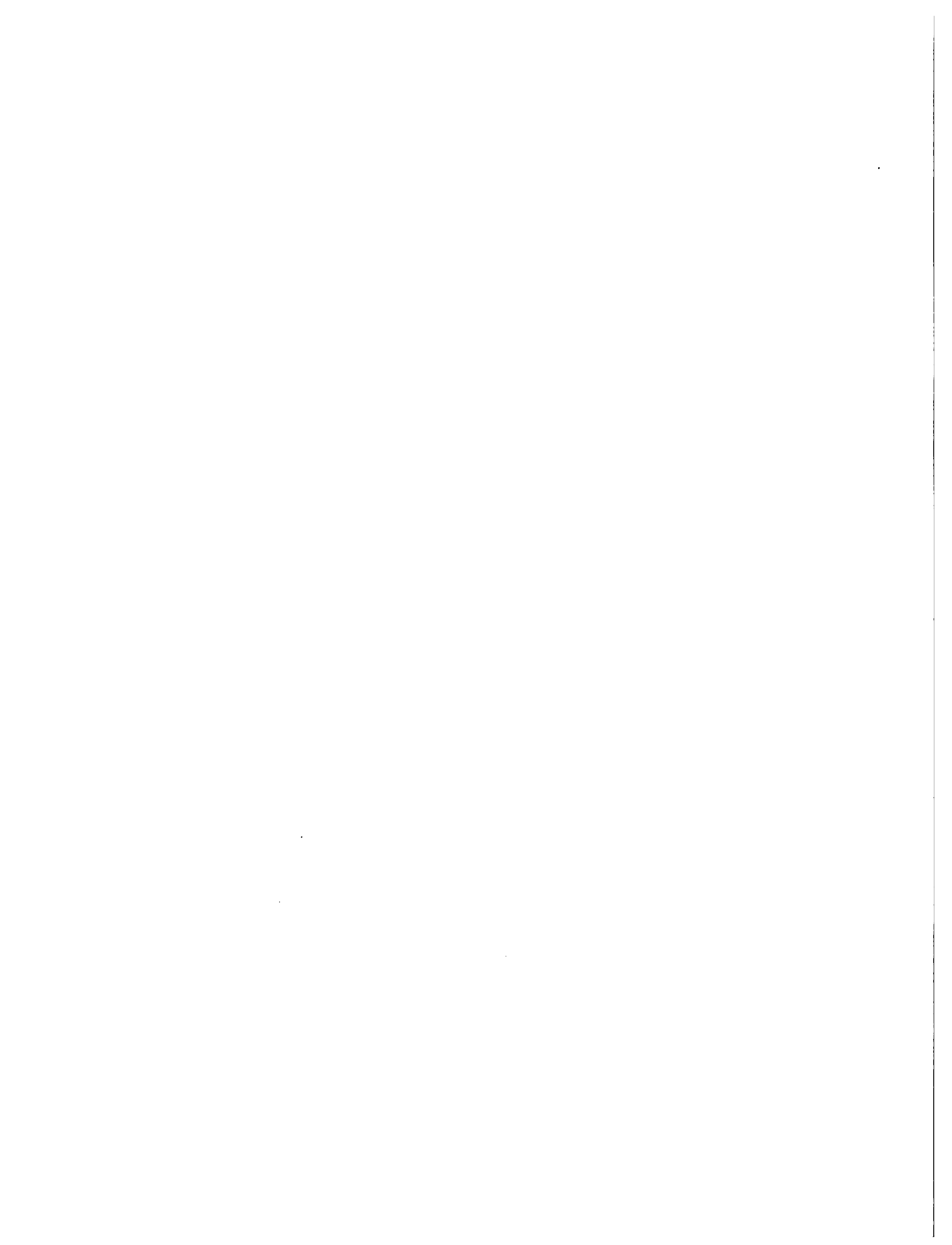
A supramencionada dependência tende a se agravar, tendo em vista os seguintes aspectos:



- a. muitas instituições parceiras estão relutando em aceitar o nível de taxa, normalmente cobrado pelo IICA, sob o pretexto de que teriam opções em níveis bem mais reduzidos. Entre essas instituições, incluem-se a EMBRAPA e o Banco Mundial, financiador do Programa PAPP. Assinala-se que, atualmente, dos convênios EMBRAPA e PAPP, derivam em torno de 70% (setenta por cento) dos recursos CATI's. É de se esclarecer que outras instituições de cooperação técnica têm adotado taxas bem mais reduzidas (3 a 4%), mas em contrapartida, cobram parcelas de custos imputados que não constituem gasto efetivo ou contratam pessoal à conta do convênio;
- b. a definição dos níveis e dos critérios de cobrança aceitáveis é de suma importância para a próxima rodada de negociação dos convênios PAPP, cuja renovação deve se dar até meados do próximo ano e tendo como interlocutores os Governos Estaduais, na qualidade de tomadores do recursos do Banco Mundial;
- c. muitos convênios que atualmente não se enquadram no enfoque de cooperação técnica desejável para o IICA possivelmente deixarão de ser renovados.

A evolução dos CATI's gerados e a forma de gastos desses recursos pode ser constatados nos quadros de números 8 e 9, respectivamente, os quais indicam:

- a. o volume de recursos captados ao longo dos últimos 3 (três) anos se manteve mais ou menos estável;
- b. dos projetos PAPP, na Região Nordeste, atualmente, derivam em torno de 45% (quarenta e cinco por cento) dos recursos CATI's;
- c. somente nos anos de 1991 a 1993 transferiu-se para a Direção Geral, US\$ 865,142.00 (oitocentos e sessenta e cinco mil e

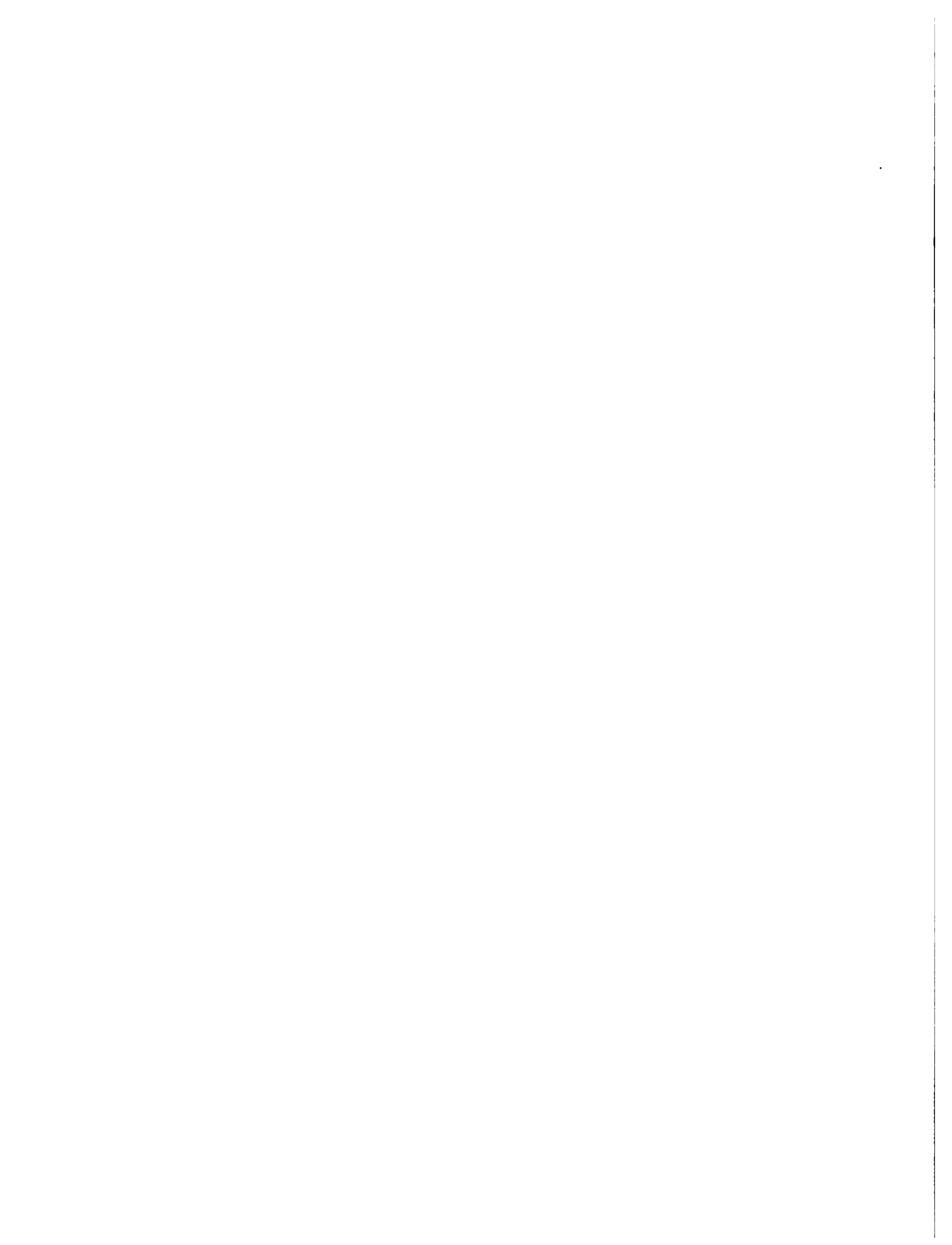


cento e quarenta e dois dólares) decorrentes de CATI's captados. No corrente ano, estima-se que essa transferência seja da ordem de US\$ 313,803.00 (trezentos e treze mil e oitocentos e três dólares). As instituições parceiras do IICA e autoridades governamentais da área de cooperação técnica passaram a questionar se esse volume de recursos guardaria relação com os custos indiretos da Sede Central correspondentes à administração desses mesmos recursos;

- d. estima-se que no corrente ano, em torno de 80% (oitenta por cento) de recursos CATI'S retidos no Escritório, sejam usados para cobertura dos custos fixos da unidade, a maior parcela destinada ao pagamento de pessoal.

Os procedimentos utilizados na formulação dos programas operativos do Escritório, até num passado recente, foram pouco participativos, ficando com o Representante o poder de decisão para alocar os saldos disponíveis, para cobertura dos custos variáveis, os quais, deveriam estar diretamente relacionados com atividades de cooperação técnica. Isso parece explicar os excessivos gastos com atenções oficiais e os inexpressivos dispêndios com capacitação de pessoal.

Os consultores são de opinião de que os estudos a serem realizados por firmas independentes de consultoria, ao amparo da Resolução IICA/CE/RES 200 (XIII/93), em relação a taxas de CATI's, além do dimensionamento dos custos indiretos efetivos da Sede Central, devem ser levadas em conta as especificidades dos países, particularmente do Brasil, evitando-se correr o risco de comprometimento da operacionalidade dos Escritórios, por desequilíbrio orçamentário.



**QUADRO Nº 8
DEMONSTRATIVO DOS CATI'S GERADOS NA AGÊNCIA**

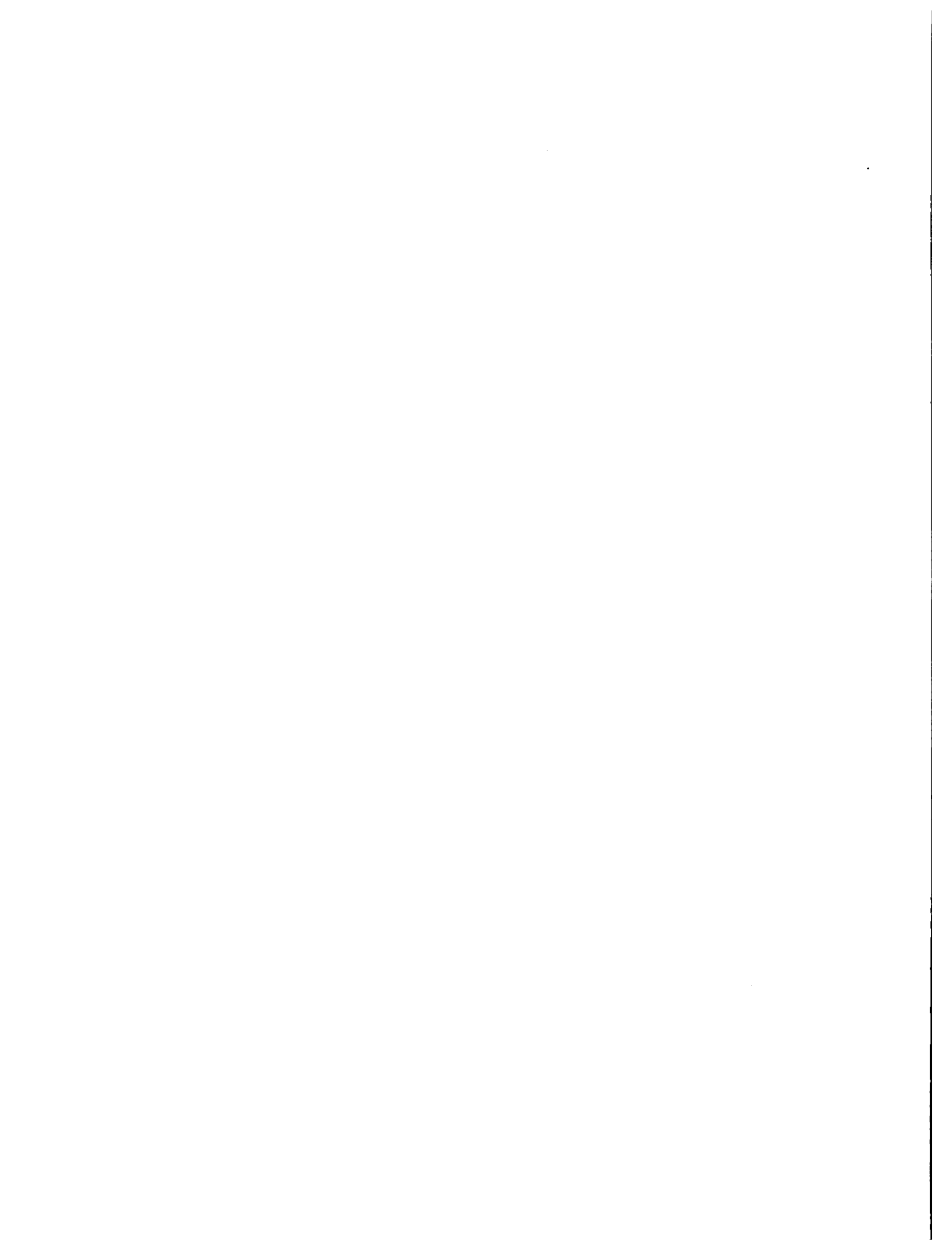
CONVÊNIOS/ANOS	1992	1993	1994(1)
MAARA-INF AGRÍCOLAS		36.000	
EMBRAPA. procensul.	39.320	32.232	8.000
EMBRAPA BIRD III	49.950	40.644	55.300
EMBRAPA-Consult. Nacionais	9.729	7.088	27.000
EMBRAPA-Apelo Instituc.	3.112	3.988	15.000
EMBRAPA-Promoagro		10.188	61.000
SEPLAN		17.561	4.500
BNB	21.369	24.372	27.600
SENIR	35.261	67.747	30.000
CODEVASF	54.430	1.819	10.000
INCRA	97.489	12.048	15.000
PAPP-PE		6.328	49.000
PAPP-MAR		5.494	4.000
PAPP-CE		9.152	66.000
PAPPP-RGN		8.868	35.000
PAPP-PI		4.265	57.000
PAPP-BA		9.767	94.500
PRODEACRE		0000	0000
MAARA/SNAD	5.856	2.088	22.500
CIAT	23.518	40.345	60.000
EMBRAPA-NSCU	224	144	7.000
MAARA-AÇÃO JUSTIÇA			31.200
DENACOOP	215.079	155.454	
SUDENE	127.227	167.085	
INEP	3.633		
DNOCS	8.635		
MAARA ASSESOR INTERNAC.	67.409		
MAARA POLÍT. AGRÍCOLA		11.752	
TOTAL	762.241	658.351	715.600

(1) Refere-se à proposta enviada a sede modificando operativo 1994.

QUADRO N° 9**DEMONSTRATIVO DE GASTOS À CONTA DE RECURSOS CATI'S**

TIPO DE GASTO/ANOS	1992	1993	1994(1)
PESSOAL INTERNACIONAL	82.898	41.839	34.890
PESSOAL NACIONAL	299.357	332.786	268.368
CAPACITAÇÃO	91	-----	20.000
VIAGENS FUNCIONÁRIOS	5.915	-----	11.443
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	3.136	385	8.092
AQUIS.EQUIPTOS/ALUGUEIS	18.590	50.890	33.012
COMUNICAÇÕES	22.712	5.636	8.200
CONSULTORIAS	53.566	16.296	54.840
ATENÇÕES OFICIAIS	3.574	2.146	-----
TOTAL	489.839	449.978	438.845

(1) Refere-se a proposta enviada a sede modificando o operativo 1994.



7. Consistência do fluxo de Recursos Financeiros

A análise da consistência do fluxo de recursos financeiros da Agência para o futuro será feita a partir dos valores correspondentes às duas fontes básicas de financiamento de suas atividades no corrente ano, ou seja:

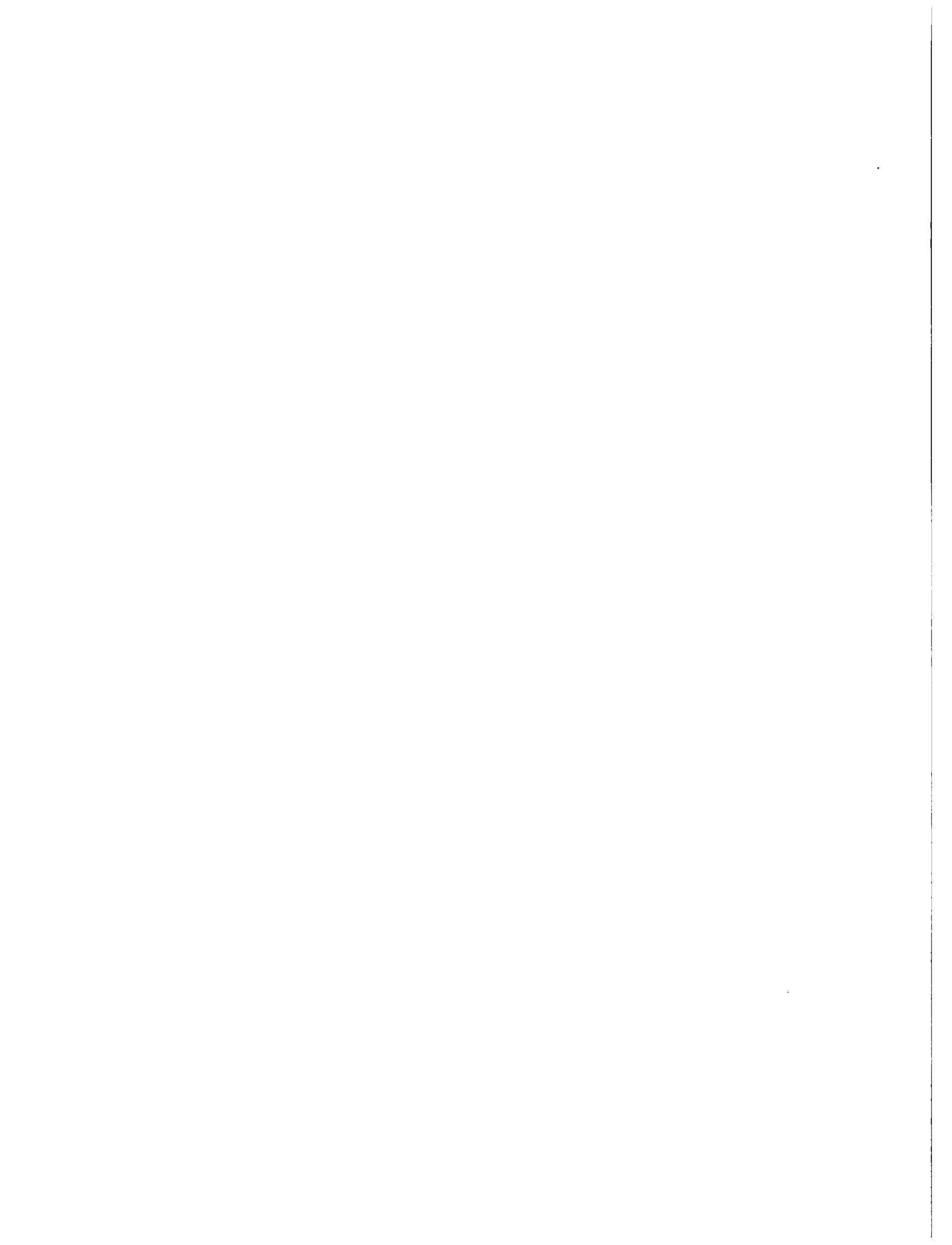
- a. Recursos COTAS - US\$831.662
- b. Recursos CATI's - US\$784.508

No que concerne a Recursos COTAS, além da soma repassada à Agência, até recentemente a Direção Geral cobria os custos de dois profissionais (T. Backer e M. Paulett) correspondendo a uma soma anual da ordem de US\$165,200. Um desses técnicos já foi transferido do País, e há informações de que o outro o será a curto prazo.

O que parece plausível aos Consultores é que, em função da magnitude do Programa de Cooperação Técnica do IICA no País, a parcela correspondente ao pagamento desses dois profissionais deveria ser incorporada aos Recursos COTAS da Agência, a partir do próximo ano.

No que concerne a Recursos CATI's, há que se pontualizar:

- a. em base aos convênios vigentes, os recursos são declinantes e num horizonte curto, tornar-se-iam inexpressivos, se não forem agregados outros convênios. Essa assertiva está fundamentada nos dados constantes do Quadro n° 10, que mostra uma projeção de recursos em base aos convênios vigentes. Consta-se que a previsão de captação para os anos de 1995 é de US\$534,900 e



1996 é de US\$147,000, representando uma queda em relação a 1994, de 31.4% e 81.2% respectivamente;

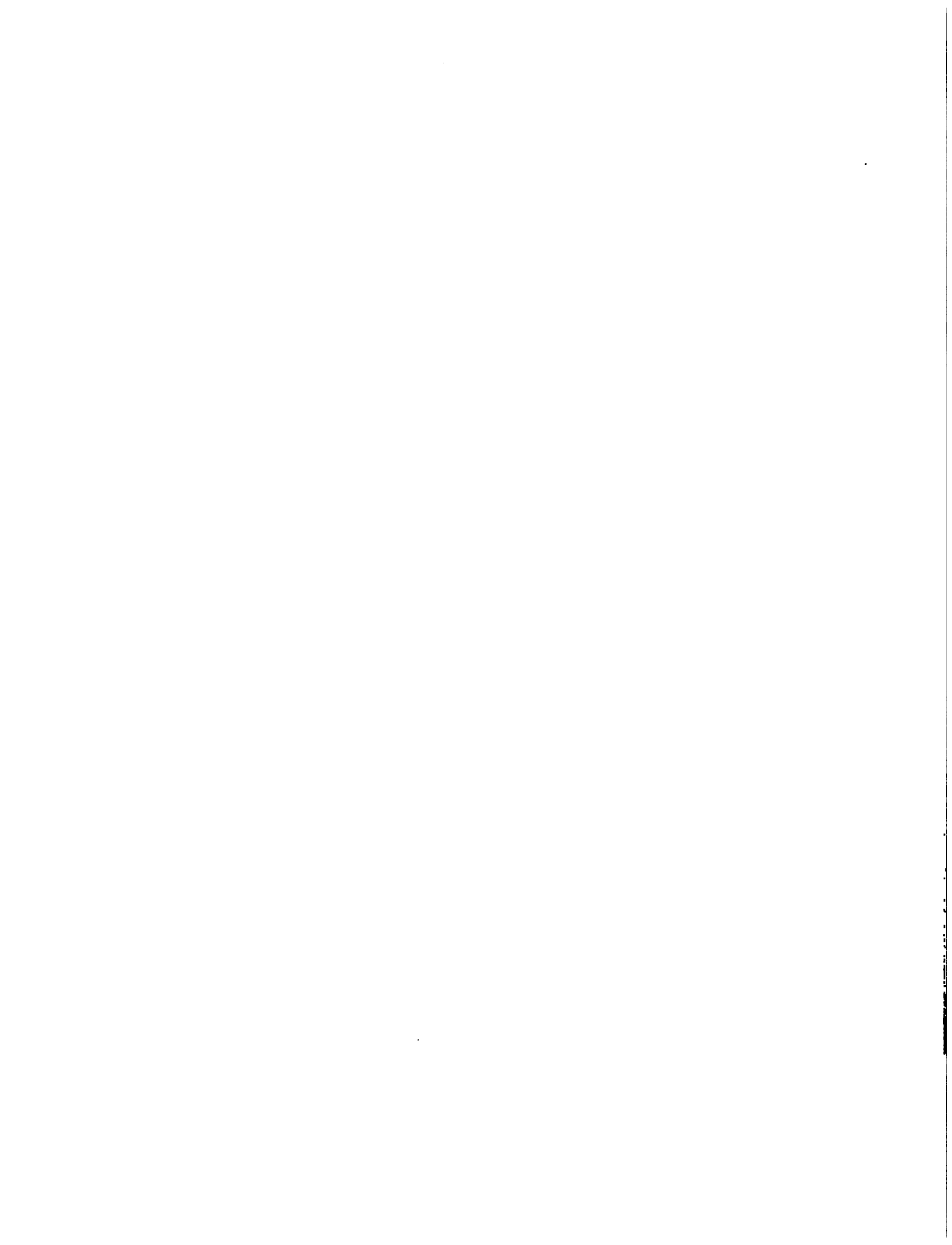
b. há reais possibilidades de assinatura de novos convênios ou prorrogações de convênios vigentes, a curto prazo, os quais poderiam compensar a supramencionada queda, entre os quais destacam-se:

- . projeto de gerenciamento de recursos hídricos;
- . pacote de projetos com o MAARA;
- . prorrogação dos convênios ao amparo do PAPP;
- . prorrogação do BIRD III com a EMBRAPA.

c. considerando a próxima mudança de Governo e em função do "cardápio" oferecido nas linhas prioritárias fundamentadas no Capítulo VII deste Documento, existem reais perspectivas de incorporação de novos projetos no Programa de Cooperação Técnica do IICA no País, gerando em consequência, recursos CATI's adicionais. Esses novos projetos compensariam eventuais rescisões de convênios vigentes;

d. parece haver consenso de que o percentual de Recursos CATI's a ser retido nos países deveria ser substancialmente incrementado.

À luz dos elementos de análise acima mencionados, pode-se estimar que em 1995 a Agência contaria, com um volume de recursos suficiente para custeio de suas atividades, em função da estrutura organizativa a ser proposta. Essa assertiva está fundamentada, ademais, nos dados constantes do tópico 1, capítulo XI.



QUADRO Nº 10

PROJEÇÃO DE RECURSOS CATIS DERIVADOS DOS CONVÊNIOS VIGENTES

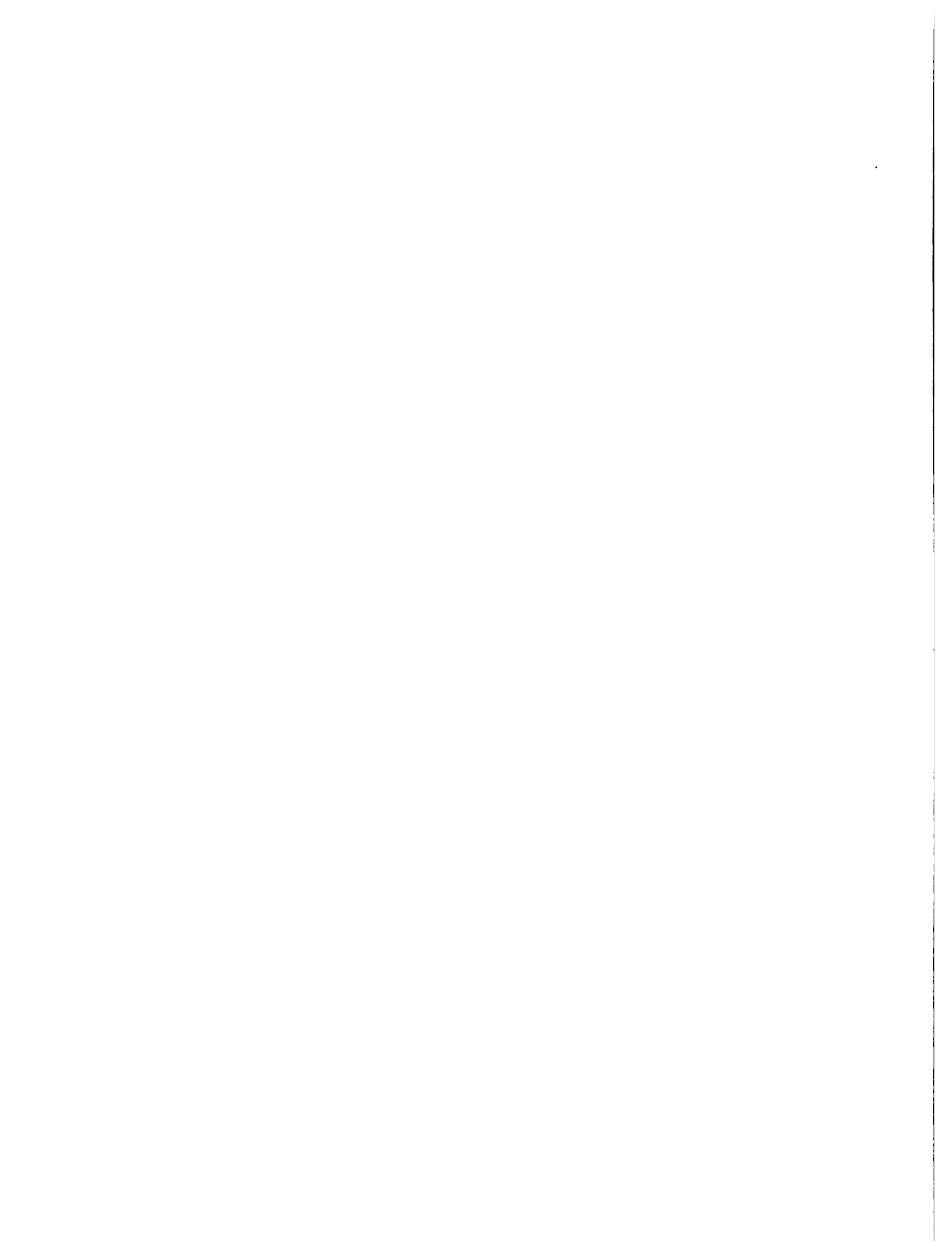
FONTE	VIGÊNCIA		1994		1995(3)		1996		1997	
	INÍCIO	FIM	VALOR	CATIS	VALOR	CATIS	VALOR	CATIS	VALOR	CATIS
MAARA INF.AGRIC.(1)	DEZ/93	DEZ/94	35.000	4.200						
EMBRAPA PROCENSUL	JUN/86	DEZ/93	2.000							
EMBRAPA BIRD III -INT.	MAI/90	MAI/95	553.000	55.300	250.000	22.500				
EMBRAPA BIRD III - NA	MAI/90	MAI/95	420.000	42.000	200.000	20.000				
EMBRAPA APOIO INST.	MAI/92	MAI/95	45.000	4.500	20.000	2.000				
EMBRAPA PROMOAGR.	AGO/93	FEV/97	500.000	45.000	500.000	45.000	800.000	60.000	200.000	20.000
SEPLAN	SET/93	MAR/94	45.000	4.500						
BNB(2)	OUT/90	DEZ/94	276.000	33.120		0				
SENIR	MAR/90	MAR/95	725.000	87.000	750.000	90.000				
CODEVASF(2)	AGO/93	DEZ/94	150.000	18.000		0				
INCRA(2)	JAN/91	JAN/95	310.000	37.200		0				
PAPP PE	MAI/93	JUN/95	510.000	45.900	360.000	32.400				
PAPP CE	AGO/93	AGO/95	660.000	59.399	500.000	45.000				
PAPP RN	AGO/93	AGO/95	450.000	40.500	197.000	17.730				
PAPP PI	MAI/93	MAI/95	570.000	51.300	500.000	45.000				
PAPP BA	SET/93	SET/95	945.000	85.050	553.000	49.770				
SUDENE (2)	AGO/94	AGO/95	80.000	7.200						
MAARA SNAD	DEZ/89	DEZ/94	190.000	19.000	700.000	70.000				
ANDEF	OUT/87	JUN/95	58.000	5.800	60.000	6.000				
MAARA QUALIDADE	DEZ/94	DEZ/97	17.000	2.040	50.000	6.000				
CIAT	OUT/91	INDET	500.000	45.000	500.000	45.000	600.000	60.000	600.000	60.000
EMBRAPA NCSU	AGO/91	AGO/97	70.000	36.000	10.000	1.000	70.000	7.000	70.000	7.000
MAARA ACAA JUSTIÇA	JAN/94	OUT/94	300.000	7.000						
TOTAL			7.961.000	784.509	6.600.000	637.900	1.470.000	147.000	870.000	87.000

IV - ANÁLISE SUMÁRIA DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

1. Fatores Determinantes na Seleção dos Projetos

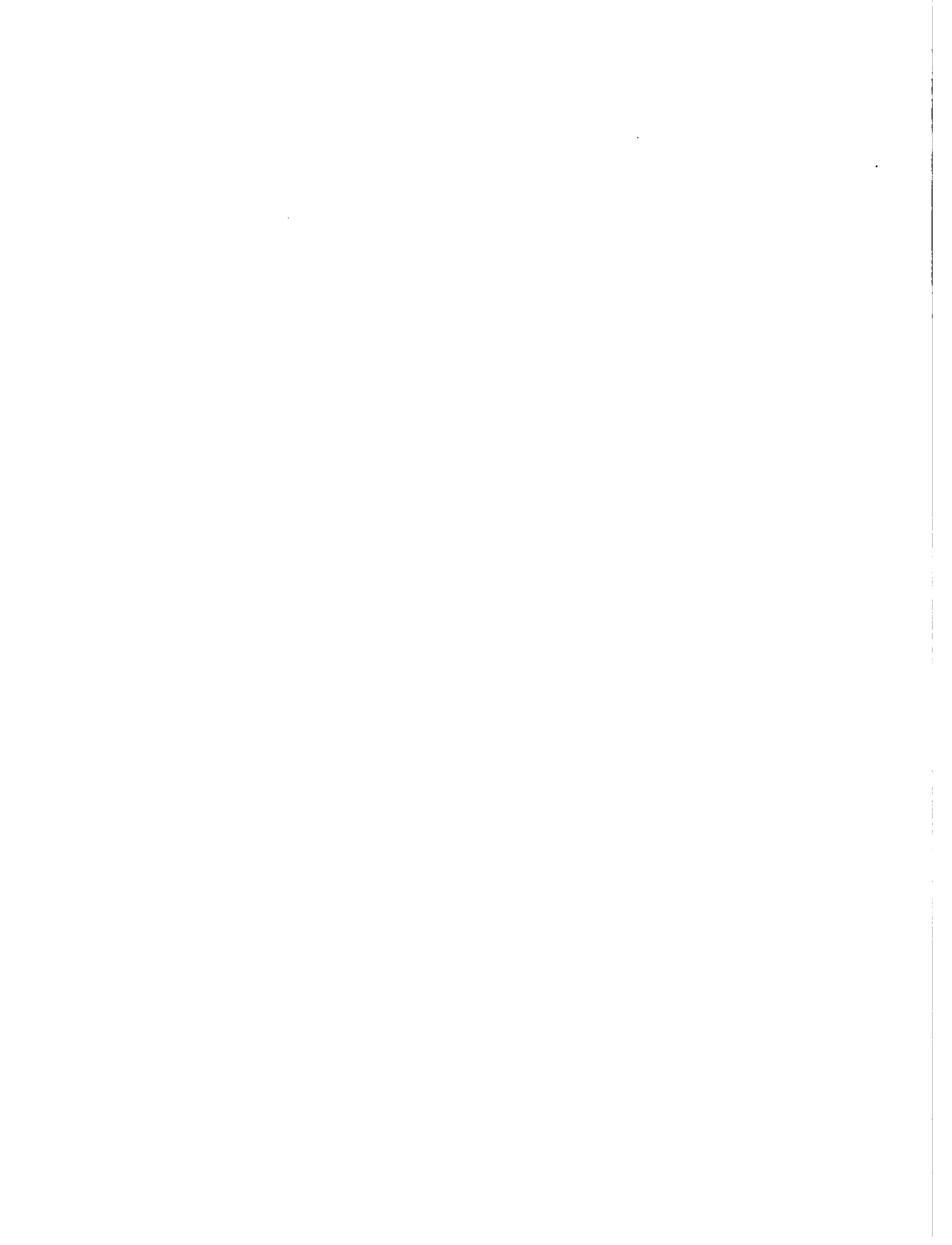
Preliminarmente ressalta-se que uma boa parte das atividades atualmente desenvolvidas pela Agência IICA/Brasil não está amparada em projetos de cooperação técnica, na forma usualmente conceituada. Ou seja, ações orientadas à solução de problemas, com objetivos claramente definidos, com início e fim préfixados, das quais, devem derivar "produtos" concretos.

Os critérios prevaletentes na seleção de atividades/convênios, na atualidade, de certa maneira, deve-se a um processo que se remonta ao passado e que pode ser interpretado da seguinte forma: numa fase de relativa abundância de recursos no País, na década de 70, houve uma intensa demanda de serviços ao IICA, despontando-se a cooperação nas áreas de irrigação e ciências e tecnologia. A partir daí, deu-se um continuado incremento no tamanho da máquina administrativa do Escritório, como meio para proporcionar o necessário suporte aos serviços adicionais. Essa máquina incrementada redundou na elevação de custos fixos, em grande parte financiados com os recursos financeiros gerados pelos serviços que gradual e continuamente foram sendo agregados ao Escritório, amparados em convênios, isto é, recursos CATIS. A recessão econômica associada ao processo inflacionário do País, variáveis mais críticas a partir de meados da década de 80, trouxe sérias dificuldades para que as instituições parceiras do IICA pudessem manter o mesmo ritmo de atividades, passando a reduzir, em termos reais, o aporte de recursos financeiros para os convênios ou mesmo a cancelá-los. Em conseqüência e em igual proporção, reduzia-se o volume de recursos CATIS gerados por esses convênios. De outro lado, com seus custos fixos relativamente elevados, os responsáveis



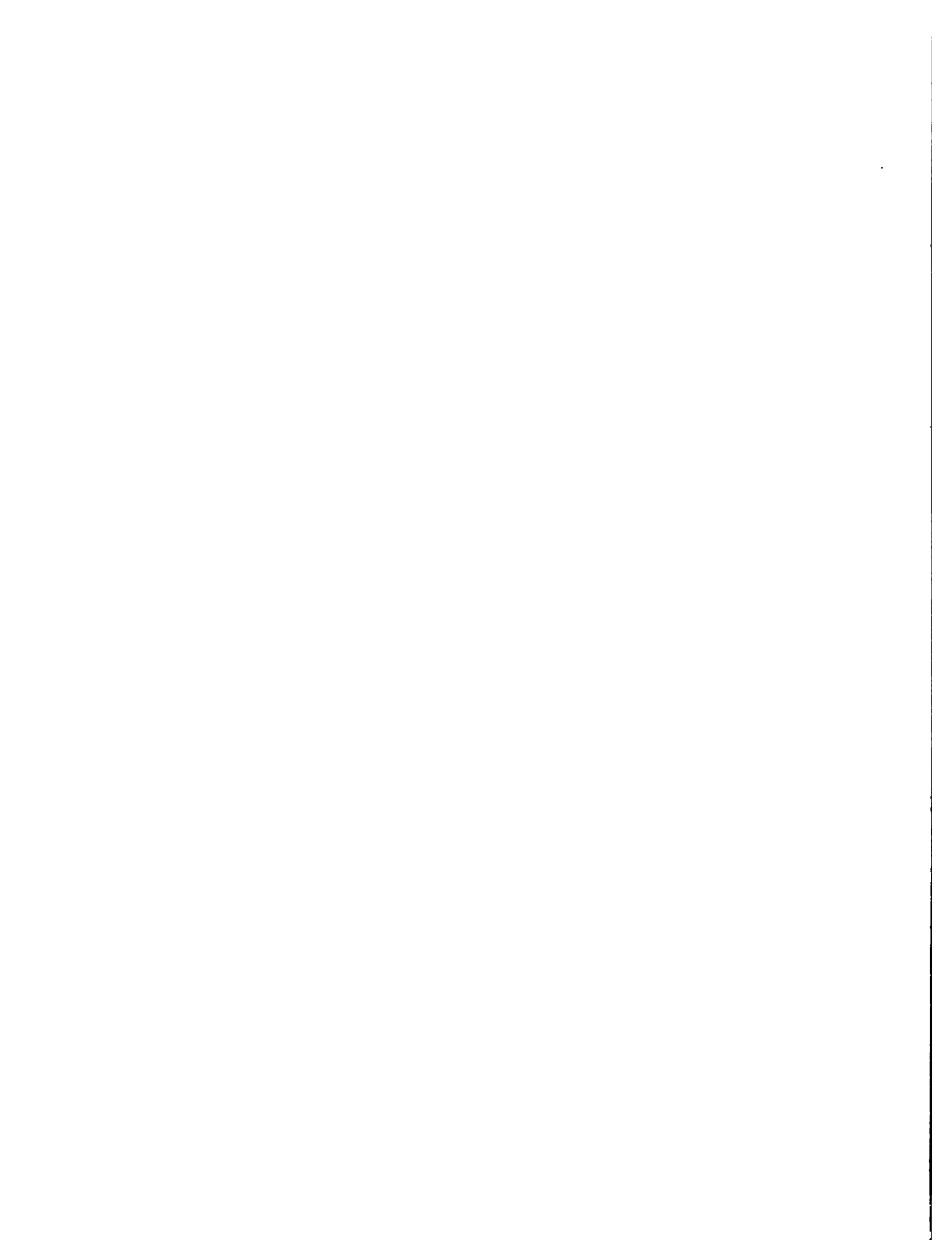
pelo Escritório viram-se obrigados a buscar ou aceitar propostas de novos convênios, nem sempre compatíveis com um adequado enfoque de cooperação técnica, mas que, em última instância, gerariam CATIS suficientes para manter funcionando a máquina administrativa. Criou-se assim um ciclo vicioso. Nesse processo, aparentemente, o rigor nos critérios de seleção de novos convênios foi abrandado, amparando atividades que não se inserem em projetos de cooperação técnica. Resultante disso está na configuração de 31 convênios hoje vigentes no Escritório e no fato de que 34.5% dos seus custos fixos sejam cobertos com recursos CATIS . Ressalta-se que esse processo foi acompanhado em forma contemplativa pela Direção Geral, sem que houvesse um firme propósito em redirecioná-lo. Aparentemente. O percentual de 40% (quarenta por cento) dos recursos CATIS, gerados no País, canalizados para a Direção Geral, representando um volume anual ao redor de de US\$300,000 nos últimos anos, tenha contribuído para isso.

O IICA, como Organismo de Cooperação Técnica, definitivamente, está com sua imagem comprometida no País: (1) é encarado como "facilitador" para viabilizar a mobilização de pessoal, ou aquisição de bens importados pelas instituições nacionais, fugindo da rigidez das suas normas e procedimentos administrativos ou das imposições da legislação vigente; (2) através dos chamados convênios de apoio administrativo, a exemplo daqueles como CIAT e MAARA, vem admitindo a condição de implementar às avessas a terceirização, ou seja, aceita o encargo de administrar pessoal e adquirir materiais para terceiros, através de convênios sem qualquer conteúdo de cooperação técnica; basta mencionar que 78.3% dos funcionários administrados pelo Escritório, estão vinculados a convênios de apoio administrativo; (3) procedimentos administrativos adotados até num passado recente foram objeto de crítica por parte de autoridades e/ou pessoas que compõem entorno do Escritório. Essa imagem ficou mais ofuscada com o surgimento de críticas ao Instituto na mídia no início do corrente ano.



É de se assinalar que outros fatores têm concorrido para determinar os critérios de seleção de atividades/projetos desenvolvidos pelo Escritório IICA/Brasil, entre os quais destacam-se:

- a. a fragilidade da estratégia de cooperação técnica prevalecente nos últimos anos, expondo o Escritório a aceitar demandas de serviços em lugar de direcionar suas ações para prioridades mais compatíveis com um adequado enfoque de cooperação técnica;**
- b. o despreparo do pessoal técnico e/ou reduzida capacidade técnico-financeira instalada para identificar e formular projetos de cooperação técnica mais consistentes; esse fato foi agravado pelo descaso, em nível de direção, em se preservar, adequadamente, conceitos, normas e procedimentos relacionados com projeto de cooperação técnica;**
- c. a instabilidade na direção do Escritório, com as constantes mudanças de representantes nos últimos anos, concorrendo para prevalecer critérios pessoais na seleção e no financiamento de atividades, freqüentemente isoladas e sem conteúdo de cooperação técnica;**
- d. comprometimento do IICA em convênios ou ajustes inviáveis, em termos de capacidade de execução. Há casos em que convênios assinados ou negociações entabuladas com instituições sequer foi de conhecimento oficial da Representação ou da equipe técnica do Escritório;**
- e. a instabilidade institucional do País nos últimos anos, fazendo com que a cadeia de novos dirigentes das instituições parceiras passassem a ver a cooperação técnica do IICA cada um de sua maneira, alguns desviando os rumos das atividades e outros reduzindo-as ou eliminando-as.**



Finalmente, vale salientar que, a despeito dos comentários anteriormente expostos, um significativo número de linhas de ação em curso no Escritório são relevantes ou oferecem enorme potencialidade no enfoque de cooperação técnica do IICA no País, entre as quais despontam-se: (1) os convênios relacionados com o Programa de Amparo ao Pequeno Produtor na Região Nordeste; (2) os convênios com o sistema EMBRAPA na área de ciências e tecnologia; (3) os convênios na área de agricultura irrigada e recursos hídricos.

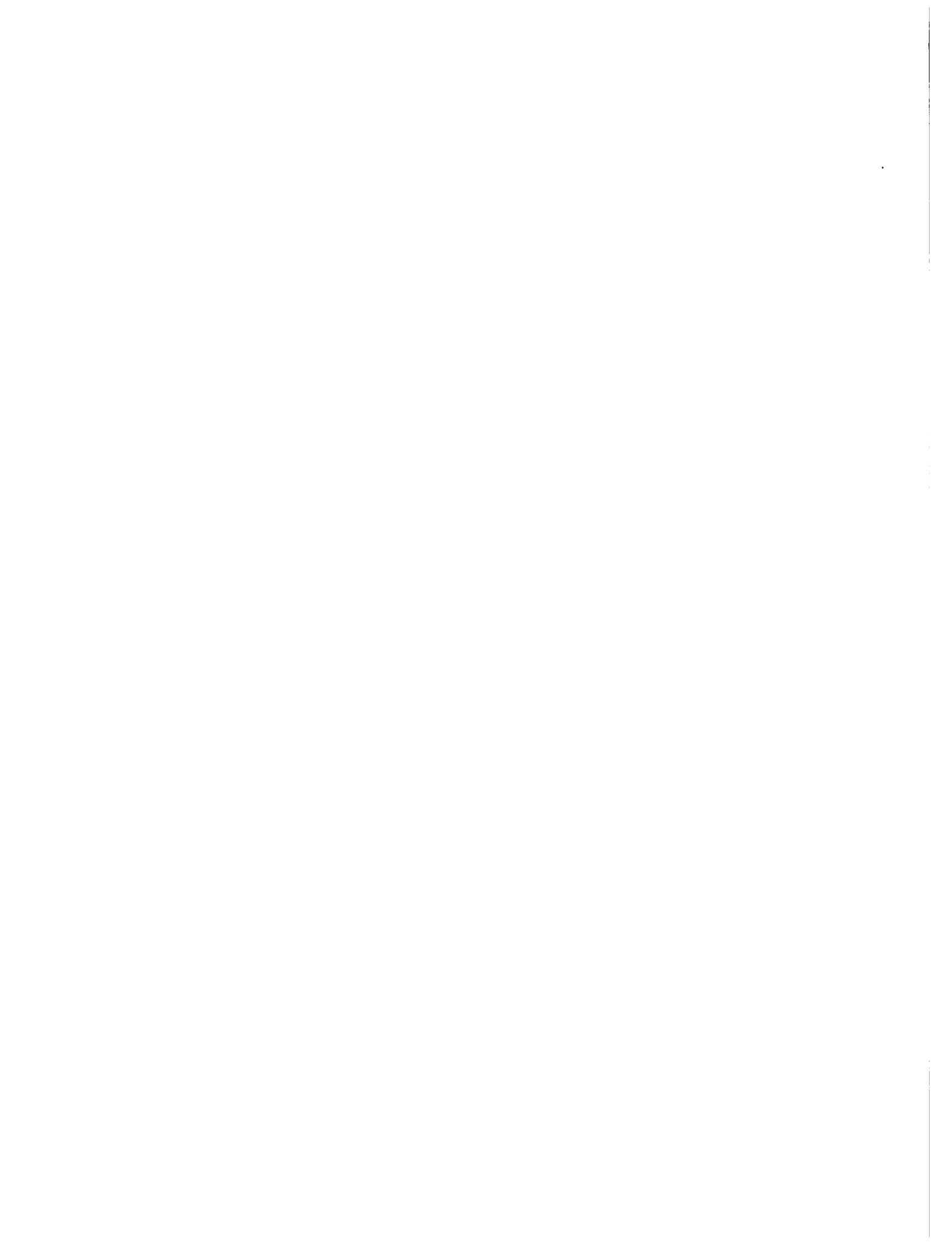
2. Considerações sobre as Atividades Desenvolvidas

É de se esclarecer, inicialmente, que os consultores não contaram com elementos suficientes que permitissem uma análise mais segura e completa das atividades efetivamente desenvolvidas e em curso, pois: (1) os relatórios apresentados, com freqüência, são inconsistentes; (2) as informações obtidas em reuniões e entrevistas foram superficiais e às vezes desencontradas; (3) a falta avaliação da execução dos convênios/projetos.

A heterogeniedade de situações e da natureza das atividades, nos levam a desenvolver o presente tópico por grupo de convênios, em consonância com a base institucional de articulação do Escritório IICA/Brasil.

2.1 Convênios com o Sistema EMBRAPA

O IICA mantém uma longa tradição de apoio à EMBRAPA, desde sua fundação. Atualmente, estão em execução três projetos de apoio ao sistema EMBRAPA; dois deles, BIRD III e PROMOAGRO, financiados pelo Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento, respectivamente, prendem-se



em boa medida, à contratação de consultores; e o terceiro está orientado ao desenvolvimento institucional.

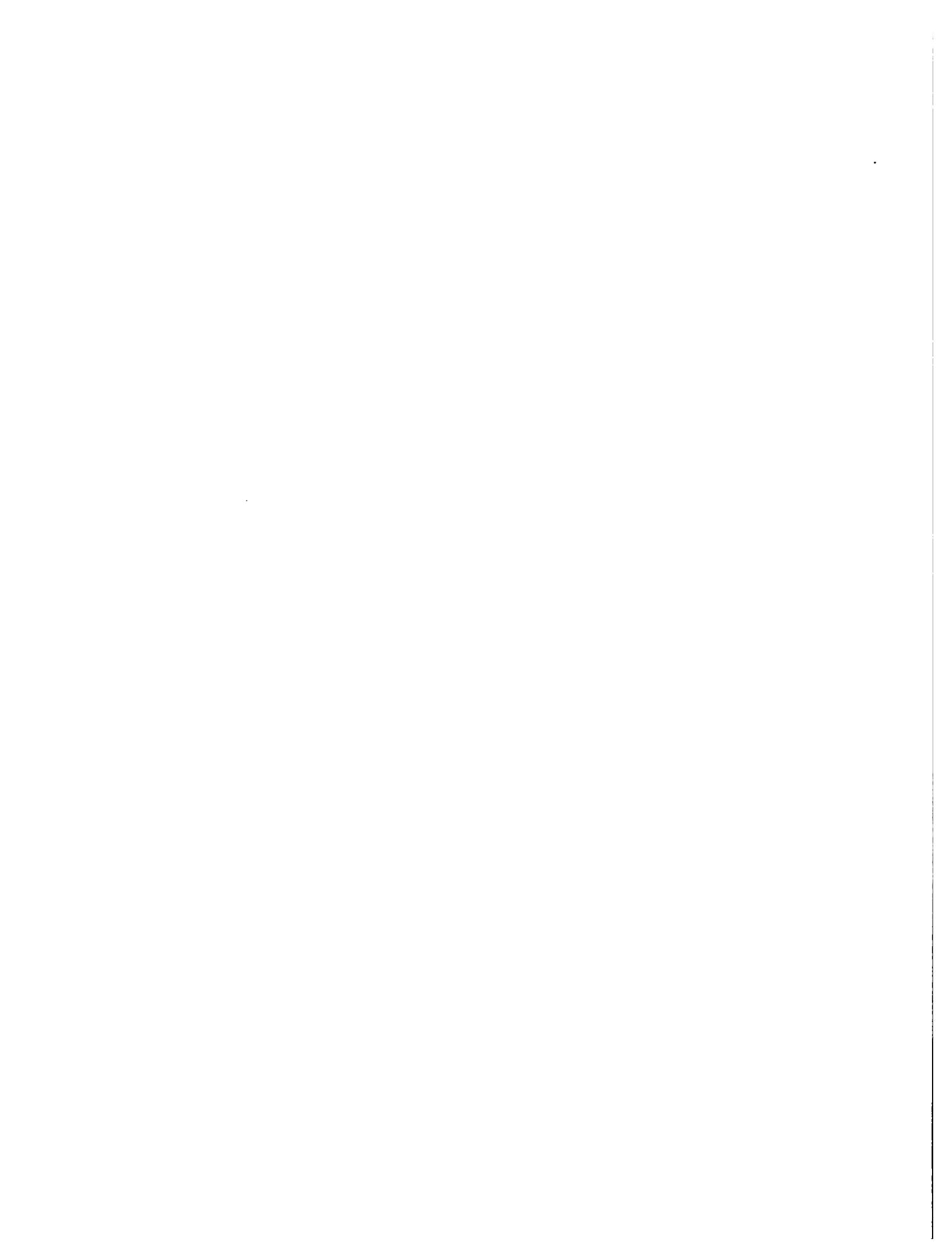
No que concerne aos projetos BIRD III e PROMOAGRO, a ação do IICA tem um forte conteúdo de apoio administrativo na contratação de consultores indicados pela EMBRAPA, pois a seleção, o acompanhamento e avaliação do desempenho desses consultores são de responsabilidade da instituição parceira. Esses projetos são relevantes para o sistema EMBRAPA, pois traduzem um esforço de captação de tecnologia de ponta, em especial, mediante a mobilização de consultores estrangeiros. O componente de cooperação técnica contemplado nesses projetos, praticamente não tem sido executado por falta de recursos financeiros que deveriam ser alocados pelo IICA. Aparentemente, está sendo subestimado o potencial oferecido por esses projetos como instrumento de cooperação técnica, haja vista o volume de recursos financeiros disponíveis nos contratos IICA/EMBRAPA, para os próximos anos, nos valores de US\$5,056,807 e US\$7,707,741 nos projetos BIRD III e PROMOAGRO, respectivamente, à data de 30 de setembro do corrente ano. No que concerne ao projeto de desenvolvimento institucional, em execução há 3 (três) anos, aproximadamente, o avanço no desenvolvimento das atividades previstas foi limitado, em grande parte, em decorrência de dificuldades internas na EMBRAPA. Contribuíram para isso: (1) mudança na estrutura da unidade da EMBRAPA, responsável pela coordenação do projeto; (2) mudança radical na equipe técnica de contraparte da EMBRAPA. As perspectivas de apoio do IICA ao Sistema EMBRAPA são promissoras, pois além da esperada mudança no enfoque da cooperação técnica do IICA, através dos convênios vigentes, nos últimos anos, geraram-se "produtos" intermediários de extrema relevância para ações futuras, quais sejam: (1) foi criada uma base institucional de mútua confiança, em nível técnico; (2) identificaram-se temas estratégicos, em conjunto, para atuação futura; (3) há um reconhecimento pela EMBRAPA de

que o IICA tem capacidade técnica para proporcionar um efetivo apoio ao Sistema, o que está traduzido na assinatura recente do memorando de entendimentos IICA/EMBRAPA; (4) existe uma mútua aceitação de que, por meio de alianças estratégicas, é viável o desenvolvimento de ações orientadas à internacionalização dos resultados das pesquisas da EMBRAPA, em apoio a países menos desenvolvidos nessa área de conhecimento; (5) permitiu a EMBRAPA adentrar-se em novos campos e demandas tecnológicas; (6) elementos significativos para a readequação institucional do Sistema EMBRAPA frente às novas demandas de pesquisa agropecuária foram reunidos.

2.2. Convênios com os Governos Estaduais da Região Nordeste relacionados com o Programa de Amparo ao Pequeno Produtor (PAPP)

O PAPP constitui um programa de suma importância para a Região Nordeste. É financiado pelo Banco Mundial e teve seu início sob a denominação de POLO NORDESTE. Depois de sucessivas mudanças de enfoque, atualmente, sua administração é de responsabilidade direta dos Governos Estaduais e como componente básico de sua estratégia está a municipalização. Na maioria dos Estados Nordestinos, o IICA desenvolve ações de cooperação técnica ao amparo do PAPP, tendo como marco de referência:

- . os convênios firmados com os Governos Estaduais;
- . o documento **Diretrizes e Procedimentos Básicos para a Implementação do PAPP**, firmado em pelos Governadores dos Estados abrangidos pelos programas e autoridade do Banco Mundial.



Há dois anos o PAPP vem operando no atual enfoque com forte conteúdo de municipalização/descentralização.

A forma de atuação do IICA, fundamentalmente, está condicionada pelo direcionamento definido pelo BIRD, como financiador do Programa.

As atividades desenvolvidas pelas equipes técnicas do IICA têm um largo espectro, variando de Estado a Estado, com maior ou menor ênfase, em: (1) assessoria na estruturação das unidades técnicas do Programa; (2) articulação institucional; (3) formulação de projetos comunitários; (4) análise de projetos; (5) desenvolvimento de metodologia e preparo de manuais; (6) assessoria aos conselhos municipais do FUMAC. Em geral, essas atividades vêm sendo deficientemente relatadas; no entanto, pode-se deduzir:

- a. existe uma elevada incidência de ações isoladas de conjuntura, não contempladas nos programas de trabalho;
- b. há um claro desnível no volume de atividades desenvolvidas entre os Estados, destacando-se o Estado do Ceará com o maior acervo de realizações e o Estado da Bahia pela escassez das ações; releva-se no entanto, que a equipe técnica deste Estado, integrada exclusivamente por consultores, vem se dedicando, quase que exclusivamente, ao projeto de estudo ÁRIDAS, financiado com recursos PAPP;
- c. não existe, por parte das instituições contrapartes, ou seja, Secretarias Estaduais de Planejamento, através das unidades técnicas do Programa, uma clara percepção do papel reservado à cooperação técnica proporcionada pelo IICA. Essa situação dá margem ao surgimento de constantes desencontros de opiniões entre os técnicos do IICA e os

- de contraparte; expõe os técnicos a serem solicitados a executar tarefas alheias ao Programa e/ou não contempladas nas programações de trabalho;
- d. em alguns Estados, notadamente, Bahia e Pernambuco, o Programa vem sofrendo acentuada influência política, contribuindo para descaracterizá-lo e comprometendo em consequência, o programa de cooperação técnica;
 - e. a estratégia de atuação das equipes do IICA varia de Estado para Estado: (1) no Ceará e Piauí parece estar havendo uma maior preocupação pelo efeito multiplicador da cooperação técnica: (2) Pernambuco e R. G. Norte, há uma tendência a se enfatizar ações em nível de execução; (3) no Maranhão, em essência, o trabalho vem sendo suportado por consultores de curto prazo; (4) na Bahia, as ações são pontuais, direcionadas a projetos de irrigação, usualmente, fugindo ao escopo da cooperação técnica, tais como relatórios de avaliação de implantação de obras, especificações técnicas para editais, entre outros;
 - f. inexistente projeto de cooperação técnica, o que contribui para provocar disfunções nos processos de programação e execução das atividades;
 - g. quando se faz uma análise da correlação PGT/POA/relatórios semestrais, via de regra, inexistente coerência; isto é, o que efetivamente se executa não está no POA e o que está programado neste, não guarda relação com o que está proposto no PGT;
 - h. as atividades relatadas, com frequência, não se compatibilizam com o objetivo básico da cooperação técnica, ou seja, o fortalecimento institucional da

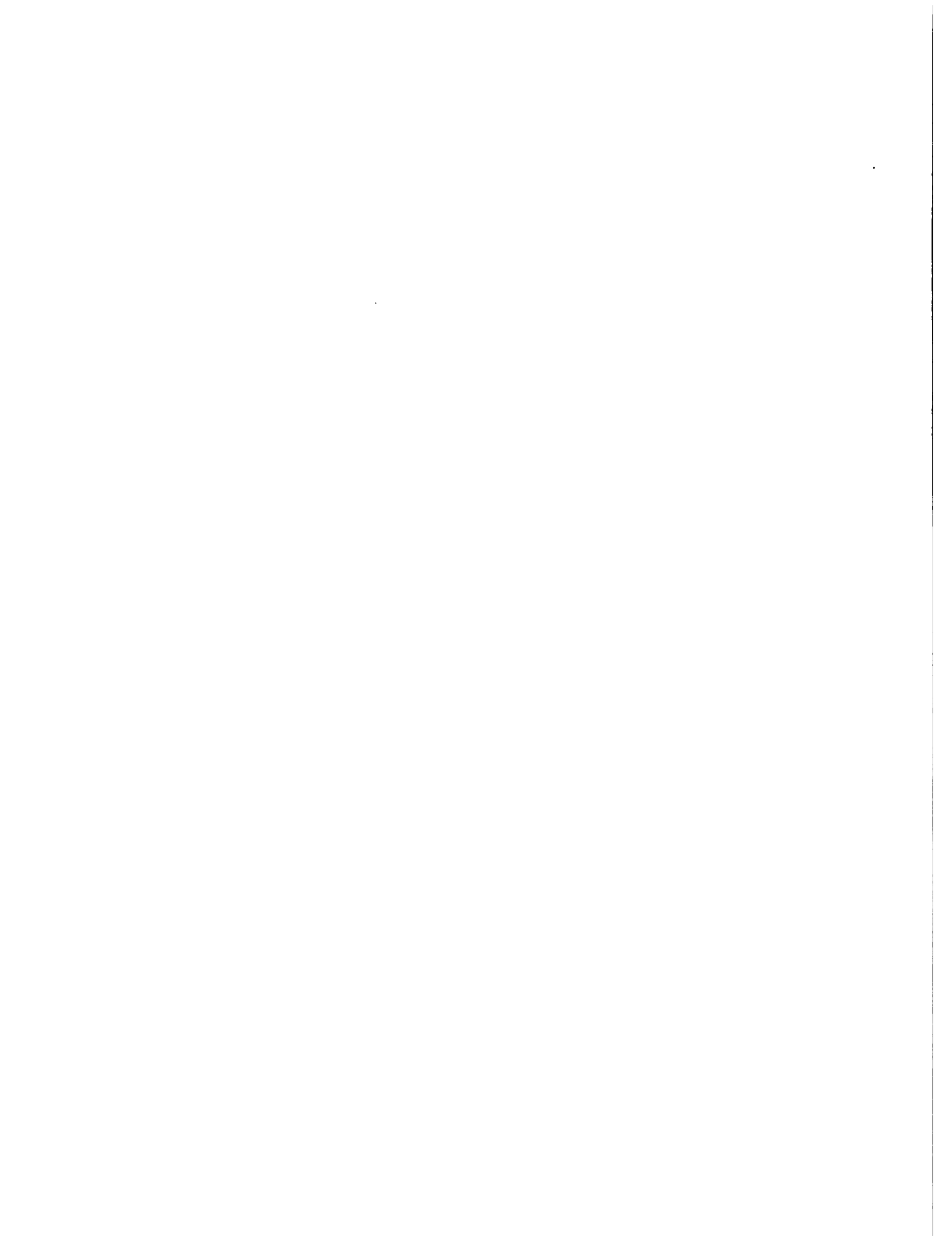


unidade estadual da execução do PAPP;

- i. em alguns Estados, parece haver controvérsia sobre o papel reservado aos técnicos de enlace do Projeto, surgindo, de parte deles, críticas sobre a "excessiva subordinação técnica e administrativa" ao Escritório Sede de Brasília;

Merece destaque a participação do IICA no Projeto Áridas. Trata-se de um ambicioso projeto de estudo, financiado pelo BIRD através do PAPP no valor estimado de US\$2,000.000.00 (dois milhões de dólares) e coordenado pelo IICA. O Projeto está envolvendo a contratação ao redor de 150 (cento e cinquenta) consultores e deve gerar produtos para definição de políticas, estratégias e programas prioritários para o desenvolvimento sustentável da Região Semi-árida do Nordeste. As equipes técnicas do IICA assumiram as responsabilidades de coordenação dos estudos no âmbito dos seus respectivos Estados de atuação. A expectativa é que esse Projeto sirva de marco de referência na definição dos critérios determinantes na alocação de recursos para o desenvolvimento rural da Região, inclusive por parte de organismos financeiros internacionais. Em consequência, uma vez concretizados seus objetivos, irá se constituir numa forte base de negociação nas ações de cooperação técnica do IICA na Região Nordeste para o futuro.

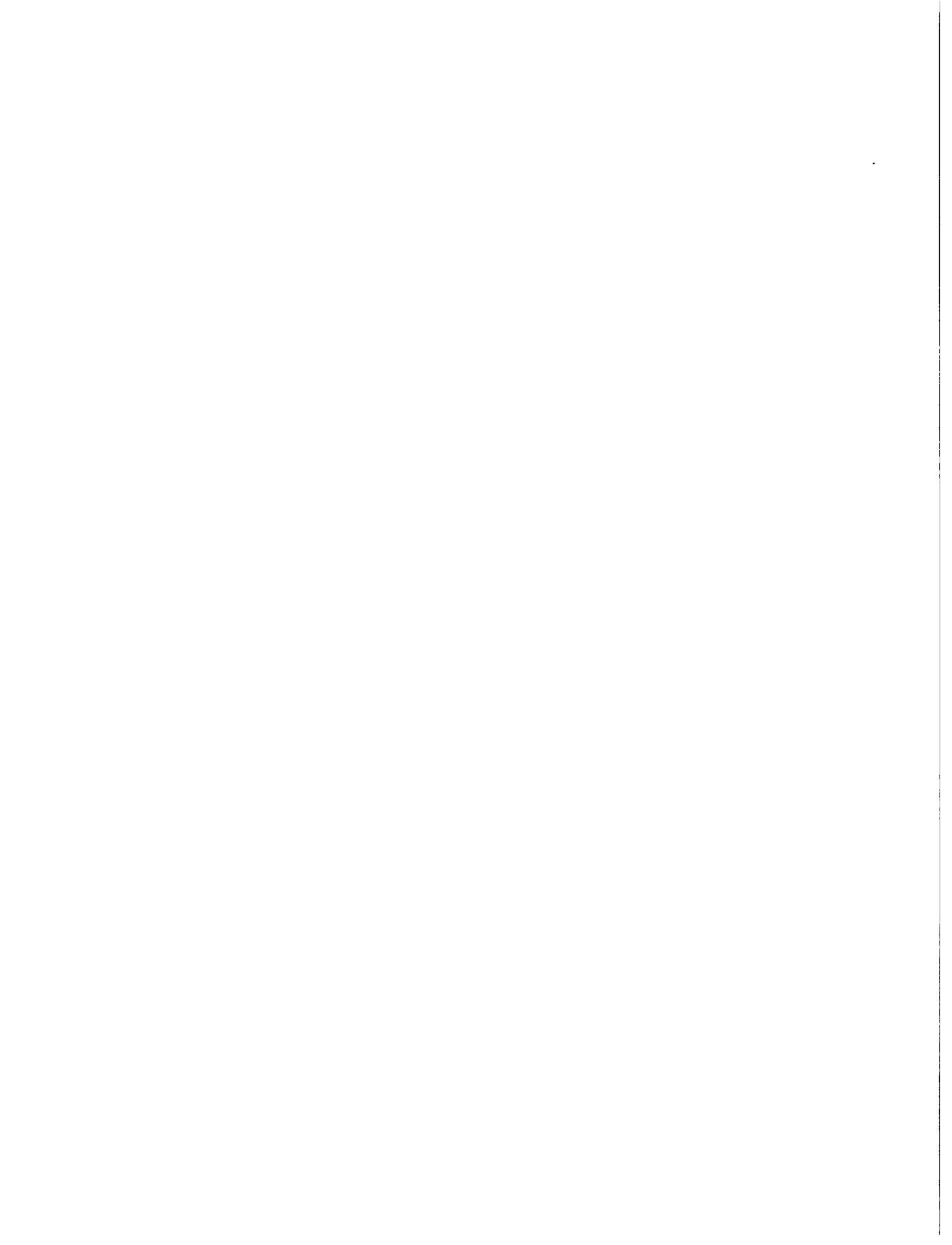
A participação do IICA no PAPP apresenta um relevante problema relacionado com o perfil do seu pessoal técnico. Incorporaram-se ao Programa, vários especialistas em irrigação "herdados" do enfoque anterior do Programa, os quais, definitivamente, não reúnem as condições necessárias para atuação no atual enfoque exigido para a cooperação técnica, ou seja, aspectos de gestão, articulação institucional e desenvolvimento de liderança e organização de produtores. Isso tem concorrido para que esses técnicos, com frequência, venham



atuar em atividades marginais, muitas delas fora do contexto do PAPP e para que haja problema de articulação entre os membros da equipe técnica. Essa situação torna-se mais grave se se atentar para o fato de que uma significativa parcela do tempo desses especialistas vem sendo absorvida em tarefas que fogem ao escopo da cooperação técnica, tais como: emissão de parecer relativos a editais, fiscalização de obras; preparo de termos de referência para licitação pública, entre outros.

Embora o direcionamento do PAPP caiba ao BIRD, alguns questionamentos relativos ao Programa são preocupantes e em consequência interessam ao IICA, como principal organismo envolvido em suas ações de cooperação técnica. Entre estes questionamentos, destacam-se:

- a. os recursos são alocados às organizações de produtores a fundo perdido, ou seja, representam, na realidade um subsídio do Estado a grupos privilegiados de produtores. É de se indagar: como estaria assegurada a sustentabilidade financeira do mecanismo FUMAC? Num cenário de pobreza, a exemplo do Nordeste, seria esta alternativa mais indicada para o Estado alocar recursos orientados à geração de emprego e renda? Há indicações de que muitos grupos foram ou estão sendo organizados, exclusivamente, como meio à obtenção de recursos do Programa;
- b. um significativo número dos Projetos PAC, de apoio a comunidades, carece de suporte técnico que assegure a efetiva implantação dos mesmos, colocando um risco a sustentabilidade das organizações de produtores, beneficiárias do aporte financeiro;
- c. a realidade do interior do País, particularmente da Região Nordeste, põe em dúvida se o mecanismo FUMAC,



com a atual estrutura, forma de funcionamento e supervisão, reúne as condições necessárias para se tornar imune a influências políticas, capazes de comprometer a consecução de suas metas e objetivos.

- d. não tem havido uma satisfatória priorização no processo de alocação dos recursos, relegando-se com freqüência, a plano secundário o custeio de atividades produtivas geradoras de emprego.

Os supramencionados questionamentos devem ser levados em conta pelo IICA em quaisquer ações relacionadas com avaliação do PAPP, notadamente no processo de formulação do projeto para a próxima etapa do Programa.

Com a ressalva de que os avanços alcançados pela cooperação técnica do IICA variam de Estado a Estado, em linhas gerais, foram obtidos produtos relevantes no PAPP reformulado, entre os quais assinalam-se:

- a. avanços significativos na reestruturação das unidades técnicas das Secretarias Estaduais de Planejamento, responsáveis pela gestão do Programa;
- b. preparo de manuais e procedimentos relativos à operacionalização dos FUMAC e PAP;
- c. organização dos conselhos municipais do FUMAC;
- d. obtenção de uma base de conhecimento para organização de produtores congregados nos PAC;
- e. abriu-se margem para o trabalho do IICA com organizações não governamentais, particularmente, nos Estados do Ceará e Rio Grande do Norte;



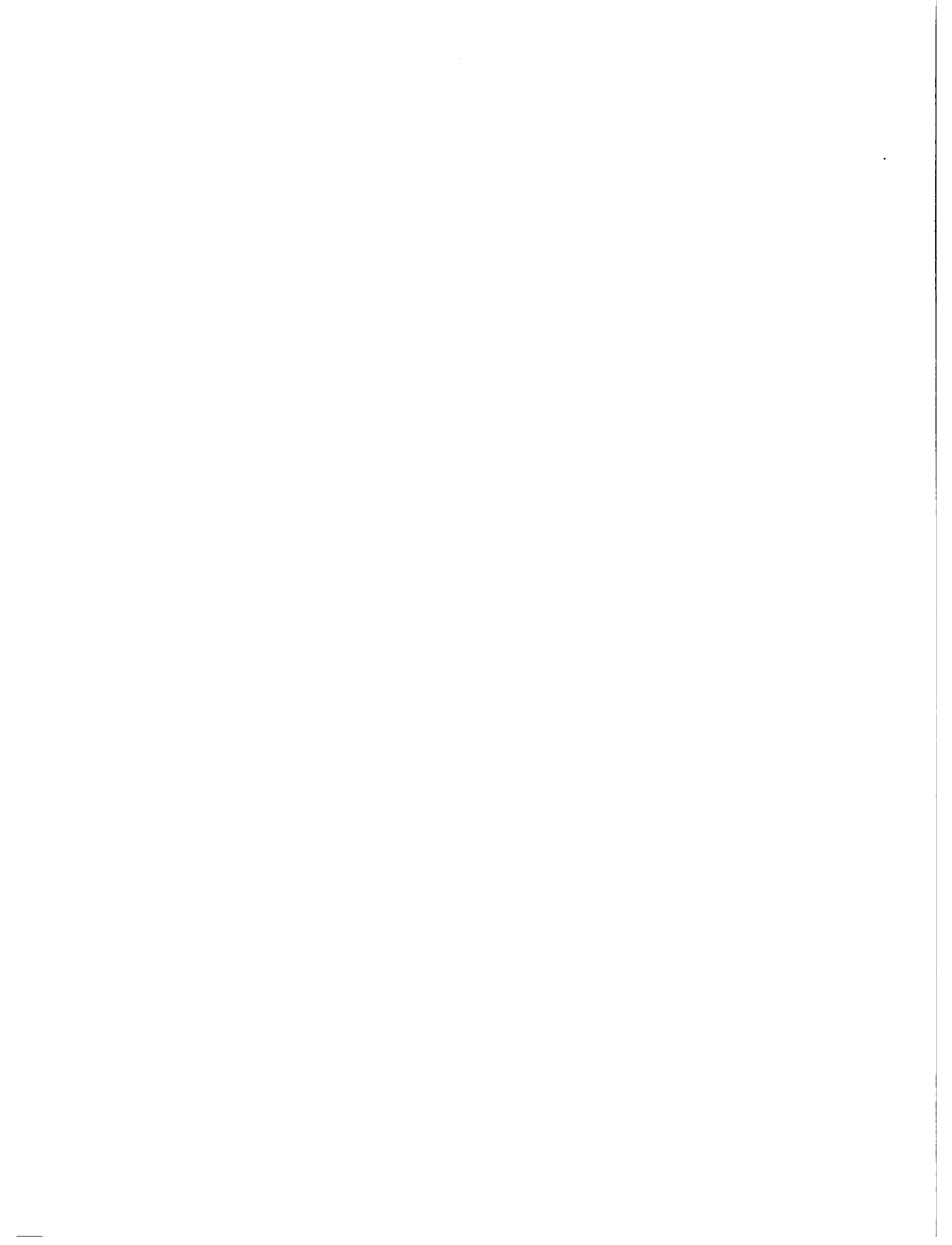
- f. desenvolveu-se um modelo de acompanhamento dos projetos amparados pelo Programa;
- g. acumulou-se conhecimento e experiência no enfoque de municipalização.

2.3. Convênios na Área de Políticas Agrícolas

O Escritório IICA/Brasil mantém ou manteve até um passado recente vários projetos/convênios com o Ministério da Agricultura, na área de políticas agrícolas, compreendendo:

- . cooperação e assessoramento ao MAARA na elaboração, desenvolvimento e implementação de um Sistema de Informação Agrícola;
- . apoio à Secretaria Política Agrícola do MAARA;
- . apoio para o manejo de assuntos internacionais do MAARA.

Como regra, os supramencionados convênios/projetos caracterizam-se por um vazio de atividades de cooperação técnica, restringindo-se a algumas atividades isoladas e a uma tentativa de importação de equipamentos de informática. Afora a inconsistência da programação da cooperação, apontam-se como obstáculos na execução desses projetos/convênios: (1) a falta de recursos orçamentários; (2) rescisão de convênios ou falta de instrumento jurídico; (3) a eclosão da crise do Escritório, a partir do início deste ano, concorrendo para que o MAARA sustasse o andamento da negociação dos convênios, exceto o relativo ao sistema de informação agrícola, inviabilizando, em consequência, a execução das atividades previstas; (4) inexistência de projeto de cooperação técnica.



Um acordo Geral de Cooperação Técnica entre o Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul e o IICA, firmado em dezembro/92, até hoje constitui uma simples declaração de intenção, pois ao seu amparo não foi executada qualquer atividade.

O convênio de cooperação entre a Agência Brasileira de Cooperação/MRE e o IICA, de fato não constitui um projeto e sim um instrumento regulador das ações de cooperação técnica do IICA no País, aparentemente inspirado na competência da ABC, alicerçada em Decreto do Governo Federal.

Atualmente, o Escritório enfrenta dificuldades na importação de bens demandados por instituições parceiras, cujos processos necessitam contar com a autorização da ABC. À luz de entendimentos havidos recentemente com os dirigentes da ABC, os quais contaram com a interferência dos consultores, tudo indica que as regras e procedimentos no relacionamento do Escritório/IICA com aquela Agência sejam melhorados. Ressalta-se que o convênio em apreço pode servir de instrumento viabilizador de alianças estratégicas de instituições nacionais em outros países, inclusive, no marco do MERCOSUL. Na área de políticas agrícolas, agrega-se a realização de uma atividade de conjuntura na formulação de um perfil de programa de apoio aos pequenos e médios agricultores dos Estados da Região Sul, cujo processo está inacabado.

2.4 Convênios com o MAARA na Área de Sanidade Agropecuária

O IICA mantém com o MAARA três convênios na área de sanidade agropecuária, a saber:

- a. fortalecimento institucional dos serviços de Defesa

Sanitária Animal;

- b. reestruturação e fortalecimento do Sistema de Defesa Sanitária Vegetal;
- c. implementação do Sistema de Análises de Riscos e Controle de Pontos Críticos nos produtos de pesca;

Os produtos gerados por esses convênios, em essência, não guardam relação com o tempo em que estão em execução e sequer com o volume dos recursos alocados pelo próprio IICA. Não se coloca em dúvida a relevância da área em apreço no processo de desenvolvimento da agricultura e sim a relação benefício/custo que vem sendo alcançada decorrente da cooperação técnica prestada pelo IICA.

O convênio vinculado à sanidade animal está no seu 11º (décimo primeiro) Termo Aditivo. A ação do IICA está concentrada em proporcionar apoio administrativo ao MAARA na contratação de consultores e importação de materiais, ao amparo de um contrato de financiamento firmado com o Banco Mundial, que vem se arrastando por vários anos (foi aprovado em 1987) e que até hoje somente alcançou um desembolso da ordem de 35% (trinta e cinco por cento) do valor contratado. Não se identifica, com precisão, ações diretas e relevantes de cooperação técnica do IICA. Não há evidências que no processo de mobilização e uso de consultores, o IICA participe nos aspectos de preparo dos termos de referência para as consultorias; na seleção dos consultores; no acompanhamento das atividades executadas. Embora seja um projeto orientado ao fortalecimento institucional, que vem sendo executado por muitos anos, nota-se que ainda no segundo semestre de 1994 era proporcionada assistência técnica, em uma ação de conjuntura para a "elaboração de um ante-projeto de modernização dos serviços de inspeção de produtos de origem animal submetido à

Sede Central para aprovação e financiamento". Uma parcela ponderável do tempo do especialista responsável por este projeto e o relacionado com qualidade total é absorvida em aspectos administrativos. Questiona-se a estratégia de atuação do IICA nesse projeto, à luz do PMP e de formas alternativas de alocação dos seus escassos recursos no financiamento dos programas de cooperação técnica no País.

No que concerne ao Projeto de Reestruturação e Fortalecimento do Sistema de Defesa Sanitária Vegetal, a percepção dos consultores muito se aproxima das colocações relacionadas com o Projeto de Sanidade Animal. No entanto, agregam-se os seguintes comentários:

- a. as perspectivas de atuação nesta linha são muito mais promissora para o IICA, em comparação com a anterior, pois existe demanda efetiva por cooperação técnica, na verdadeira acepção do termo. Basta que o IICA demonstre competência técnica para atender a essa demanda. O especialista do projeto dedica-se a tempo parcial e seus honorários são pagos através do convênio IICA/ANDEF;
- b. o projeto é parco em recursos, inclusive de contrapartida, o que tem concorrido para que uma boa parcela das atividades incluídas nas programações de trabalho não seja concretizada, o que pode ser constatado pela análise da correlação POA/Informes Semestrais;
- c. o "espaço" que, normalmente, deveria ser ocupado pelo IICA, diretamente relacionado com o objetivo central da sua cooperação técnica, qual seja, a formulação de um projeto de modernização do Sistema Nacional de Defesa Vegetal, mais recentemente, o foi pela FAO;
- d. a quase totalidade dos recursos repassados ao IICA, ao

amparo do convênio, vem sendo utilizada para atender a compromissos do MAARA junto a COSAVE. Ou seja, o IICA atua como pagador de contas;

- e. numa análise sumária dos informes dos Projetos, relativos aos três últimos semestres, constata-se uma acentuada repetição no relato de atividades ao longo dos semestres.

O convênio IICA/MAARA sob o título **Controle da Qualidade Total**, a exemplo dos demais, está centrado em ações de suporte administrado ao MAARA para viabilizar a execução de atividades orientadas a capacitar indústrias de pescada na implementação do Sistema ARCPC, relacionado com padrão de qualidade exigido pelo mercado importador. Tem-se o relato de uma atividade de "apoio técnico-administrativo ao MAARA/DIPOA/CMI para a organização e realização de um seminário para empresários sobre diagnóstico de situação de processos de qualidade aplicados na indústria pesqueira no Brasil e sobre sensibilização a qualidade total". O que se coloca em dúvida é a capacidade técnica do IICA para prestar cooperação técnica em aspectos de qualidade total

2.3 Convênios Relacionados com Agricultura Irrigada

As atividades do IICA em agricultura irrigada passaram a ter um ritmo cadente, já há alguns anos e atualmente, afora ações ao amparo do PAPP, cuja pertinência e/ou impacto são questionáveis, apontam-se dois convênios, ou seja, um com a Secretaria de Irrigação do Ministério da Integração Regional (SIR) com a interveniência do DNOCS e outro com a Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco.

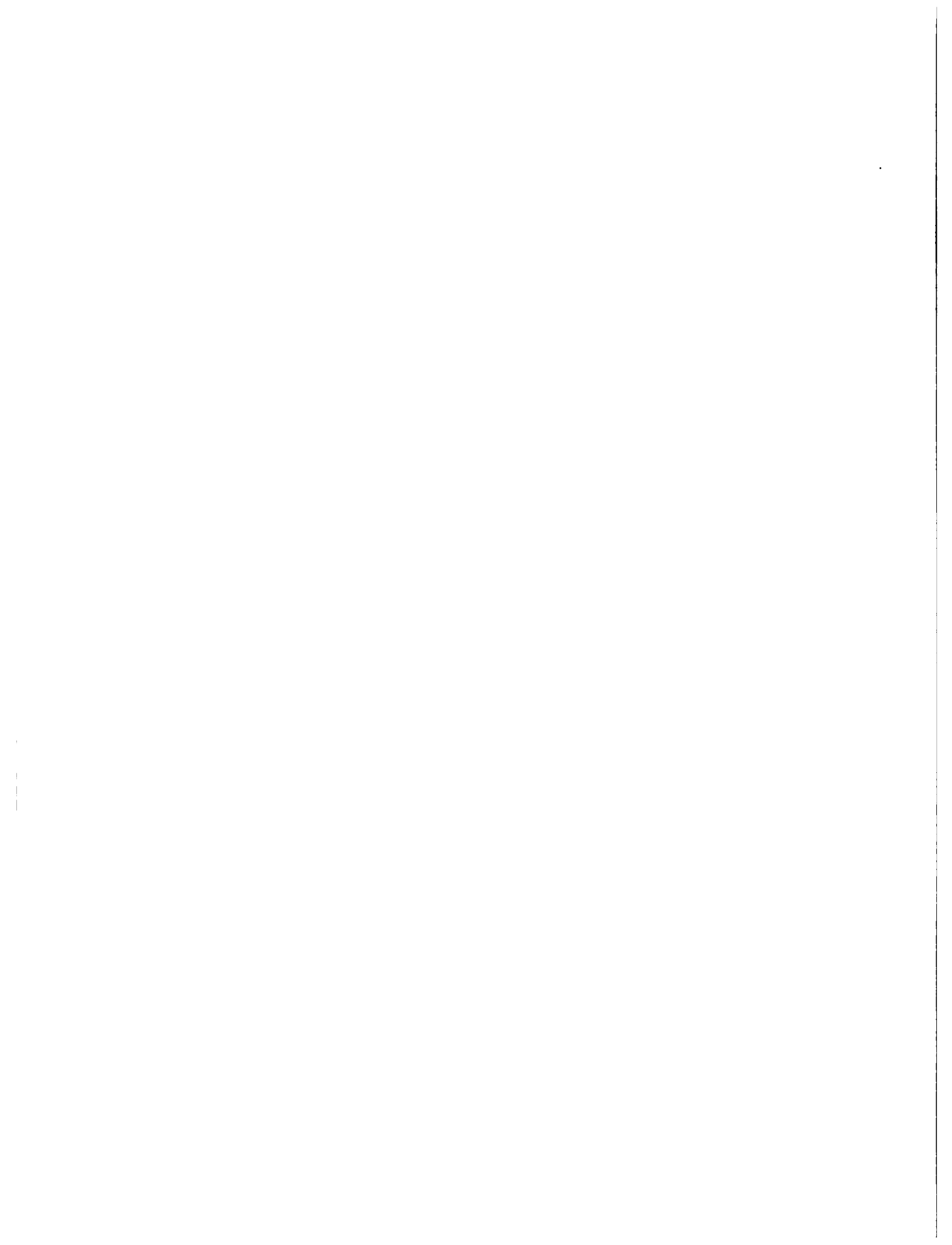
O convênio com a SIR, definitivamente, é o mais dinâmico

e oferece um enorme potencial de cooperação técnica. Está orientado a prestar assistência técnica a projetos de agricultura irrigada (Projeto Nordeste), financiados pelo Banco Mundial e já gerou, entre outros, os seguintes produtos:

- . delineamento da unidade técnico-administrativa para implementação dos projetos junto a SIR;
- . definição e implantação de procedimentos gerenciais do Projeto Nordeste I;
- . desenvolvimento dos Sistemas de Monitorias para os projetos amparados pelo contrato do BIRD;
- . elaboração de manuais técnicos de programação, de usuários e de procedimentos para o controle de registro físico e financeiro.

Salienta-se, no entanto, que até agora são escassas as ações de cooperação técnica junto ao DNOCS.

O Projeto CODEVASF tem sofrido constantes mudanças de enfoque. Iniciou-se com a realização de um diagnóstico da situação de um dos Distritos de Irrigação da Companhia (Nilo Coelho); esse trabalho foi descontinuado e passou-se a atuar no sentido de se formular um programa de promoção do desenvolvimento sustentável do Vale do São Francisco, objetivo que, também, não prosperou. Na atualidade, de fato, o convênio se restringe a apoio administrativo na implementação de um Sistema Geográfico de Informações com a participação da Universidade de Utah, E.U.A. Em suma, trata-se de convênio vazio em atividades e que, a se manter a atual situação, contribue tão somente para comprometer a imagem institucional do IICA.



2.4. Convênios e/ou Ações de Apoio Administrativo

Constitue um conjunto de convênios, nos quais as ações do IICA, se restringem, praticamente, à prestação de apoio administrativo.

a. Apoio Administrativo ao CIAT

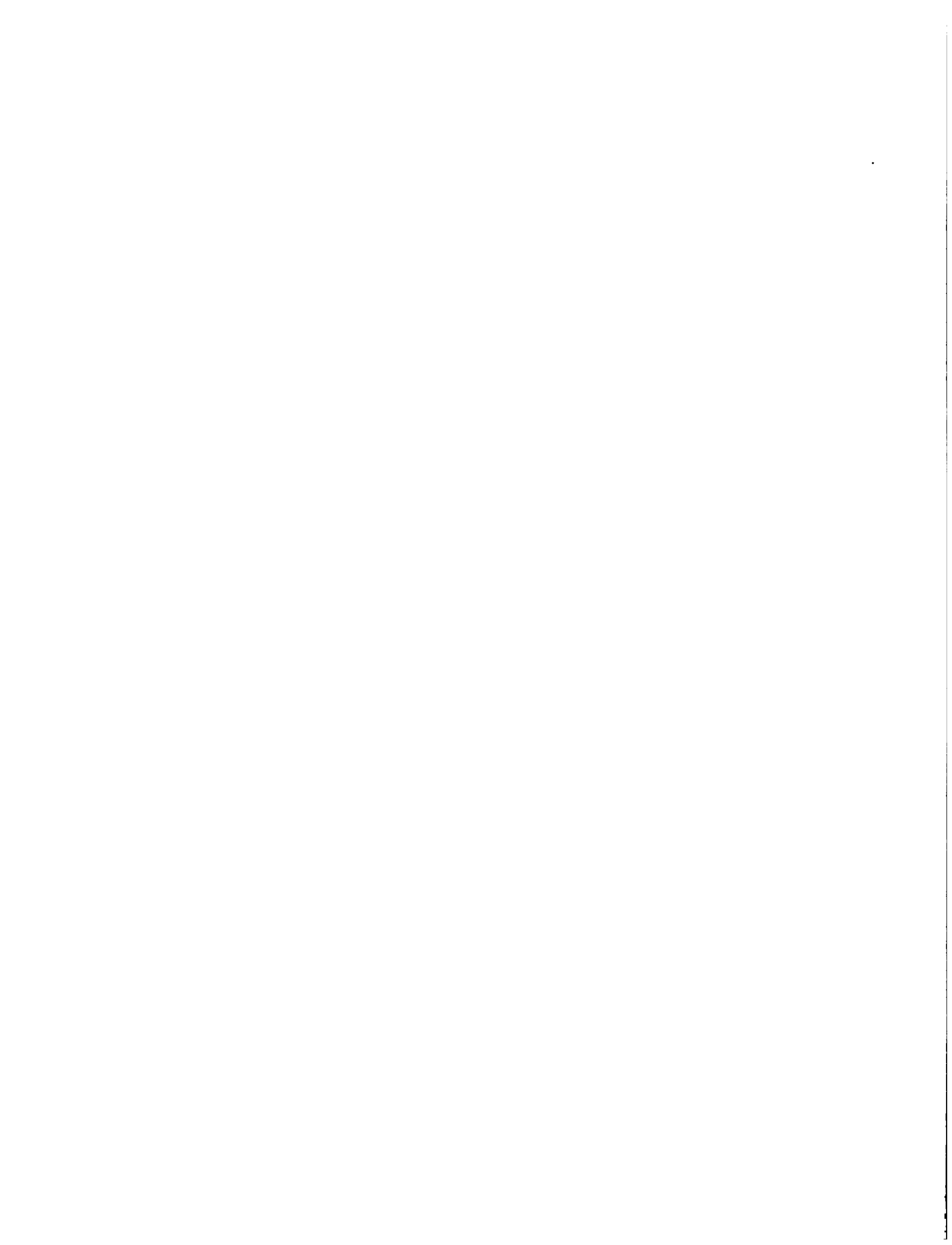
O convênio decorre de um acordo geral IICA/CIAT. Abarca atividades relacionadas com contratação de pessoal, aquisição de equipamentos, trâmite de seguros, liberação alfandegária, entre outras. Atualmente, o Escritório administra 64 funcionários para o CIAT. A capacidade administrativa do Escritório, em boa medida, é absorvida na execução deste convênio, constituindo-se num fator concorrente na operacionalização de suas atividades normais diretamente relacionadas com o apoio às ações de cooperação técnica.

b. Apoio Administrativo ao MAARA

Trata-se de um convênio que até recentemente sustentou a contratação de 17 (dezessete) funcionários, totalmente desvinculados das ações de cooperação técnica do IICA. O processo judicial foi recentemente ultimado.

c. Memorando de Entendimento EMBRAPA/IICA

Trata-se de ajuste destinado a viabilizar a importação de reagentes e peças de equipamento especializado para uso CENARGEM/EMBRAPA.



- d. Convênio IICA/Associação Nacional de Defensivos Agrícolas - ANDEF

Trata-se de um convênio que viabiliza a contratação do técnico que atua a tempo parcial no Projeto Reestruturação e Fortalecimento do Sistema de Defesa Sanitária Vegetal.

2.5 Convênios Diversos

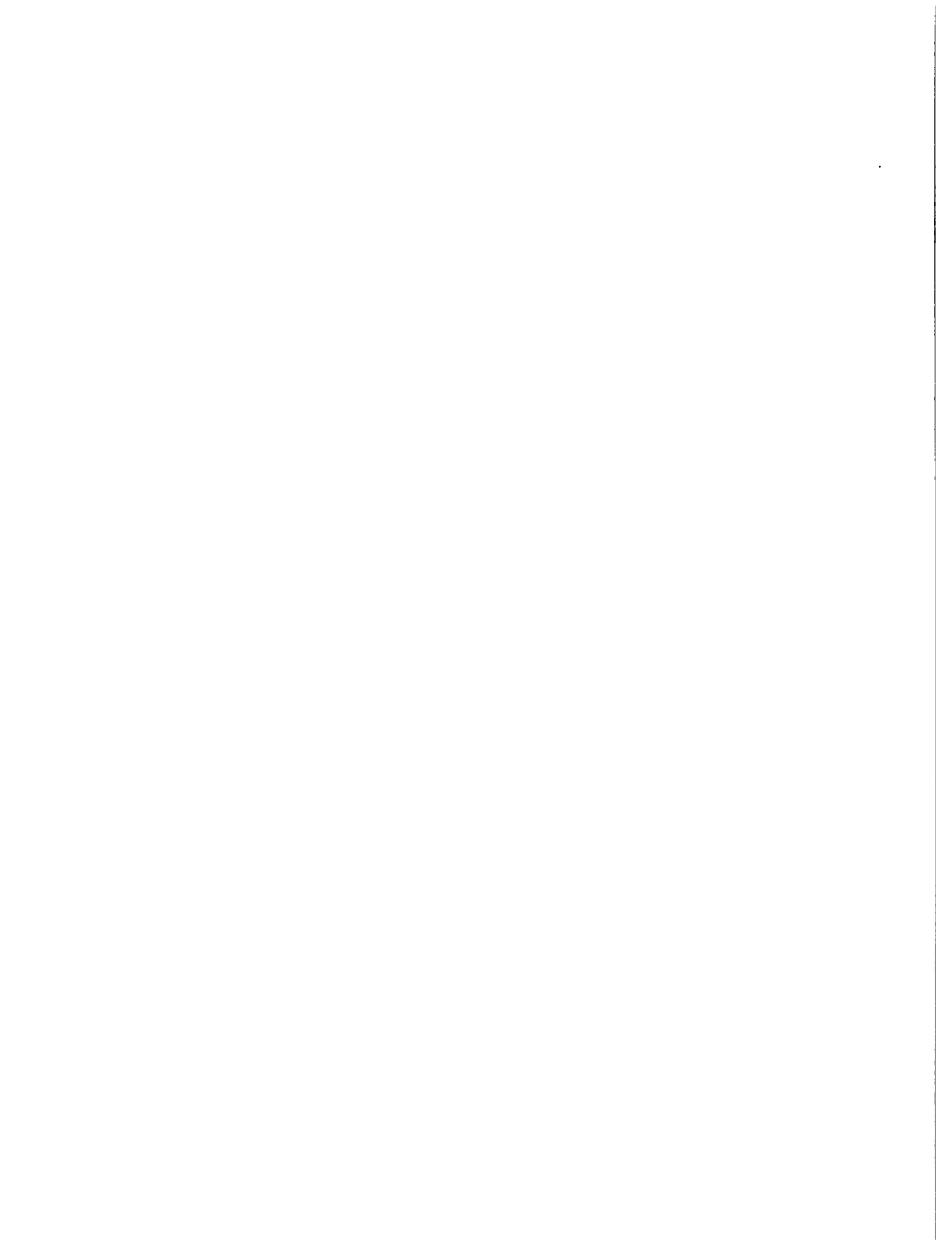
Relacionam-se a seguir os convênios firmados com diferentes instituições e que não se enquadram nos grupos anteriormente explicitados.

- a. Projeto de Desenvolvimento Agro-ambiental do Estado do Acre.

Trata-se de um ajuste que representou tão somente uma intenção de cooperação técnica. Nada foi executado e inexistiu perspectiva de trabalho.

- b. Programa de Apoio à Autogestão de Organizações de Produtores em Áreas de Reforma Agrária.

Até 1993, o Projeto foi amparado por um convênio IICA/MAARA, o qual foi rescindido por iniciativa do MAARA. As atividades desenvolvidas geraram produtos concretos, entre os quais destacam-se: (1) desenvolvimento de metodologias relacionadas com organização de pequenos produtores; (2) formulação de projetos de organização de pequenos produtores para financiamento pelo Banco do Nordeste Brasileiro (BNB); (3) criação de um fundo de financiamento administrado



pelo BNB para viabilizar a contratação de técnicos para apoio às organizações de produtores. Os resultados promissores do Projeto conduziram o BNB a continuar o apoio à organização de produtores. Os objetivos do Projeto guardam relação com o enfoque do PAPP e com uma adequada estratégia de Reforma Agrária, particularmente na Região Nordeste.

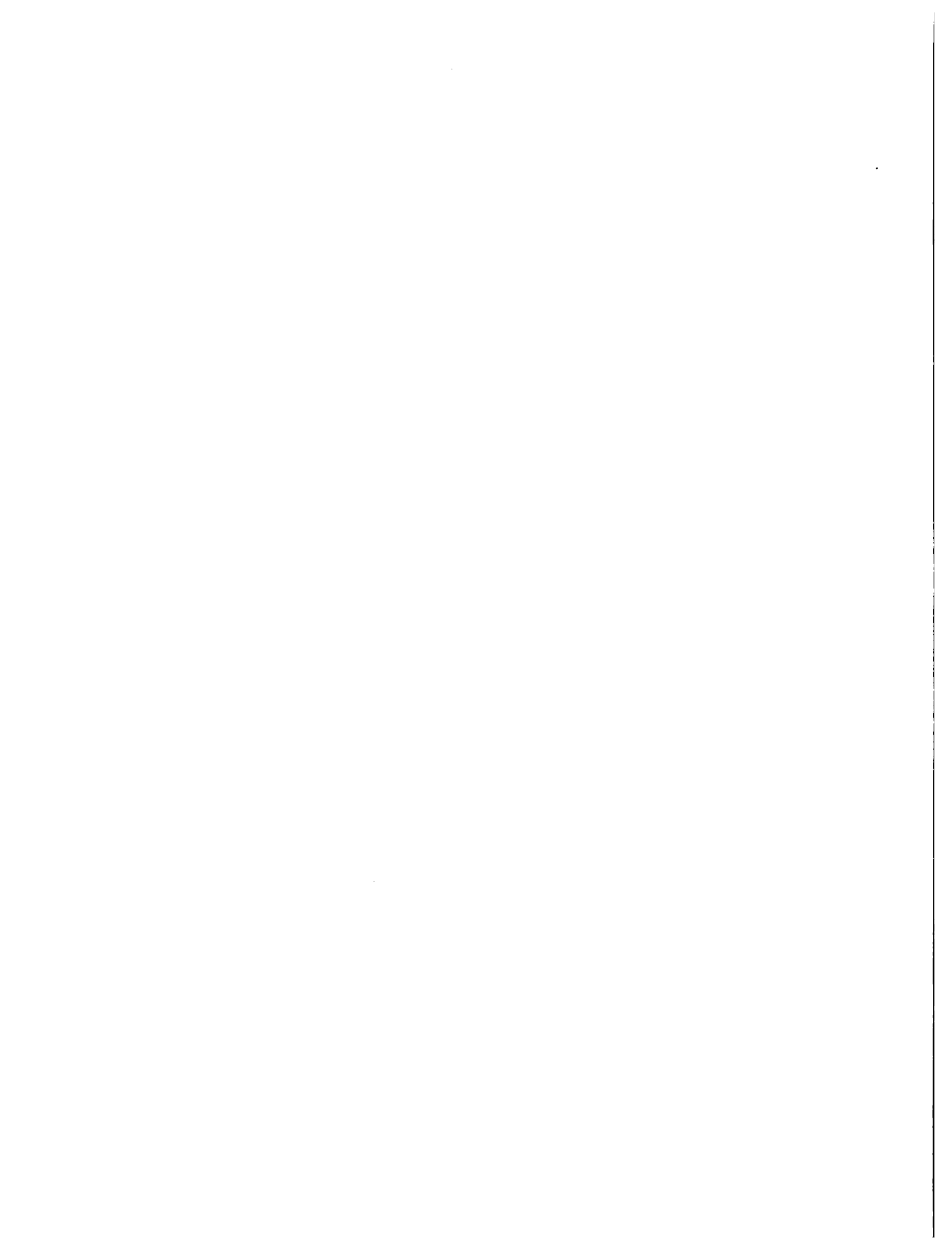
c.) Apoio ao Banco do Nordeste do Brasil para o Planejamento e Execução de Ações em Crédito para o Desenvolvimento Rural.

Este é um convênio que, em base ao seu PGT, mais se aproxima de um projeto de cooperação técnica. De outra parte, a correlação PGT/POA/94/ações desenvolvidas/resultados relatados evidencia uma relativa consistência.

As atividades do Programa de Apoio à Autogestão de Organização de Pequenos Produtores, descontinuadas pelo MAARA, de fato, foram inseridas no Projeto BNB.

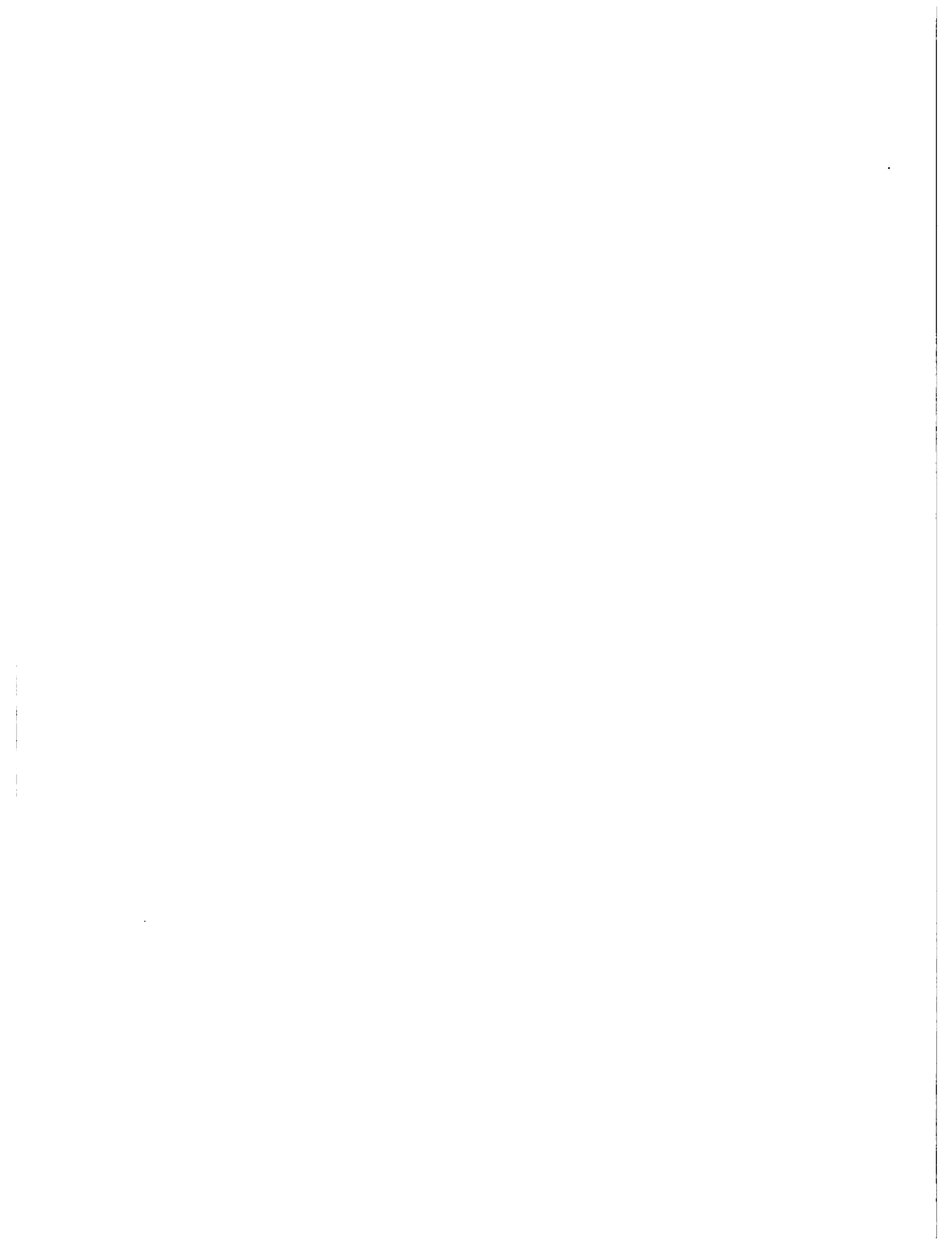
Trata-se de um dos projetos de cooperação técnica mais criativos e dinâmicos atualmente executados pelo IICA no País. No entanto, não ficou claro para os Consultores, o enfoque de atuação e o volume de atividades desenvolvidas pelo especialista em transferência de tecnologia. Enumeram-se, entre outros, os seguintes produtos derivados do Projeto:

- . avaliação do impacto do Fundo Constitucional para o Nordeste (FNE, gerenciado pelo BNB);
- . montagem de base de dados com tecnologias disponíveis para o Nordeste;
- . documento que propõe as bases de um programa de difusão tecnológica, em associação com a EMATER;



- . proposta de organização e funcionamento de um grupo de Meio Ambiente;
 - . preparo de um perfil de Projeto de **"Incorporação Econômica das Populações Pobres do Nordeste do Brasil"**, apresentado à SEPLAN e ao BIRD;
 - . documento contendo o marco analítico e os termos de referência para a incorporação da sazonalidade e das tendências de longo prazo nos preços utilizados para análise e avaliação dos projetos de crédito apresentados ao BNB;
 - . proposta de participação do Banco na Bolsa de Mercadoria;
 - . preparo de documento guia para elaboração, execução e avaliação de projetos de organização de produtores;
 - . preparo de documento de diretrizes para capacitação de técnicos e produtores em gestão.
- d. Apoio a Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

Este Projeto caracteriza-se por uma constante mudança de enfoque, em função do direcionamento definido pela presidência da Instituição; via de regra a mudança de direção tem redundado na mudança do enfoque no convênio. Dessa forma, a cooperação técnica já passou por 4 etapas diferenciadas, cada qual gerando produtos intermediários que não foram implementados, face a descontinuidade de orientação . Em suma, são pífios os resultados concretos alcançados pelo Projeto, até agora.



Na fase atual, recém iniciada, o projeto tem suas ações orientadas a: (1) ampliação e reformulação do Programa de Crédito para Reforma Agrária (PROCERA); (2) municipalização e execução de um Programa de Desenvolvimento para os Assentamentos localizados no semi-árido nordestino; (3) desenvolvimento de metodologias para definição de modelos fiscais municipais. Embora revestidos de objetivos similares não se constata esforço de articulação/cooperação entre este Projeto e os executados com o BNB e aqueles ao amparo do PAPP.

Até agora não se constata produtos concretos do projeto, derivados dessa última fase de cooperação.

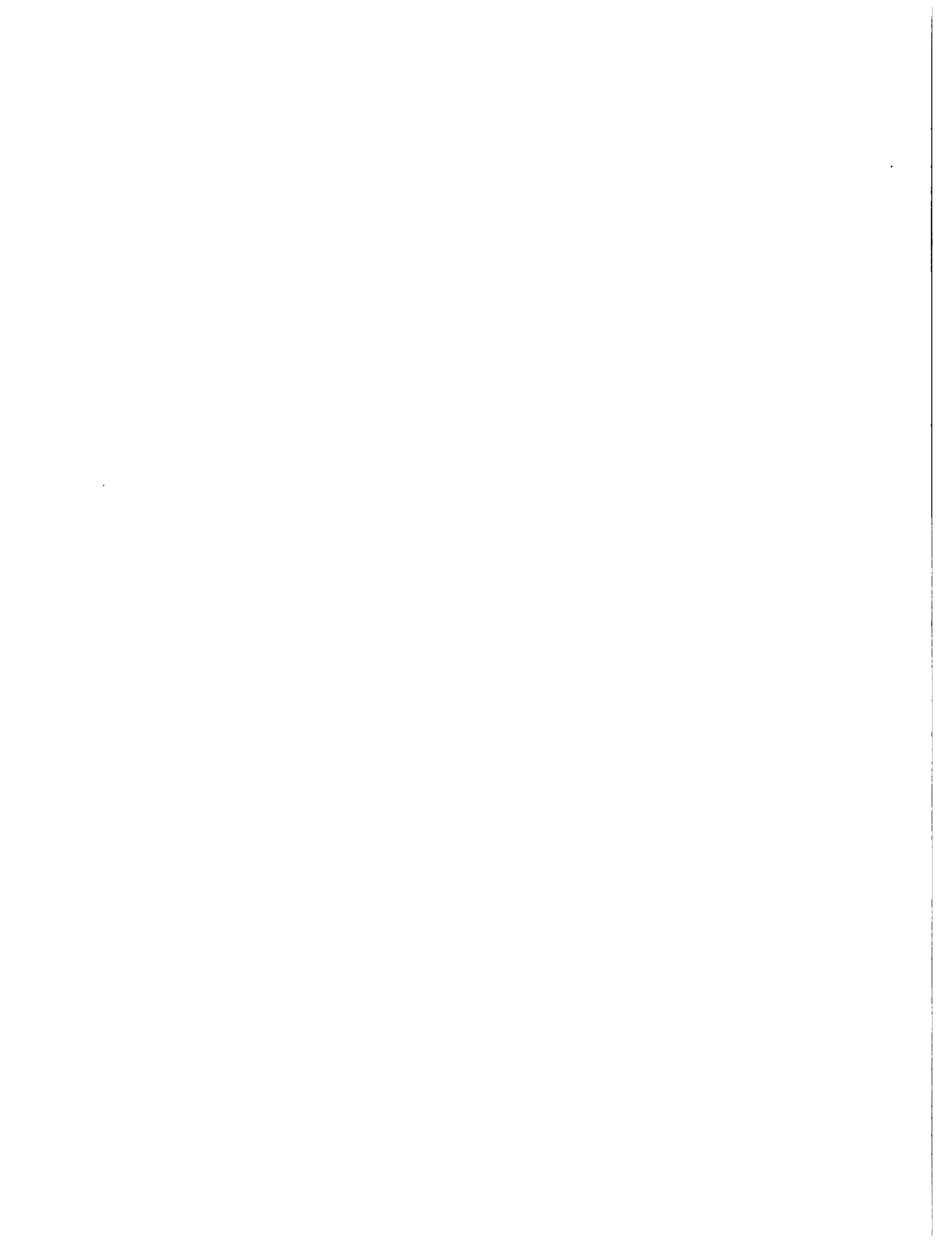
Na opinião dos consultores o apoio ao INCRA carece de uma análise profunda em função do contexto e da abrangência do enfoque atual e à luz das perspectivas de cooperação técnica na implementação da política de Reforma Agrária a ser colocada em prática pelo futuro Governo.

3. Correlação Projetos/Convênios /Atividades/Produtos

Preliminarmente, salienta-se que o correto conceito de projeto de cooperação técnica, com freqüência, não vem sendo adotado pelo Escritório. Existe uma forte propensão a se confundir convênio, ou plano geral de trabalho, com projeto de cooperação técnica, em lugar de se considerar que:

- a. o convênio deve ser interpretado como o instrumento jurídico que formaliza o comprometimento na execução das ações;

- b. o plano geral de trabalho, figura programática usualmente utilizada na administração pública do País, via de regra representa tão somente uma listagem de atividades inseridas como parte integrante de um convênio;
- c. o projeto, conceitualmente, deve ser interpretado como uma unidade de prestação de serviços orientada à solução de um ou mais problemas, com início e término de execução préfixados, no qual, entre outros elementos são definidos claramente: caracterização do(s) problemas, análise da necessidade de cooperação, objetivos, ações básicas a desenvolver, enfoque metodológico e/ou instrumentos de cooperação, recursos humanos envolvidos, custos e forma de financiamentos esquema operacional e produtos concretos a serem alcançados. A execução de um projeto, usualmente, deve estar amparada por um convênio; entretanto, nem sempre a assinatura de um convênio representa a inserção de um projeto no programa de cooperação técnica. Salvo melhor juízo, a introdução de novas figuras programadas pelo IICA, em especial, os chamados anexos técnicos, através da Ordem Executiva nº 11/92, contribuiu para debilitar o conceito de projeto de cooperação técnica, trazendo como consequência: (1) uma menor preocupação dos técnicos em trabalhar em base programada e em atividades previamente ajustadas com as instituições parceiras; (2) uma maior dificuldade no acompanhamento, controle e avaliação das ações programadas; (3) uma maior vulnerabilidade à demanda de serviços isolados e às preferências pessoais dos técnicos, usualmente, incompatíveis com os objetivos da cooperação definidos com a instituição parceira. Esse quadro está refletido na manifestação de um dos técnicos do IICA, PPI e enlace de um dos convênios em execução que, ao expressar sua opinião sobre perspectivas favoráveis da cooperação técnica do IICA, assim se pronunciou: **"os objetivos do convênio IICA/Estado, que não estão muito claros, deixam um bom marco de liberdade para trabalhar, e sem interferências"**.

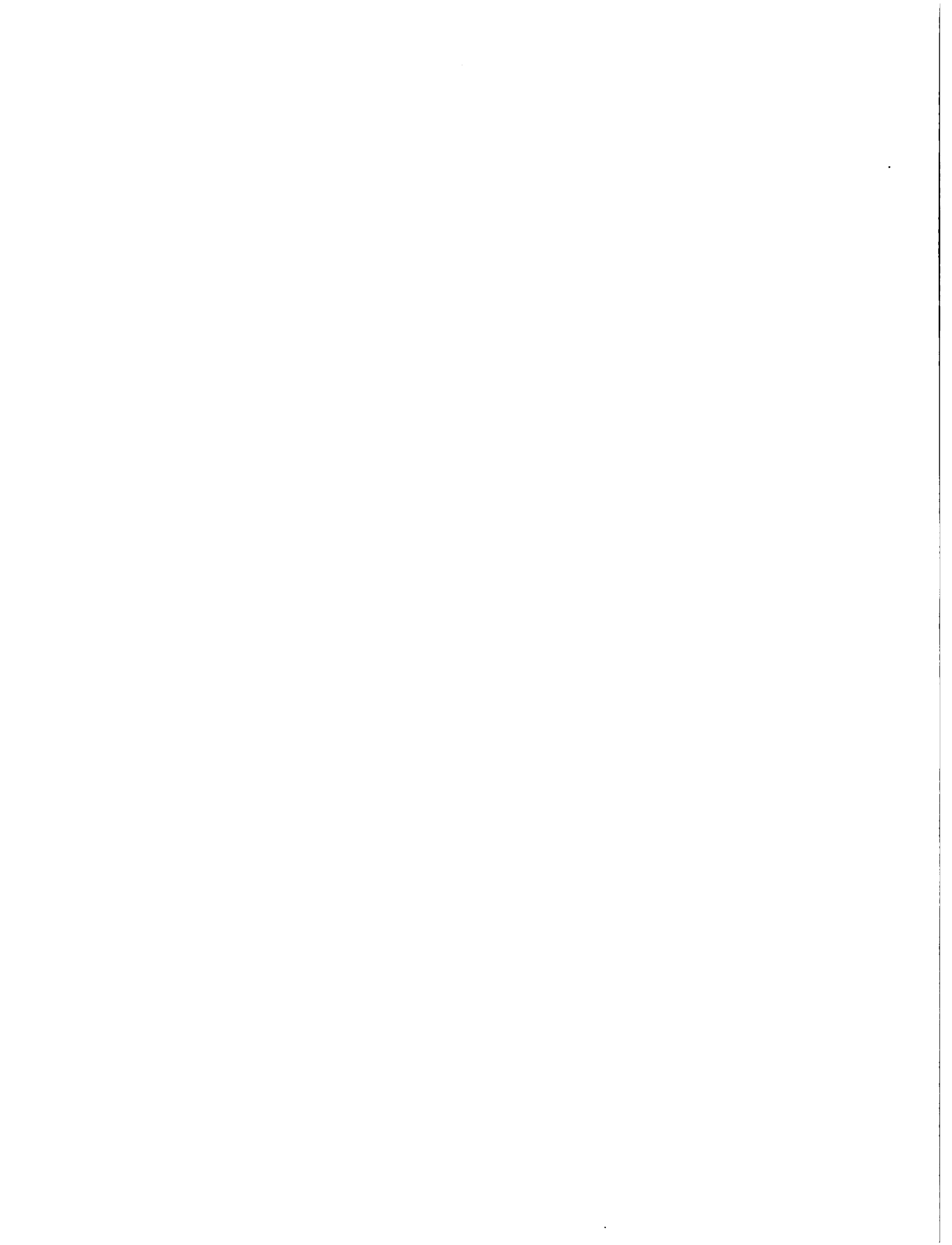


À luz das supramencionadas considerações, em linhas gerais, pode-se afirmar que:

- a. a maior parte dos convênios firmados no Escritório IICA/Brasil, não representa a incorporação ou prorrogação de um projeto de cooperação técnica, corretamente conceituado;
- b. mesmo para os convênios cujas ações se aproximem de um projeto, inexistente o documento que reflita, adequadamente, a conceituação e o conteúdo desejáveis;
- c. é elevada a incidência de atividades de conjuntura e/ou isoladas, não contempladas previamente nas programações de trabalho;
- d. o enfoque atual de programação do trabalho tende a subestimar o significado do projeto de cooperação técnica como instrumento orientador das ações a serem desenvolvidas e de controle, supervisão e avaliação da cooperação técnica.

Fez-se, por amostragem, uma análise da correlação Plano Geral de Trabalho/Plano Operativo Anual (POA)/Atividades Desenvolvidas e Relatadas/Produtos Alcançados. Com a ressalva de que a análise efetuada foi por amostragem e em consequência corre-se o risco de se cometer equívocos em generalizações, chegou-se às seguintes conclusões:

- a. há uma acentuada disparidade entre atividades programadas e atividades efetivamente desenvolvidas;
- b. há uma tendência em se confundir o real conceito de atividade, como evento concreto, com tarefas integrantes da atividade;
- c. da mesma forma, confundem-se objetivos específicos com atividades;

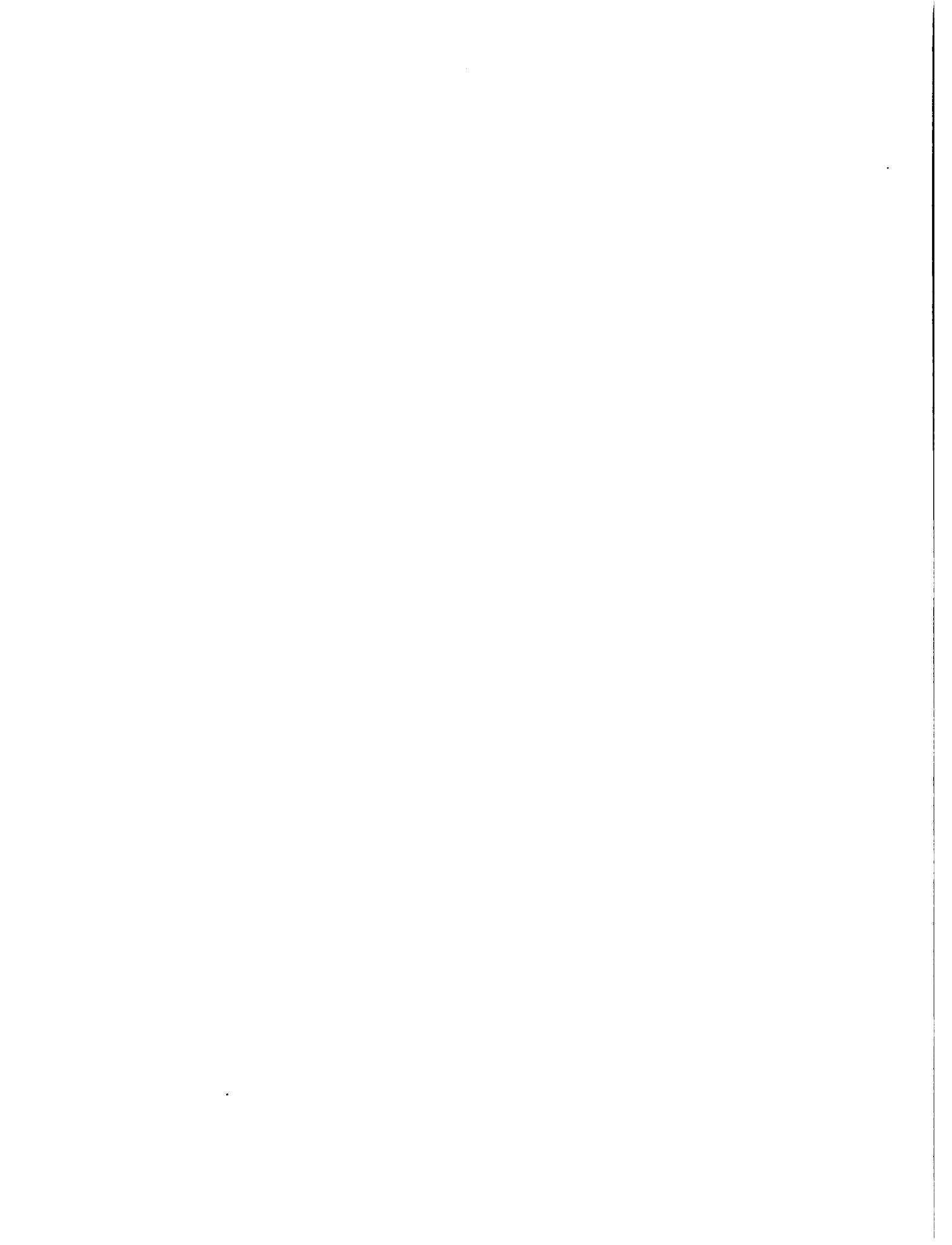


- d. via de regra, o relato das atividades desenvolvidas e produtos alcançados é superficial e/ou inconsistente;
- e. há casos em que relatórios semestrais sucessivos sinalizam a repetição de uma mesma atividade, dando margem a se indagar se estaria havendo repetição no relato ou desdobramento da atividade;
- f. relatam-se como resultados da cooperação, produtos intermediários, nem sempre suscetíveis de serem implantados;

Entre os fatores determinantes do quadro acima, no entendimento dos consultores, alguns são endógenos, do próprio IICA e outros são externos, conforme se explica a seguir:

a. Fatores Endógenos

- . Relativa "frouxidão" do IICA na preservação do conceito e dos procedimentos relativos à formulação de projetos de cooperação técnica;
- . falta de "feedback" da Direção Geral e da Sede do Escritório aos relatórios semestrais, traduzido em análise crítica, e recomendações como meio para avaliar os avanços e redirecionar a marcha do projeto;
- . deficiente sistema de controle e acompanhamento da execução do programa como instrumento de redirecionamento e de identificação de problemas que se antepõem à execução das atividades programadas;
- . despreparo do pessoal técnico no processo de formulação de projetos de cooperação técnica;
- . comprometimento em atividades de cooperação com reduzida



perspectiva de realização;

- . não adoção de um processo continuado de avaliação da cooperação técnica;
- . resistência de alguns técnicos em trabalhar sob base programada.

b. Fatores Externos

- . falta de conhecimento e/ou de experiência das instituições parceiras sobre o papel reservado à cooperação técnica do IICA, redundando numa tendência a personalizá-la ou subutilizá-la;
- . falta de recursos de contrapartida contribuindo para a redução do ritmo e improvisação de atividades;
- . instabilidade institucional, com a conseqüente mudança de dirigentes, constituindo-se num fator de pressão para o desvio de ações e objetivos previamente definidos;
- . processo inflacionário prevalecente no País até um passado recente, reduzindo a capacidade das instituições parceiras para proporcionar suporte financeiro na execução das ações programadas.

Finalmente, há que se atentar para a efetiva implementação ou uso dos produtos da cooperação técnica. Há sinais de que uma significativa parcela permaneceu nas "gavetas", a exemplo dos projetos de assentamento elaborados em apoio ao INCRA e os subprojetos formulados ao amparo do PAPP no Nordeste (mais de 100).

4. Procedimentos de Controle/Acompanhamentos e Avaliação das Atividades Desenvolvidas

No entendimento dos Consultores, qualquer esforço de acompanhamento e avaliação da cooperação técnica, tende a ficar comprometido pela inexistência de projetos que sirvam de marco inicial de referência para os procedimentos de controle, acompanhamento e avaliação a serem aplicados. Isso passa no caso do Escritório IICA/Brasil.

À exceção dos convênios ao amparo do Programa PAPP, no Nordeste, não se adota procedimentos regulares de controle e acompanhamento para os demais convênios. Normalmente, o técnico executor ou de enlace, simultaneamente, exerce funções de controlador e acompanhante das ações. Essa "hibridação" reduz a capacidade do IICA para detectar, tempestivamente, os problemas que venham a surgir na marcha do trabalho, concorrendo para o expor ao enfrentamento de fatos consumados ou de soluções emergenciais.

Não se aplica no Escritório o indispensável conjunto de procedimentos que possa ser caracterizado como um sistema de controle, acompanhamento e avaliação da cooperação técnica, senão vejamos:

- a. não existe retorno aos responsáveis diretos pelos projetos de análise crítica dos relatórios semestrais; enfim, não há "**feedback**". Aparentemente, esses relatórios, constituem-se em documentos burocráticos, tão somente para fins estatísticos;
- b. os recursos da informática e da telecomunicação não vêm sendo adequadamente utilizados, como instrumentos de controle e acompanhamento da marcha dos projetos/convênios;
- c. normalmente, não se adota o método de supervisão aos projetos,

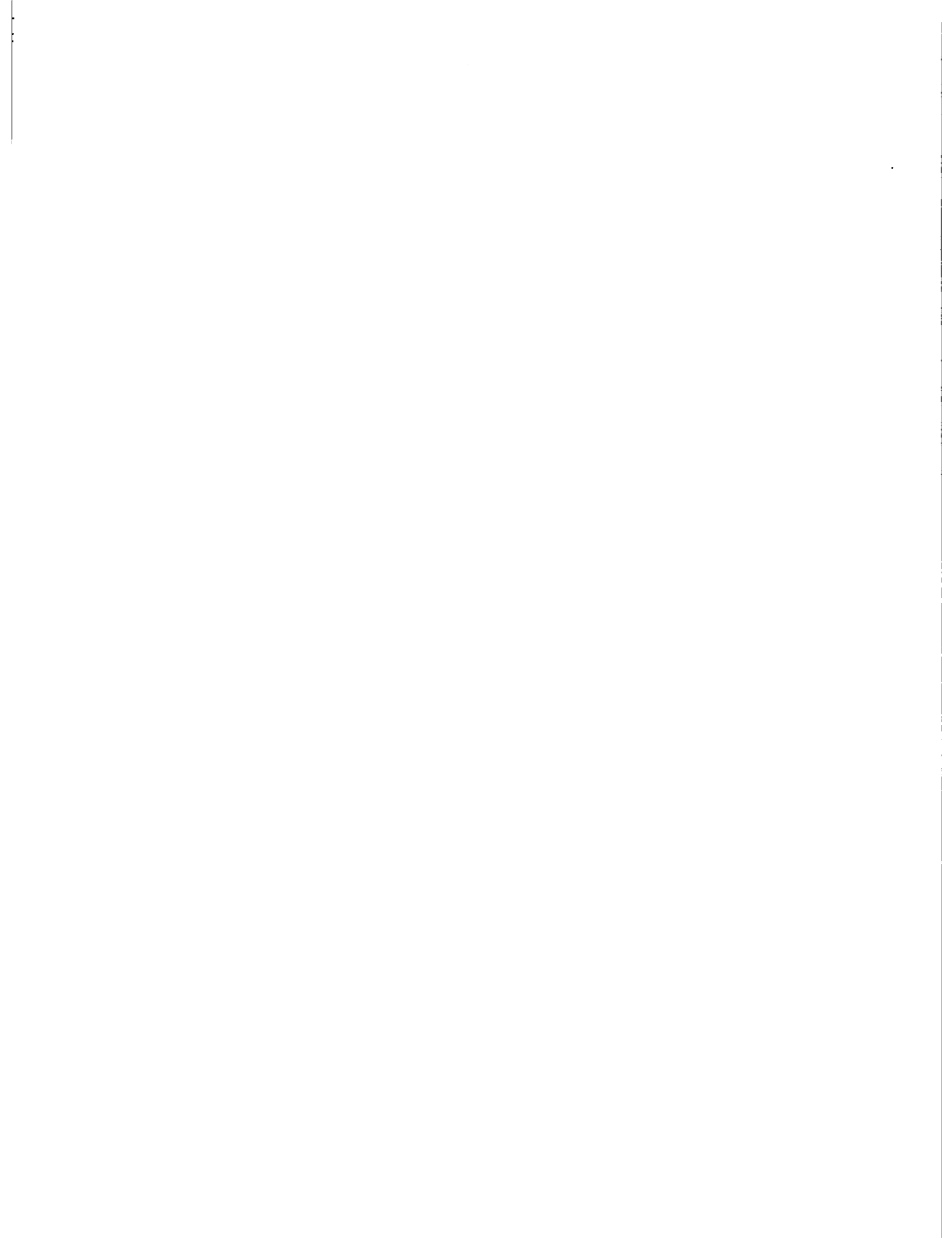
mediante visitas regulares para análise e observação dos avanços das atividades programadas, com objetivos claramente definidos e seguidas de relatório preparado pelo supervisor responsável, que assegurem o "follow up" aos problemas identificados e/ou às recomendações formuladas;

- d. exceto para os projetos/convênios do Programa III, a falta de visitas *in loco* de diretores de programa, nos últimos anos, para análise e observação das atividades em curso, reflete a omissão da Direção Geral nos aspectos de supervisão da cooperação técnica no País;
- e. os projetos/convênios não são objeto de avaliação, como momento e muito menos como processo. Pode-se afirmar que para o Brasil, o IICA não sabe ou não tem se esforçado para avaliar a si mesmo. É de se ressaltar que a experiência mostra que o sucesso ou fracasso da cooperação técnica está intimamente associado a fatores como capacidade de iniciativa, competência e comprometimento do técnico no esforço de desenvolvimento da agricultura do País.

No que concerne aos projetos PAPP, aparentemente, não está estabelecido, com nitidez, o "divisor de água" entre as atribuições do supervisor do programa e dos técnicos de enlace. Alguns destes demonstram insegurança em relação às suas funções. Consideram que têm um reduzido grau de liberdade na ação.

5. Identificação das Principais Limitações

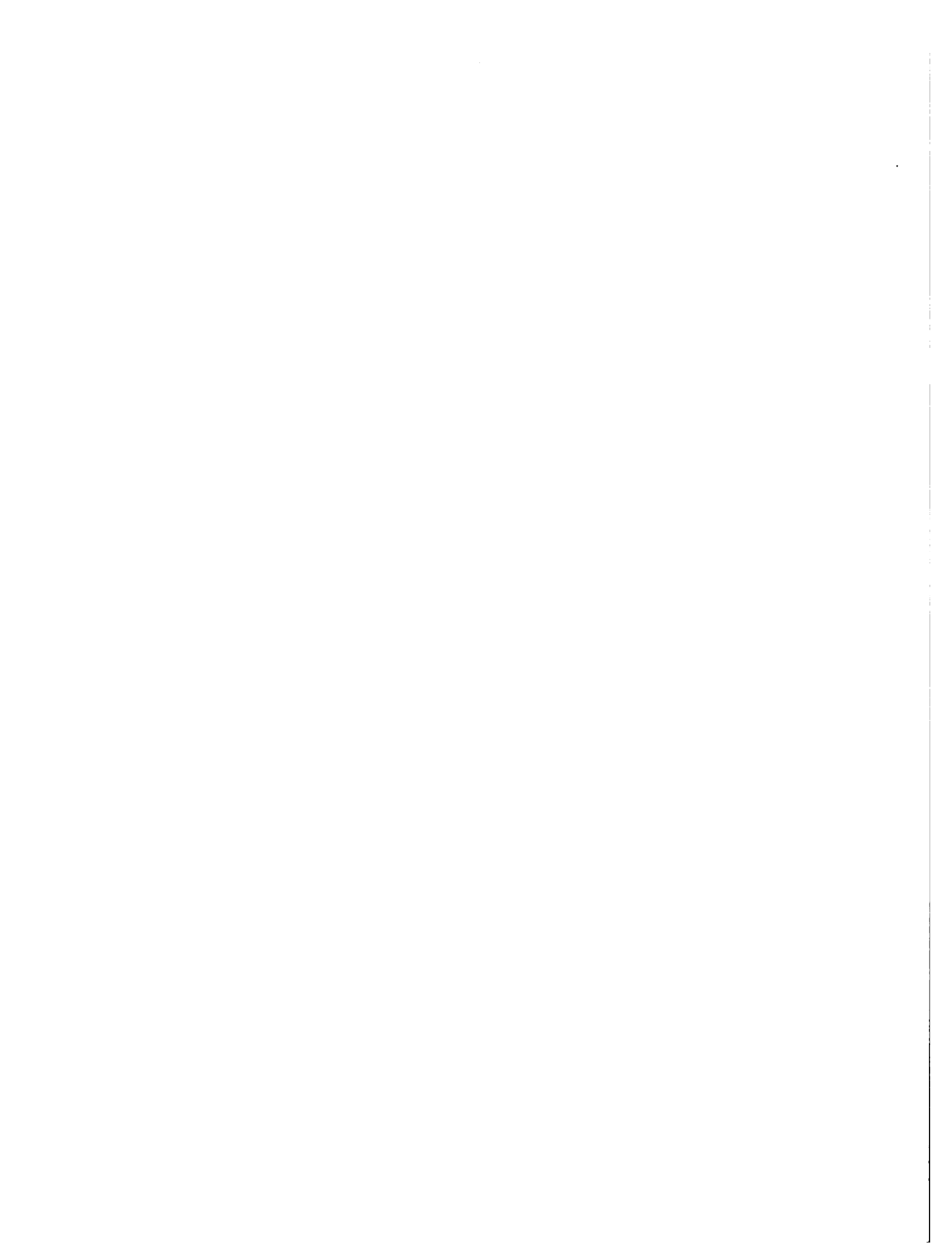
Para facilidade de exposição, as limitações detectadas na execução dos projetos/convênios serão desdobradas em dois grupos: (1) internas; (2) externas.



As internas radicam-se no próprio IICA e praticamente são comuns a todos os projetos/convênios. As externas, em essência, devem-se às instituições parceiras e serão apresentadas em função da base institucional estabelecida para execução das ações.

5.1 Limitações Internas

- . Precário apoio administrativo da Sede do Escritório no desenvolvimento das ações, trazendo como principais conseqüências: (1) a absorção do pessoal técnico em tarefas administrativas; (2) a insatisfação das instituições parceiras pelo atraso e imperfeição das prestações de contas;
- . falta de apoio técnico do IICA e deficiente acompanhamento da execução. Isso tende a uma subutilização da capacidade técnica instalada e dificulta a oportuna detecção de problemas na marcha dos projetos;
- . escassez de recursos de pré-inversão e falta de retorno de recursos CATIS para desenvolvimento de ações de cooperação técnica em benefício da instituição geradora desses recursos. Essa limitação inibe um processo criativo no sentido de se identificar formas alternativas de atuação do IICA no País e está provocando uma clara resistência por parte de instituições parceiras ao pagamento de "over head", nos níveis fixados pelo IICA;
- . reduzido esforço do IICA para atualizar seus recursos humanos, contribuindo para afetar a qualidade da cooperação técnica prestada e a produtividade dos serviços de apoio administrativo;



- . deficiente apoio recíproco na equipe técnica, decorrente da estrutura verticalizada dos projetos e da configuração de "nichos" programáticos;
- . reduzido grau de autonomia dos técnicos de enlace dos projetos, limitação que fica agravada pela lentidão do processo decisório prevalecente no IICA;
- . inadequação do perfil do pessoal e falta de coordenação da equipe técnica, particularmente no programa PAPP;
- . deficiência ou falta de orientação prévia aos técnicos que se incorporam aos projetos/convênios;
- . falta de banco de dados e de rede de comunicação no âmbito dos projetos, dificultando o acesso a informações, particularmente, relacionadas com recursos humanos e tecnologia;
- . instabilidade na administração do Escritório, decorrente das freqüentes mudanças de Representantes nos últimos anos, alguns deles pouco fiéis às políticas e normas do IICA;
- . falta de esforço de aproximação dos especialistas e dirigentes da Representação com setores das instituições parceiras que detêm poder de decisão e/ou de direcionamento dos projetos, particularmente no âmbito do Ministério da Agricultura e EMBRAPA;
- . inexistência de mecanismos de consulta e assessoramento na estrutura organizativa do Escritório, como meio para se identificar demandas em potencial, validar ações e de se demover obstáculos que se antepõem à normal operacionalização dos projetos;

- . insuficiência de uma "massa crítica" de recursos que viabilize suporte técnico aos projetos em atividades estratégicas, de efeito multiplicador, que, se executadas, redundariam no fortalecimento e/ou ampliação da cooperação técnica nesses mesmos projetos;
- . inadequação dos procedimentos de programação da cooperação técnica, usualmente, limitando-se ao preparo de Plano Geral de Trabalho (PGT) e Plano Operativos Anuais (POA), com reduzida consistência e/ou assincronizados;
- . reduzido grau de gerência participativa quer em nível dedireção quer no âmbito dos projetos;
- . inadequada comunicação sede Agência/Técnicos de enlace de projetos, para assuntos administrativos e/ou de apoio logístico, gerando desarticulação e insatisfação.

5.2 Limitações Externas

a. Convênios Com o Sistema EMBRAPA

- . Baixa capacidade administrativa de alguns centros da EMBRAPA para cumprir as metas fixadas para mobilização de consultores, ao amparo dos contratos de cooperação técnica firmados com o BID e BIRD, notadamente porque não dispõem de informações suficientes sobre consultores suscetíveis de serem mobilizados;
- . debilidade gerencial da unidade da EMBRAPA encarregada da coordenação dos projetos BID e BIRD,

redundando em lentidão nos processos de contratação de consultores;

- . mudanças na base institucional dos convênios, particularmente, na Secretaria Estratégica (SAE) e Departamento Econômico (DEC) da EMBRAPA;
- . inexistência de uma unidade de coordenação dos convênios, adequadamente inserida na estrutura organizacional da Instituição parceira.

b. Convênios Com os Governos Estaduais da Região Nordeste

- . Inadequada compreensão por parte das instituições contrapartes do papel reservado à cooperação técnica, trazendo como consequência: (1) uma tendência à solicitação de serviços alheios à programação de trabalho; (2) uma forte propensão a se considerar o técnico como empregado da unidade técnica e não um cooperante; (3) tendência a se considerar a imagem do IICA como Organismo "facilitador"; (4) a tendência à personalização da cooperação técnica;
- . falta de recursos de contrapartida, redundando: (1) na não execução de atividades programadas; (2) na elevada incidência de atividades isoladas, fora da programação do trabalho; (3) no comprometimento da imagem do programa, afetando a cooperação técnica.
- . precária base institucional com o consequente debilitamento do esquema operativo do projeto.

Diversos fatores concorrem para essa precariedade, entre os quais destacam-se: (1) constantes mudanças dos

dirigentes; (2) desmotivação do pessoal técnico nacional vinculado ao projeto em decorrência dos baixos níveis e disparidades salariais; (3) estrutura rígida e centralizada da instituição parceira; (4) excessivo "turn over" do pessoal técnico de contraparte.

- . Falta de vínculo institucional entre o IICA e as Secretarias Estaduais de Agricultura, dificultando a indispensável articulação institucional conducente a assegurar o enfoque integrado exigido no PAPP.
- . Insuficiência de técnicos nacionais qualificados, o que conduz o pessoal da cooperação técnica a desenvolver tarefas de execução inerentes à unidade técnica do PAPP.

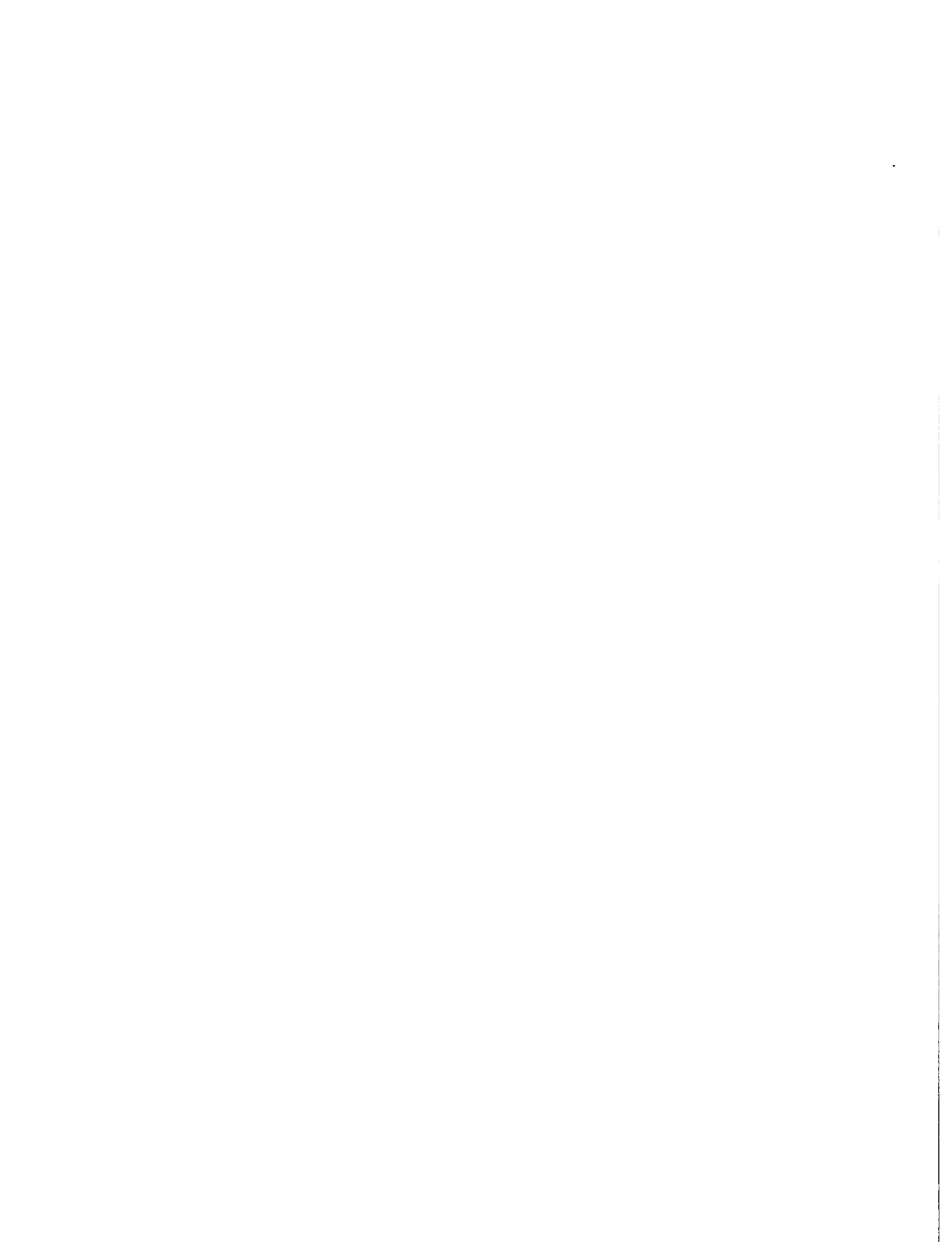
c. Convênios na Área de Políticas Agrícolas

Os convênios firmados com o MAARA na área de políticas agrícolas, via de regra, confrontam as seguintes limitações:

- . falta de fundos de contrapartida, decorrente da redução do valor aquisitivo da moeda pelo processo inflacionário;
- . atitude reticente e postergatória por parte de autoridades chaves do MAARA, no processo decisório para assuntos pertinentes ao IICA, advindas com a eclosão da crise no Escritório, concorrendo, inclusive, para que os convênios deixassem de ser assinados ou prorrogados, a partir do corrente ano;
- . inexistência de projeto de cooperação técnica.

No que concerne ao Acordo com o BRDE, destacam-se duas limitações básicas, que o torna inexecutável na atualidade:

- . incapacidade do IICA para identificar, formular e participar da execução de projetos de cooperação técnica ao amparo do Acordo;
 - . inconsistência financeira, inexistindo mecanismo destinado a "alavancar" recursos para financiar as atividades que seriam executadas.
- d. Convênios com o MAARA na Área de Sanidade Agropecuária
- . Falta de recursos de contrapartida;
 - . falta de reconhecimento, por parte de lideranças do MAARA, da capacidade do IICA em proporcionar uma eficaz cooperação técnica, com os recursos atualmente disponíveis;
 - . estratégia de atuação centrada no MAARA, onde radica uma estrutura operacional inflexível e defasada;
 - . inconsistência financeira para a efetiva realização das atividades programadas.
 - . incompreensão na área de sanidade animal do MAARA do papel reservado a cooperação técnica do IICA.
- e. Convênios Relacionados com Agricultura Irrigada
- . Falta de recursos de contrapartida, redundando em



atraso na execução das atividades programadas;

- . falta de pessoal de contraparte face ao lento processo decisório das instituições parceiras;
- . particularmente em relação ao convênio com a CODEVASF, o contínuo debilitamento da instituição, com reflexo na sua capacidade gerencial, tem se constituído na principal limitação para consecução dos seus objetivos;
- . constantes mudanças administrativas e de autoridades vinculadas aos convênios, trazendo instabilidade institucional, indefinição e desvio no rumo das ações programadas.

f. Convênios Diversos

O Projeto de Desenvolvimento Agroambiental no Acre tornou-se inexecutável por insuficiência de recursos financeiros e pela incapacidade técnica do IICA em atuar, até agora, nessa área.

ANEXO I

TERMOS DE REFERÊNCIA DA CONSULTORIA

TERMO DE REFERÊNCIA PARA O ESTUDO RELACIONADO COM A SITUAÇÃO DO ESCRITÓRIO DO IICA NO BRASIL

O estudo é parte do esforço da Direção-Geral do IICA no sentido de corrigir eventuais distorções e de se definir um novo enfoque da atuação do Instituto no Brasil. Será realizado no período compreendido entre meados de junho e meados de setembro e, basicamente, terá por objetivos:

- O delineamento da estratégia básica de atuação do IICA no Brasil.
- A definição das linhas prioritárias de ação do Escritório.
- A reformulação da estrutura do Escritório do IICA-Brasil.

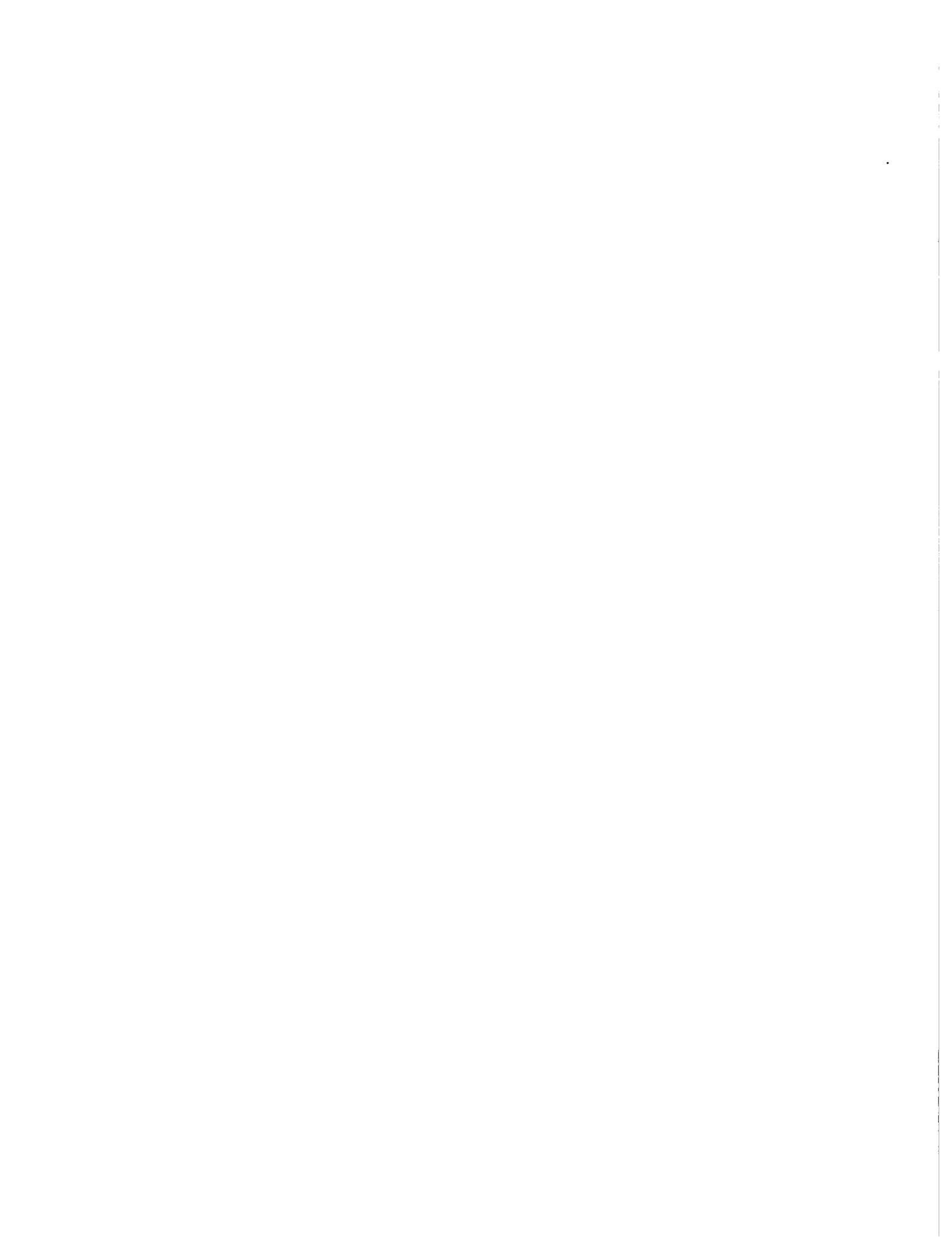
Os produtos derivados do Estudo, e por via de consequência, a metodologia a ser adotada, terão como marco de referência:

- a) O projeto de Plano de Médio Prazo 1994-1998 do IICA, em fase de formulação.
- b) O projeto de reorganização da estrutura operativa do IICA, em fase de elaboração.
- c) As tendências da sociedade brasileira, mormente no que concerne a: (i) preocupação com problemas sociais; (ii) descentralização e desconcentração institucional; (iii) atendimento à problemática ambiental/desenvolvimento auto-sustentado; (iv) abertura comercial e integração econômica; (v) crescimento da agricultura fundamentado em produtividade.

Na realização do Estudo em apreço, em linhas gerais, serão observados os "Termos de Referência" discriminados a seguir:

A. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

- 1. Aspectos marcantes da estratégia atual de ação do IICA no Brasil
 - 1.1. Configuração básica da estratégia.
 - 1.2. Compatibilização com o projeto do Plano de Médio Prazo do IICA.
 - 1.3. Compatibilização com tendências da política de desenvolvimento rural do país.



- 1.4. Adequação às prioridades indicadas por autoridades e técnicos das instituições nacionais.
- 1.5. Análise da viabilidade de ampliação dos serviços do Escritório que conduzam ao fortalecimento de alianças estratégicas, inclusive no âmbito internacional.
- 1.6. Compatibilização com o enfoque de atuação dos organismos financeiros internacionais.

2. Aspectos Administrativos

- 2.1. Análise da estrutura administrativa do Escritório.
- 2.2. Análise do perfil do pessoal vinculado aos programas/projetos.
- 2.3. Identificação de eventuais distorções no uso dos recursos humanos.
- 2.4. Análise das eventuais implicações político-administrativas derivadas dos chamados projetos de apoio administrativo.
- 2.5. Inter-relação Escritório/Direção-Geral.
- 2.6. Inter-relação sede do Escritório/Coordenadores de projetos.

3. Aspectos Financeiros

- 3.1. Análise dos critérios de distribuição de gastos do Escritório.
- 3.2. Análise dos critérios de captação e alocação dos recursos de CATIS.
- 3.3. Identificação de limitações básicas relacionadas com o processo de captação de recursos.
- 3.4. Perspectivas de captação de recursos a curto e médio prazos.
- 3.5. Análise dos procedimentos de gerenciamento de recursos.

4. Análise sumária dos projetos em execução
 - 4.1. Atividades desenvolvidas.
 - 4.2. Amparo jurídico/horizonte previsível de cooperação.
 - 4.3. Mecanismo operativo.
 - 4.4. Consistência dos recursos financeiros.
 - 4.5. Relação objetivos "produtos" alcançados.
 - 4.6. Identificação das principais limitações.

B. PROPOSTAS BÁSICAS

1. Estratégia básica de atuação do IICA no Brasil
2. Delineamento das áreas de concentração prioritárias
3. Desenho de um modelo alternativo de estrutura organizacional do Escritório no Brasil
4. Diretrizes operacionais relacionadas com:
 - 4.1. Captação e alocação de recursos financeiros.
 - 4.2. Recursos humanos.
 - 4.3. Co-participação e comunicação interna.
 - 4.4. Relacionamento externo.
 - 4.5. Supervisão, controle e apoio.
5. Recomendações técnico-administrativas.

ANEXO II

RELAÇÃO DE INFORMAÇÕES SECUNDÁRIAS CONSULTADAS

INFORMAÇÕES, LIVROS, PUBLICAÇÕES CONSULTADOS

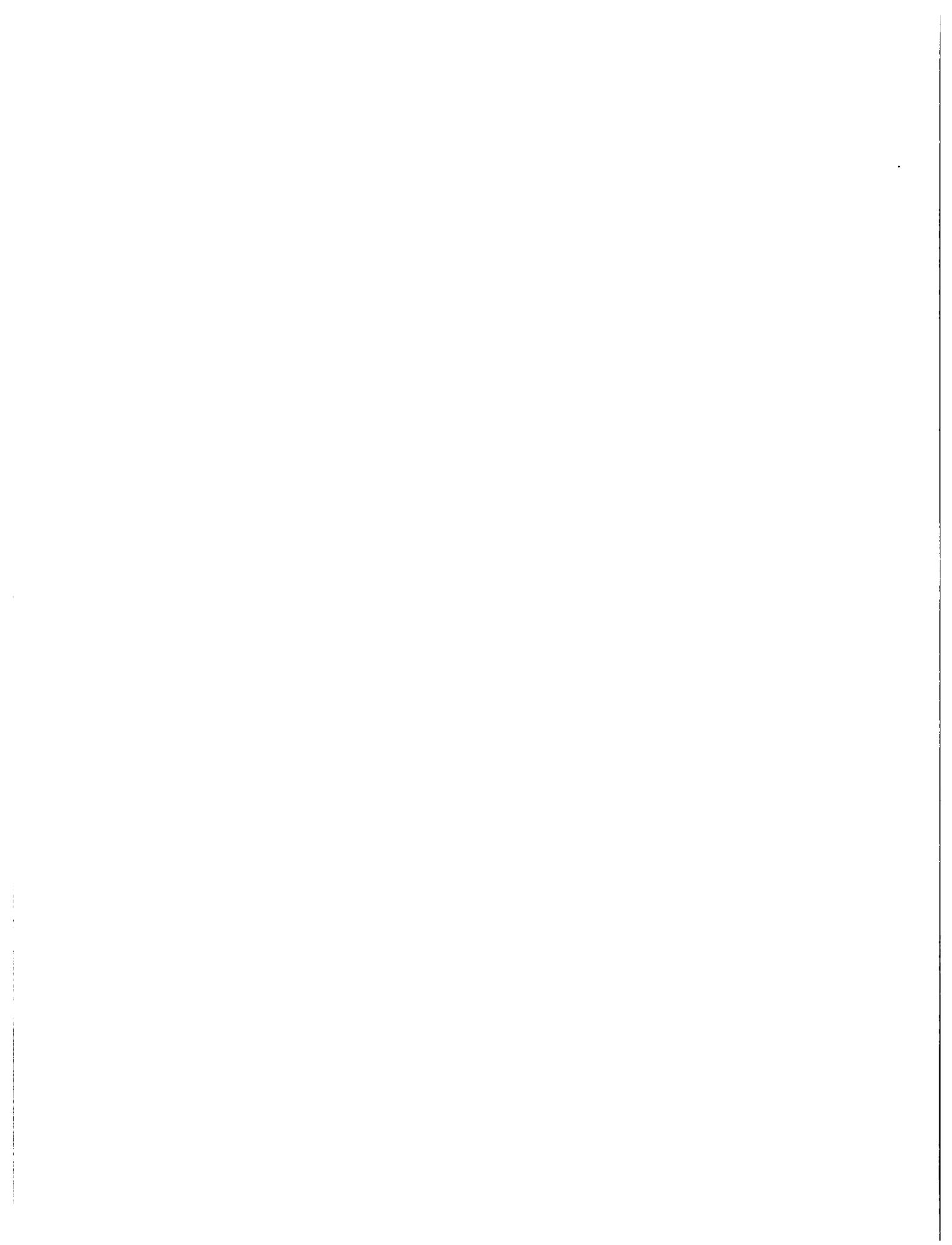
1. Plano de Médio Prazo 1994-1998.
2. Relatórios Executivos dos Projetos do IICA no Brasil.
3. Brasil - Agenda Estratégica para o Setor Agropecuário.
4. Ação do IICA no Brasil (1987-1993).
5. Informação técnico-administrativa/"Misión de Apoyo Institucional a la Oficina de Brasil".
6. Controle da Qualidade Total.
7. "El Municipio/Unidad Brasilia para el Desarrollo Agropecuario".
8. Programa de organização e administração para o desenvolvimento rural.
9. Proposta à crise/qualidade total e autêntica para bens e serviços.
10. PROCITROPICOS - um Programa Cooperativo Regional.
11. Documentos FAO CL 106/2 - Exame dos programas, estruturas e políticas.
12. Documento FAO. Informação adicional sobre programas, estruturas e políticas.
13. Documento FAO CL 106/INF/5 - Declaração do Diretor-Geral ao Conselho.
14. Documento FAO. Planejamento em matéria de segurança alimentícia.
15. Documento FAO CL 106/REP - Exame do Diretor-Geral dos programas, estruturas e políticas.
16. Irrigação e a problemática fundiária do Nordeste. José Graziano da Silva.
17. Diretrizes ambientais para o setor de irrigação.
18. Irrigação, estrutura agrária e organização dos agricultores, fundação Ford.
19. O desafio do desenvolvimento sustentável. Relatório do Brasil para a Conferência das Nações Unidas no Rio de Janeiro.

20. Determinantes políticos da política agrícola - Bolivar Lamounier.
21. Relatório BID - Progresso sócio-econômico na América Latina.
22. BRASIL - Análise das políticas para o setor agropecuário.
23. Merconsul Agrícola - Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária (MAARA).
24. Programa 21 - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente.
25. Revista de política agrícola - Ano II, Nº 1.
26. Revista de política agrícola - Ano II, Nº 2.
27. Revista de política agrícola - Ano II, Nº 4.
28. Documentos sobre Qualidade Total (IICA-BSB).
29. Modernização del IICA - CARDI.
30. Estrutura Administrativa Proposta - Escritório do IICA no Brasil.
31. Elementos para um nova estrutura do IICA/Brasil.
32. Ajuda Memória da Reunião Técnica Extraordinária - CONASUR.
33. Agenda IICA - Ano 2000, Associação do Pessoal do IICA, Capítulo Brasil.
34. Orientaciones para la preparación de proyectos de cooperación técnica, IICA.
35. Desenvolvimento rural e impacto ambiental, Escritório do IICA/Brasil.
36. Sintesis de Aspectos Principales tratados en la reunión sobre "Red de Sócio Economistas que trabajan en Investigación Agropecuária en America Latina y el Caribe."
37. Projeto de Desenvolvimento Municipal Sustentável - Projeto Áridas.
38. Relatórios da Diretoria da Unidade de Operações Técnicas da UT/MA.
39. Ajuda Memória da Reunião do IICA/Brasil Programa III.
40. Convênio SIR/DNOCS/IICA - Programa de trabalho para apoio técnico aos Estados do Nordeste para a colaboração dos Planos Estaduais de Recursos Hídricos.



41. Ajuda Memória - Reunião para análise e discussão da situação da Agricultura Irrigada Brasileira e a situação do IICA.
42. "Los Nuevos Retos para la investigación y la extensión Agrícolas, com factores aliados para el Desarrollo económico de la Región".
43. A Transferência de Tecnologia como Insumo para o Desenvolvimento Pequena Produção Agrícola.
44. Representación IICA no Parlamento Latino Americano.
45. Informes semestrais de Projetos do IICA.
46. Política de Desenvolvimento Sustentável no Nordeste Semi-Árido.
47. Programa Nacional de Apoio ao Controle e Prevenção do Nematóide de Cisto da Soja.
48. Sistema de Defesa Sanitária Vegetal do Brasil.
49. Plano Estratégico de Informática - IICA.
50. Programa de Desenvolvimento Rural do Paraná.
51. II Plano Diretor da EMBRAPA.
52. Programa Emergencial de Reforma Agrária.
53. A Metamorfose do Estado - Fernando Rezende.
54. O Brasil e o Banco Mundial - BIRD.
55. Modernização da Agricultura e Cooperação Internacional (25 Anos de IICA no Brasil) IICA.
56. Segurança Alimentar - ABAG.
57. Agribusiness, Cooperativa e Produtos Rural - Roque Lauschuer.
58. Mãos à Obra Brasil - Proposta de Governo Fernando Henrique.
59. Os desafios da Agricultura Brasileira nos Anos 90 - IICA-Brasil.
60. Base do Programa de Governo - LULA Presidente do PT.
61. Papa Rural.
62. Principais Indicadores Sócio-Econômicos dos Assentamentos de Reforma Agrária, FAO/PNUD.
63. Reinventando o Governo, David Osburnec Ted Gaebler.

64. O Gerenciamento dos Recursos Hídricos e Mercado de Águas.
65. Desequilíbrio Econômico Inter-Regional Brasileiro.
66. I Conferência Nacional de Segurança Alimentar/CONSEA.
67. Comentários sobre o problema alimentar, CONSEA, Ney Bittencourt de Araujo.
68. MERCOSUL, Proyecto de Acuerdo sobre Políticas de Ayuda Interna a la Agricultura.
69. Avaliação de Projetos Implantados pelo Programa Agro Ambiental de Cooperativismo na Amazonia, MAARA.
70. Produzir, Distribuir, Questão de Decisão, José Tarcísio Fialho.
71. Information About I SAAA, ISAAA.



ANEXO III

RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

Nº ORDEN	NOME	INSTITUIÇÃO
1	Flávio Ávila	EMBRAPA
2	Wenceslau Guedert	EMBRAPA
3	Francisco Vera	MAARA
4	Francisco Arinus	MAARA
5	Andrés Vilas	MAARA
6	Tania Lyra	MAARA
7	Linaldo Cavalcante	CONSULTOR
8	Antonio Rocha Magalhães	SEPLAN-PR
9	Ney Bittencurt	ABAG
10	Agide Gorgatti Neto	ITAL
11	Jaques Marcovit	USP
12	Sergio Salles	UNICAMP
13	Tulio Barbosa	BIRD
14	Paulo Lapa	SUDENE
15	Walmar Jucá	SEPLAN-PE
16	E. Custa Cavalcante	SUDENE
17	Marcio Watts	SUDENE
18	Ruy Albuquerque	UNICAMP
19	Tomás Szmrecsanyi	UNICAMP
20	Mardonio Botelho Filho	SEPLAN-CE
21	Manoel Rego	PNUD
22	José K. Ynove	PREF. UBERABA
23	José Maria Barra	CONSTRIG
24	Francisco A. Perazzo	PROARGE-PB
25	Eliseu Alves	EMBRAPA
26	Maria José	EMBRAPA
27	João Elmo Scheider	EMBRAPA
28	Eliseu Contini	EMBRAPA
29	Mario Seixas	EMBRAPA
30	Marcio Miranda	EMBRAPA
31	Hermínio Maia Pucha	MAARA
32	Romeu Padilha	CÂMARA FEDERAL
33	Sergio Arruda	ABC/MRE
34	Eliana Martins Ferreira	ABC/MRE
35	Ricardo Pinho	ABC/MRE
36	Helio Tolini	EMBRAPA
37	Luis Gomes	EMBRAPA
38	José Eduardo Bupella	CPE/SIR
39	Jader Fernandes de Carvalho	CAF/SIR
40	Ubirajara Tim	ASS. EMPREGADOS
41	Ildo	ABEPA
42	Rui Vaz	MAARA
43	Otamar de Carvalho	CONSULTOR
44	Warton Monteiro	MIN. MEIO AMBIENTE
45	Braulio Dias	MIN. MEIO AMBIENTE



Nº ORDEN	NOME	INSTITUIÇÃO
46	Bezerra	UNIV. CEARÁ
47		DNOCS
48	Jesus Ivandro Campos .	SEPLAN-PE
49	Aliceu	AUTONOMO
50	José Tarcisio Fialho	EMATER-PR
51	Hans Guinter	EMATER-PR
52	Egur Webster	EMATER-PR
53	Dulio	EMATER-PR
54	A. Gutiepppez	FETAG-PR
55	Nestor Brognolo	EMATER-PR
56	Helio Goldberg	SEC. COMERCIO-PR
57	Rafael Pizon Ruedas	IBAMA
58	Gonçalo Faria	IAPAR-PR
59	Eustaquio	CONSULTOR
60	Murilo Flores	EMBRAPA
61	Ministro Henrique B. Cavalcante	MIN. MEIO AMBIENTE
62	Airton	SDR/MAARA

ANEXO IV

RELATÓRIO HELENA TONET

RELATÓRIO DO

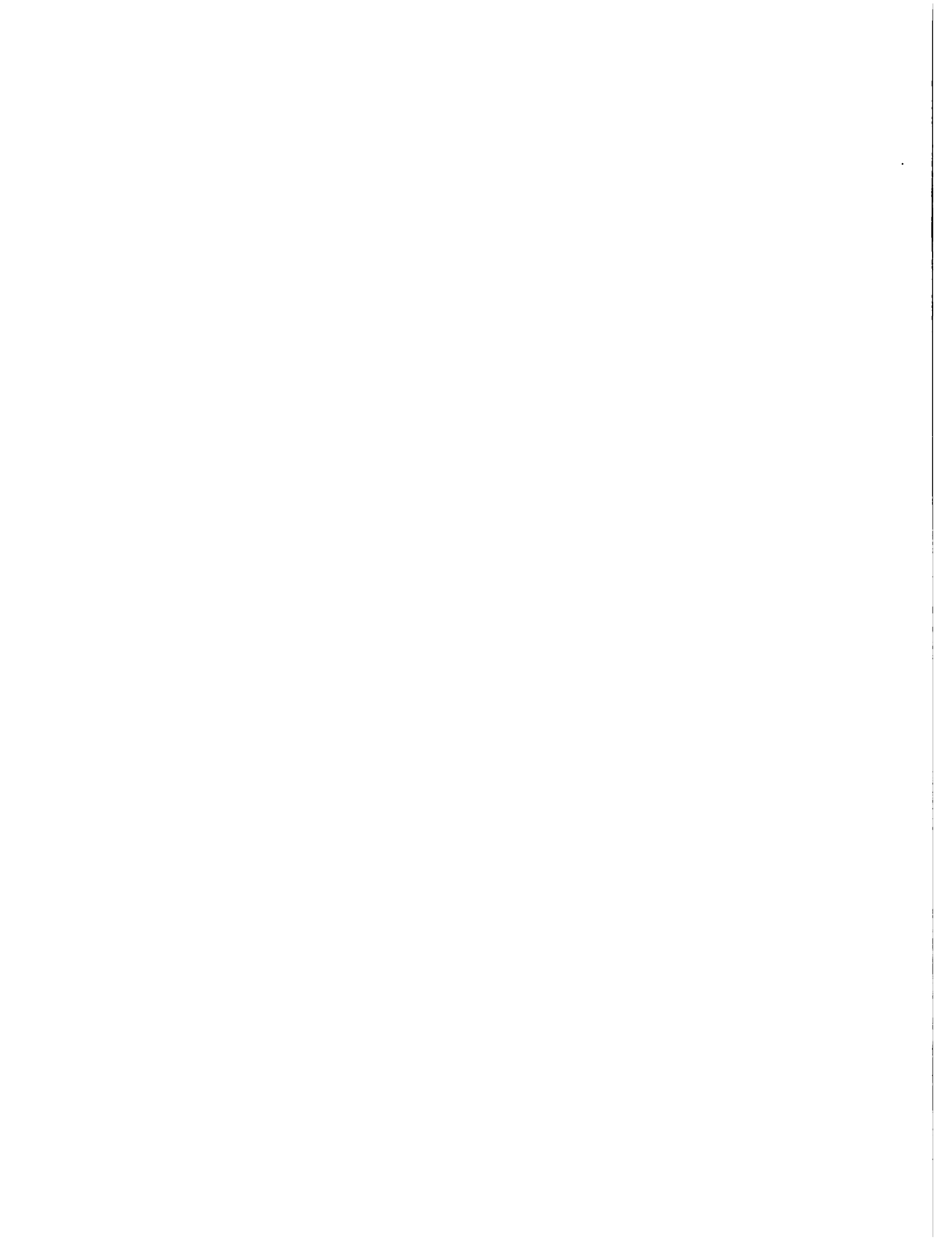
DIAGNÓSTICO DE VARIÁVEIS

INTERVENIENTES NA GESTÃO

DOS RECURSOS HUMANOS

DO IICA/ESCRITÓRIO LOCAL

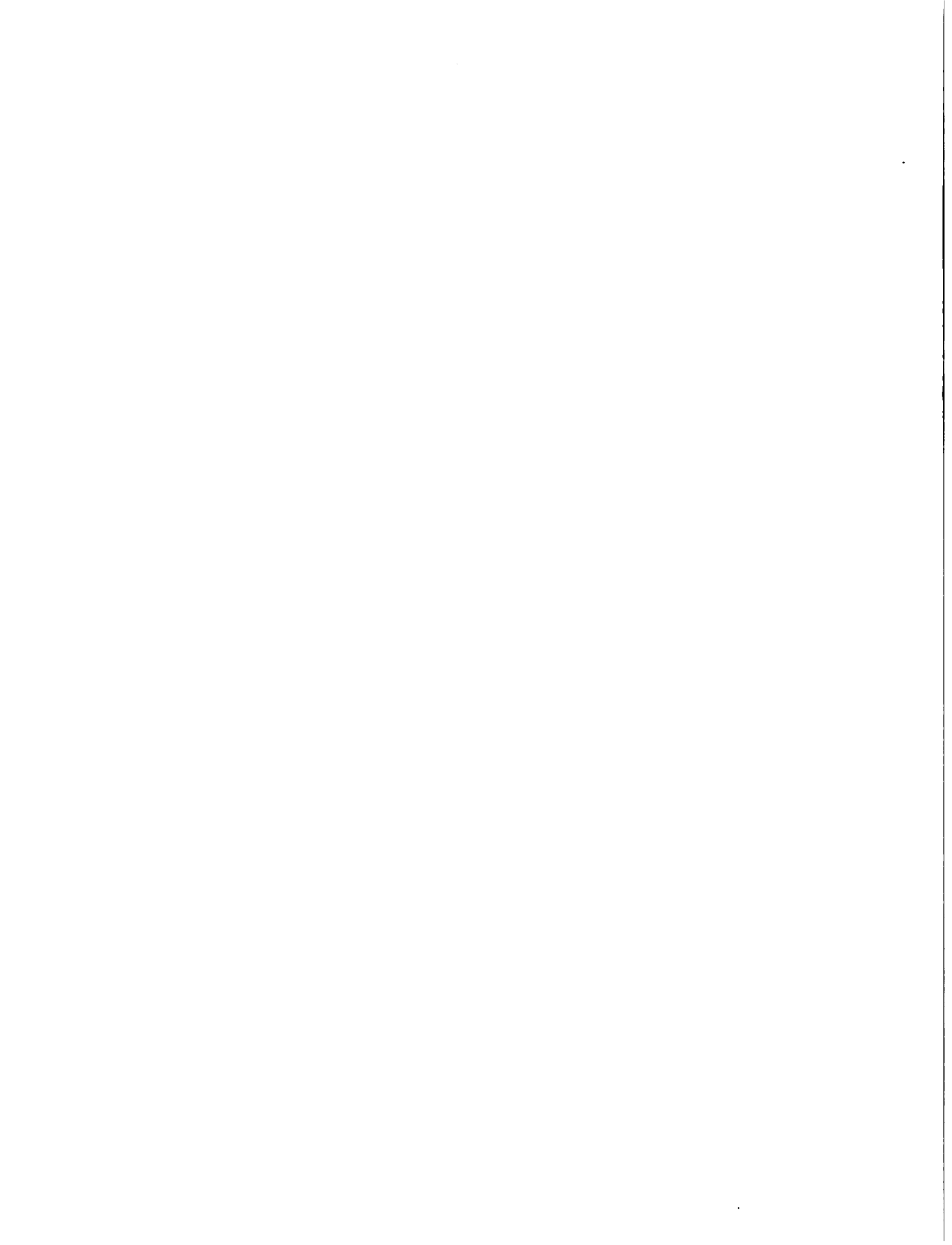
Consultora: Helena Tonet
Ago/Set/94



Apresentação

Este documento contém o relato das informações levantadas e respectivas análises, referentes aos itens seguintes:

- I - Análise dos critérios de admissão e classificação de pessoal do escritório**
 - a) Serviços Gerais**
 - b) Profissional Local**
- II - Identificação de Fatores Determinantes de desmotivação e tensão do pessoal**
- III - Análise dos critérios de seleção de consultores e da compatibilização entre objeto das consultorias e os "produtos" apresentados**
- IV - Análise dos procedimentos de controle e avaliação do Desempenho do Pessoal**
- V - Análise do papel desempenhado pela Associação de empregados**
- VI - Análise do desempenho do setor de pessoal do Escritório**
- VII - Análise do componente de Recursos Humanos nos Convênios de Apoio Administrativos**
- VIII - Subsídios ao delineamento das diretrizes operacionais relacionadas com re-**



I. ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE ADMISSÃO E CLASSIFICAÇÃO DE PESSOAL DO ESCRITÓRIO

- a) Serviços Gerais**
- b) Profissional Local**

A) Fontes e estratégias utilizadas para a coleta das informações:

- Consulta a documentos formais
- Entrevista com a responsável pela área de Pessoal
- Consulta à descrição de procedimentos solicitada à de pessoal
- Registro de percepções verbalizadas por alguns funcionários, em vários momentos da consultoria.

B) Diagnóstico da situação

B.1 - Recrutamento e seleção:

1.1 - É utilizada a mesma rotina para Pessoal de Serviços Gerais e para Pessoal Profissional Local;

- não existe estudo técnico e descrição de procedimentos desejáveis que possam orientar os recrutamentos de pessoal para o Escritório local.

2.2 - A área de recursos humanos exerce pouca influência no processo, embora participe do mesmo, em uma ou mais de suas etapas.

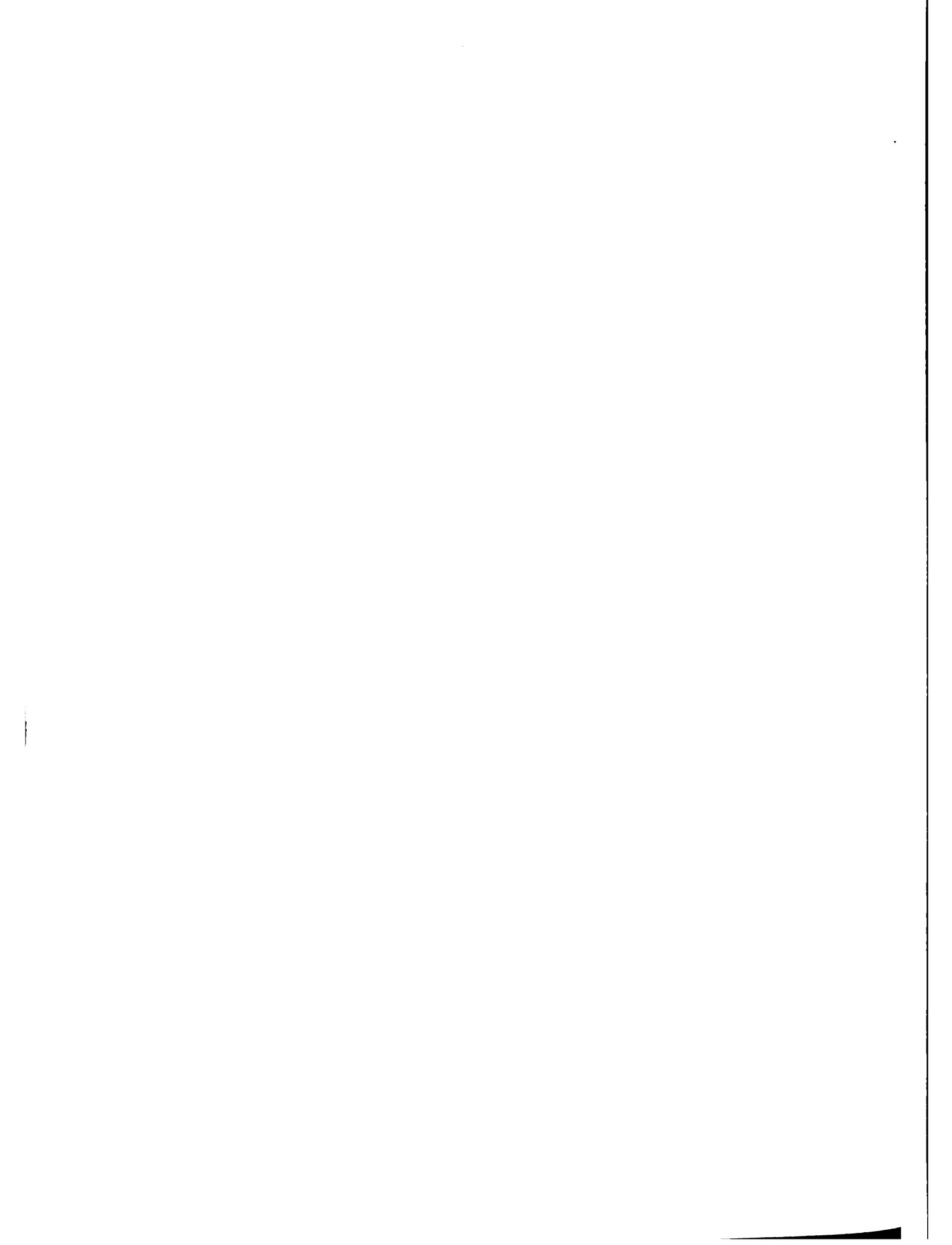
1.3 - Conforme descrito pela titular, a área de Recursos Humanos recebe informação verbal sobre a necessidade de contratação, nos casos em que é solicitada a participar do processo;

- a área dá preferência ao recrutamento interno, e só após esgotar essa fonte, é que busca fora da Instituição os candidatos às vagas existentes;

- nesse intento considera primeiro o cadastro ou arquivo de currículos deixados na Instituição, por pretendentes a algum cargo funcional;

- no caso do cadastro não possuir registro de perfis compatíveis com as demandas, é feita divulgação da necessidade, em jornal local de grande circulação.

1.4 - Constatada no Escritório a existência de candidatos aptos a ocuparem as vagas existentes, poderá ou não ser realizado concurso interno, dependendo do perfil profissional do candidato;



- quando ocorre opção pelo concurso, a área de RH encarrega-se de sua realização, buscando auxílio ou procedendo, ela própria, a elaboração de provas ou testes que possam distinguir os candidatos e indicar os mais aptos.

1.5 - Prevalendo como fonte o cadastro ou arquivo de currículos, a área de Recursos Humanos processa uma primeira análise, para selecionar os que potencialmente atendem ao perfil requerido e os encaminha ao Administrador, para uma segunda análise;

- em alguns casos, após a análise do Administrador, os currículos são encaminhados, também, para o solicitante da contratação.

- após a análise curricular, a área de RH faz entrevista com os candidatos considerados potencialmente aptos para o cargo, e procede aplicação de testes, elaborados na própria unidade;

- os considerados aprovados, são encaminhados para entrevista com o Administrador e com a Chefia com quem irá trabalhar diretamente.

1.6 - No caso de ocorrer recrutamento aberto, através de jornal, são recebidos currículos, e seguidos os mesmos procedimentos descritos no item 5.

1.7 - Algumas pessoas manifestam percepção de que o recrutamento e a seleção interna não cumprem os regulamentos existentes, ocorrendo tendenciosidade no processo.

B.2 - Classificação:

2.1 - O documento n. 5, "Normas para la clasificacion del personal de IICA (1993), define parâmetros para a classificação de Pessoal Profissional e Pessoal de Serviços Gerais, contratados para a Instituição.

Na prática, porém, esses parâmetros não são seguidos em sua totalidade. Isto faz com que surjam queixas dos empregados, e afirmações de que ocorrem privilégios para alguns contratados.

2.2 - geralmente é feita pelo Administrador ou pelo Representante, poucas vezes a área de RH é solicitada a indicar a classificação de um contratado;

2.3 - quando incumbida do processo, a área de RH, de forma geral, faz a classificação com base na análise do currículo e na descrição da função a ser preenchida, tendo como parâmetro o Manual de Descrição de Cargos existente no Escritório;

2.4 - no caso de substituição, o novo ocupante do cargo é classificado na mesma posição em que o funcionário anterior fora classificado, quando do seu enquadramento inicial.

C) Principais dificuldades apontadas pela área de RH para o recrutamento, seleção e classificação:

- a tempestividade das solicitações, quando há necessidade de recrutar e selecionar alguém, o que dificulta ou impede um trabalho mais cuidadoso e aumenta o risco de erros e falta de eficácia.
- falta de planejamento e antecipação da demanda de pessoal, nos casos em que isso é possível;
- falta de condições técnicas para a seleção, como testes padronizados e local adequado para realizar entrevistas;
- poucas pessoas atuando na área de Recursos Humanos, com sobrecarga de trabalho;
- salários baixos e inexistência de benefícios, o que dificulta a atração de pessoas no recrutamento externo, reduzindo o número de candidatos, e conseqüentemente, a probabilidade de selecionar perfís plenamente adequados.
- o Manual de Descrição de Cargos existente não retrata a estrutura de trabalho vigente no Escritório;

D) Análise da situação existente

A admissão e classificação de pessoal do escritório deixa a desejar, no tocante aos critérios usados no processo. Não existem rotinas que orientem as ações, os papéis não são claros, as solicitações são feitas com atrasos, o que leva à redução do tempo para o processamento do recrutamento e seleção e aumenta sensivelmente a probabilidade de erros. A classificação nem sempre segue os parâmetros existentes na Instituição, prevalecendo critérios que acabam sendo percebidos como fonte de privilégios para alguns. A área de Pessoal, que executa as atividades de recrutamento e seleção, apesar do empenho demonstrado, não está capacitada para o que vem fazendo.

II - IDENTIFICAÇÃO DE FATORES DETERMINANTES DE DESMOTIVAÇÃO E TENSÃO DO PESSOAL.

A - Fontes e estratégias utilizadas para coleta das informações

- Entrevistas com pessoas cuja percepção sobre o assunto é considerada importante, devido aos papéis que desempenham na Instituição;

- Entrevista com grupos de pessoas representativas dos grupos funcionais PPI - PPL - PSG:

- a) exposição verbal sobre teorias de motivação;
- b) dinâmica para identificar aspectos da instituição valorizados e repudiados, pelas pessoas;
- c) aplicação de instrumento identificador dos níveis de necessidades não satisfeitas, com base no referencial teórico de A. Maslow e F. Herzberg.

- Entrevistas com a Diretoria da Associação dos Funcionários
- Entrevista com o Comitê de Recursos Humanos

B) - Diagnóstico da situação

As estratégias utilizadas permitem afirmar que grande parte do pessoal do Escritório do IICA manifesta INSATISFAÇÃO, decorrente de vários motivos, o que está comprometendo a MOTIVAÇÃO para o trabalho.

O anexo I apresenta a transcrição dos motivos apontados pelos representantes dos grupos PPI, PPL e PSG, que levam o IICA a ser "Um Bom" e "Um mau lugar" de trabalho.

A análise desses motivos mostra que existem diferenças de percepções entre os grupos funcionais, embora alguns motivos sejam comuns aos três grupos.

O diagnóstico foi feito tendo como referencial teórico o "Modelo das necessidades básicas", de A. Maslow, e o "Modelo das necessidades higiênicas e de motivação", de F. Herzberg.

O anexo II apresenta os gráficos obtidos a partir da aplicação do Motivograma, de Maslow, a grupos compostos por PPI, PPL, PSG e Grupo diversificado; identifica os níveis de necessidades insatisfeitas.

De forma resumida, podemos dizer que entre os principais fatores de tensão e desmotivação do pessoal do IICA, encontram-se:

B.1 - Aspectos higiênicos:

a) fatores econômicos -

- há queixas em relação à perdas salariais, principalmente do pessoal PSG;

- afirmam que os salários já foram bem melhores e que o IICA não tem se preocupado em acompanhar a evolução do mercado congêneres;

b) fatores de segurança -

- há apreensão em relação à manutenção do emprego, manifesta principalmente pelos contratados através de convênios;
- alguns percebem-se ameaçados por não fazerem parte de "grupos mais aceitos e valorizados" no Escritório;
- há manifestação de insegurança em relação a forma como executam o trabalho (atribuída à falta de treinamento);
- queixam-se da ausência de benefícios, como auxílio alimentação e plano de assistência médica compatível com suas necessidades e possibilidades econômicas;
- o grupo PSG, principalmente, lembra que a Associação dos Funcionários tem funcionado como a única defensora dos seus interesses;

c) fatores de orientação -

- há manifestação generalizada, inclusive no grupo PPI, embora em menor escala, no que se refere à ausência de políticas que permitam e estimulem o desenvolvimento das pessoas;
- a maioria verbaliza que o Escritório não investe no treinamento do seu pessoal;
- alguns percebem as chefias distantes, afirmam não serem acompanhados e orientados no trabalho que realizam;

d) fatores de reconhecimento e valorização pessoal -

- muitos se percebem como não sendo devidamente valorizados;
- fazem comparações com a situação de outros colegas e sentem-se injustiçados;
- dizem que ganham menos que outros, que realizam tarefas de igual complexidade;
- dizem que não são promovidos, muitas vezes recebem novas tarefas mas sem que isso signifique melhoria salarial ou de situação funcional;

e) fatores físicos -

- há queixas em relação às instalações do Escritório e ao espaço destinado a algumas equipes de trabalho, que estariam aquém das necessidades do IICA;
- reclamam por espaço digno para realizarem refeições, já que não recebem auxílio alimentação; por alguma área em que pudessem descansar, ler, conversar, no intervalo entre os expedientes do trabalho;

f) fatores sociais -

- há acentuada desconfiança de uns para com os outros, me-

dos, boatos, difamações;

- apesar de se perceber solidariedade entre alguns, essa relação ocorre, em muitos casos, como forma de fortalecimento de uns grupos contra outros;

- há queixas de que a Associação dos Funcionários não promove atividades que reúnem e permitam maior interação entre as pessoas.

B.2 - Aspectos motivacionais

a) fatores de crescimento pessoal

- manifestam desejo de maior oportunidade de crescimento pessoal, quer através de treinamentos, quer através da execução de tarefas mais complexas e de promoções funcionais;

b) fatores de realização profissional

- grande parte das pessoas manifesta que a forma como estão realizando o trabalho é desgastante, com sobrecarga de tarefas, tempo insuficiente e recursos tecnológicos ultrapassados, em alguns casos;

- no grupamento funcional PPI as queixas dessa natureza são menores, ocorrendo manifestação de que a Instituição ainda oferece condições para a realização profissional.

c) fatores de reconhecimento da contribuição pessoal

- afirmam que não se valoriza o investimento pessoal em aquisição de maturidade profissional, que sempre prevalece a avaliação inicial, feita na contratação do funcionário;

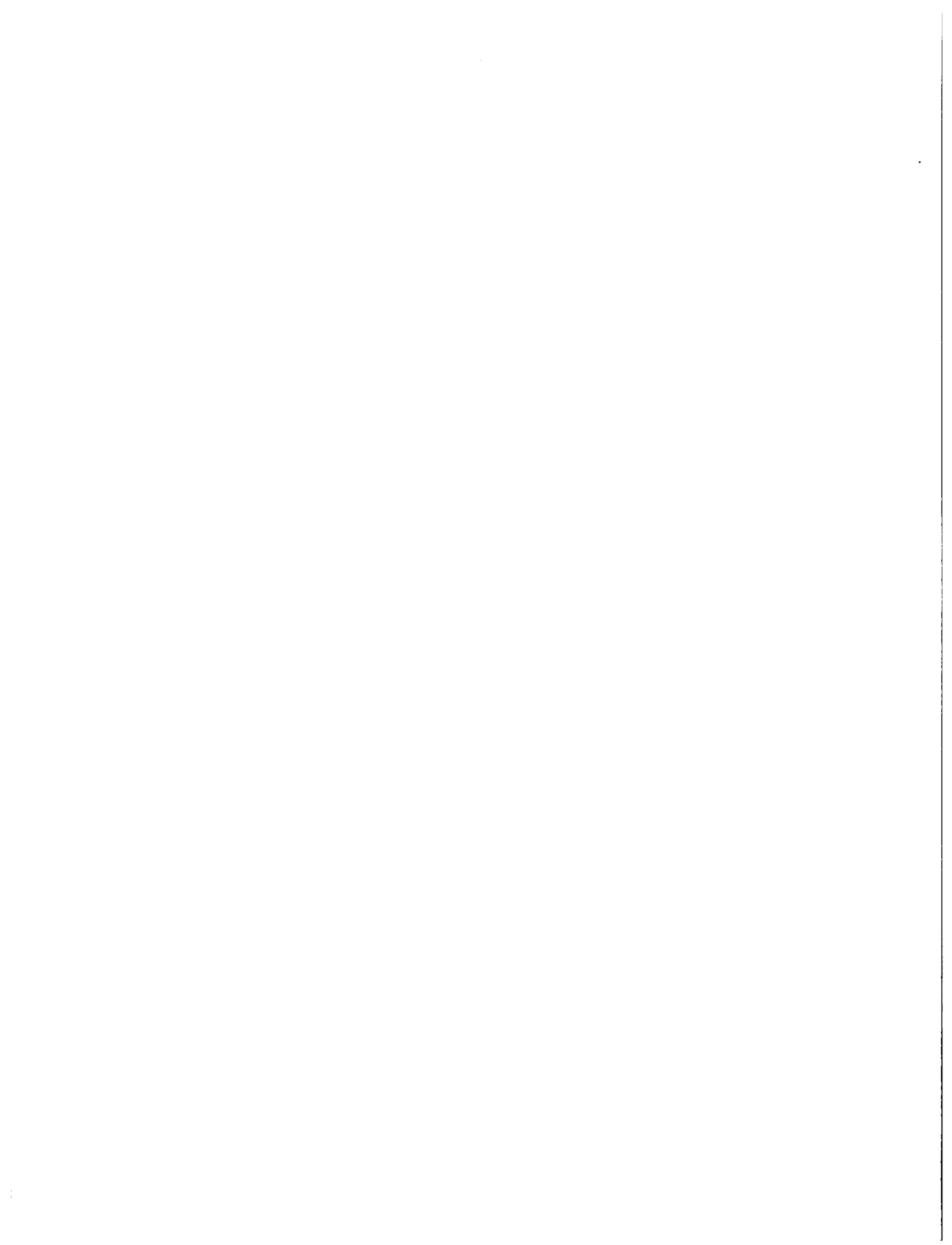
- alguns, mais antigos, queixam-se de serem desprestigiados frente aos mais novos, contratados geralmente com salários muito próximos e até superiores aos que percebem, embora estando há vários anos na Instituição;

- outros, novos na Instituição, sentem-se injustiçados frente a alguns mais antigos, que dizem ser privilegiados de várias formas.

C) ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO

Percebe-se pelo diagnóstico que ocorre grande incidência de queixas em relação a fatores higiênicos, que segundo a Teoria Motivacional de F.Herzberg, quando não atendidos, provocam INSATISFAÇÃO, que compromete a MOTIVAÇÃO.

Da mesma forma, a grande maioria das queixas enquadram-se nos níveis de segurança, aceitação e reconhecimento social, explicáveis através do Modelo das Necessidades Básicas, de A.Maslow. As queixas referentes ao nível de auto-realização são redu-



zidas.

Dessas observações poderá se concluir que os maiores problemas encontrados não se referem à MOTIVAÇÃO para o trabalho e sim, às condições em que o trabalho está ocorrendo.

Esta constatação sugere a necessidade de ações gerenciais mais efetivas, entre as quais se destacam:

- transparência nas políticas adotadas e nos procedimentos realizados;

- definição de políticas híidas, compatíveis com as expectativas da Instituição e das pessoas que nela trabalham;

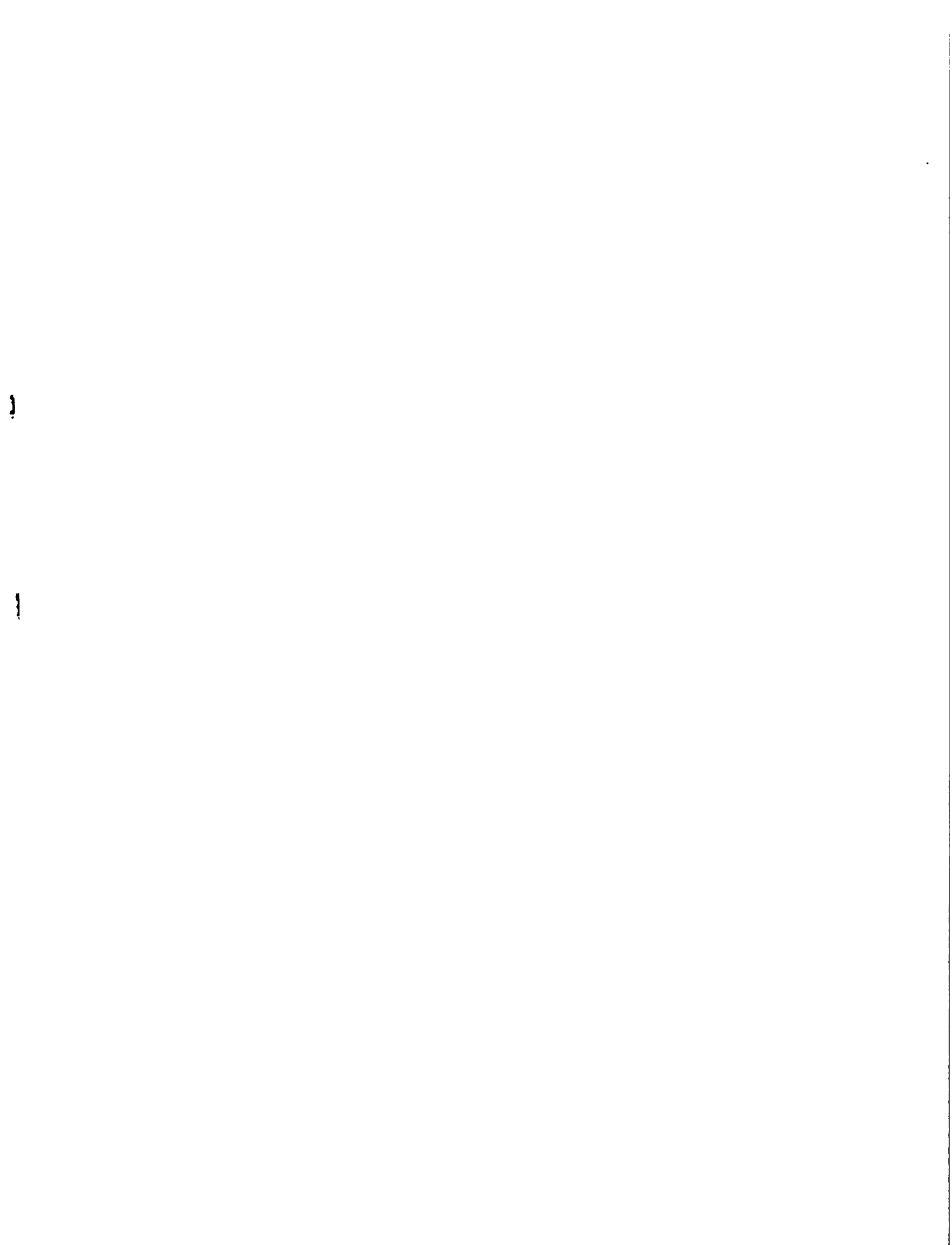
- adoção de práticas consistentes com as políticas adotadas para o tratamento das questões de pessoal;

- desenvolvimento de habilidades interpessoais;

- desenvolvimento de atitudes sociais;

- tratamento dos problemas crônicos, de forma a extinguí-los;

- adoção de estratégias que levem à mudança da cultura interna vigente.



III. ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE CONSULTORES E DA COMPATIBILIDADE ENTRE OBJETO DAS CONSULTORIAS E OS PRODUTOS APRESENTADOS

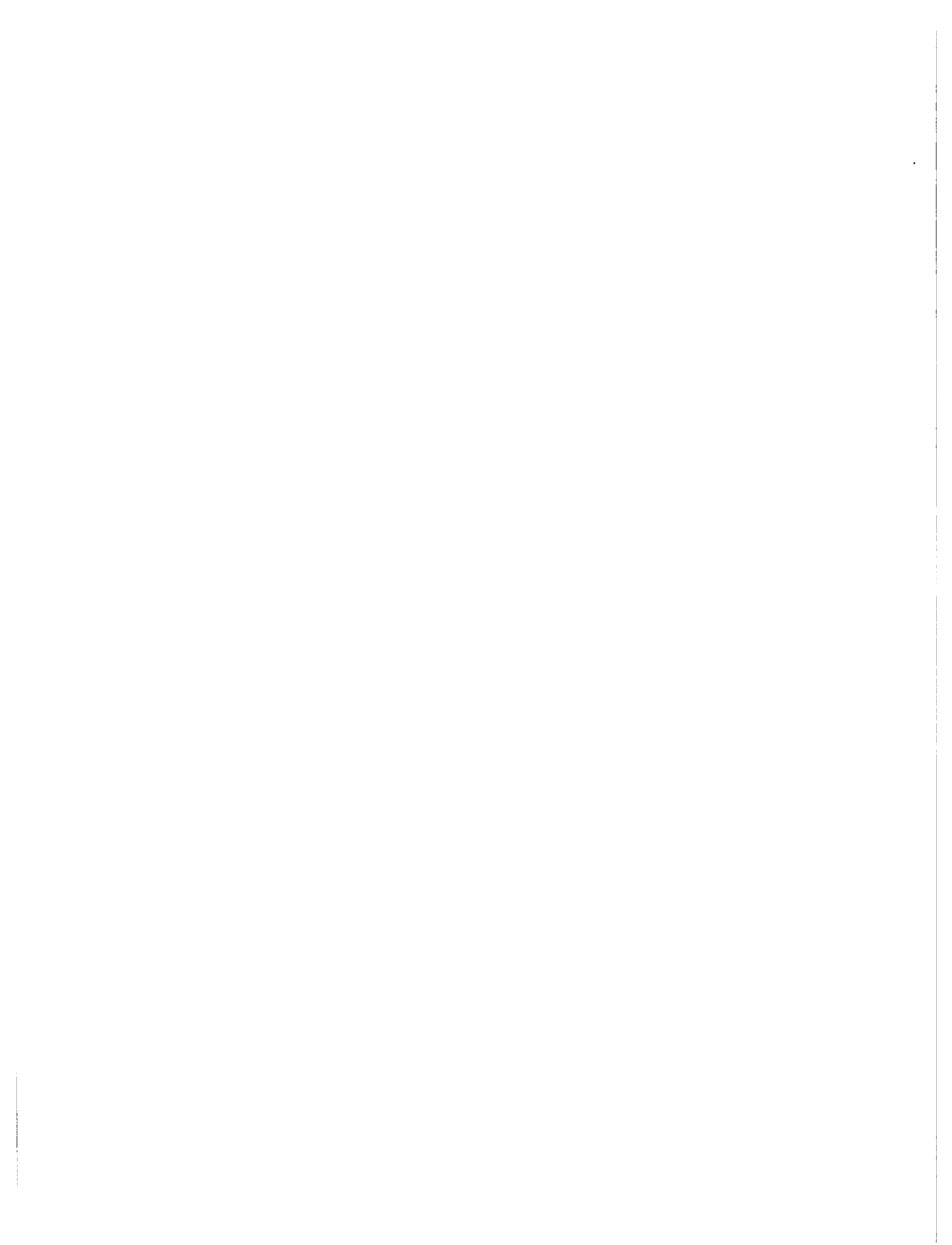
A) Fontes e estratégias utilizadas para coleta de informações

- Solicitação à encarregada da área de pessoal que apresentasse processos de contratação de consultores referentes aos diferentes programas e projetos de cooperação técnica, selecionados aleatoriamente, de forma a obter amostra representativa da situação existente;

- Análise de 35 processos conforme listagem:

Contrato	Consultor
149/93	WUGRAN SOARES
111/94	VANDER GONTIJO
141/93	MIREYA SUAREZ
023/94	AGUSTIN ANTONIO MILLAR BRAVO
008/91	ADILSON TADEU DE ARAÚJO
143/93	EUSTÁQUIO FERREIRA DOS SANTOS
132/93	MARIA ROSINDA RAMOS DA SILVA
006/92	ESMAIL ALVES PEREIRA
004/94	MOYSÉS NATAN HONIGMAN
S/N	ANTONIO FERNANDO CARRARO
029/93	ANTONIO FERNANDO CARRARO
123/93	ANTONIO FERNANDO CARRARO
010/94	GUSTAVO ROMÁN SECÍLIO
138/93	GUSTAVO ROMÁN SECÍLIO
098/93	GUSTAVO ROMÁN SECÍLIO
122/93	JOSÉ MARCIO DE MOURA SILVA
012/91	JOSÉ MARCIO DE MOURA SILVA
030/93	JOSÉ MARCIO DE MOURA SILVA
024/94	JOÃO KLUTHCOUSKI
027/94	OSMAR MUZILLI
016/94	THOMAS THURSTON COCHRANE
001/93	SILVIO SANTANA
084/94	GISLANE PEREIRA SANTANA
021/94	RÔMULO CERQUEIRA LEITE
029/94	DAVID W. ALTMAN
099/92	PAULO PROITE
114/93	OLGA MARIA CALDERÓN MONTERO
064/91	ERARDO LOURENÇO DA FONSECA
057/94	ESTER MARIA AGUIAR DE SOUSA
106/94	DELTON BRAGA
107/94	DOMINGOS SÁVIO ZANDONADI
108/94	PAULO BARROS DE CAMPOS
109/94	JOSÉ AUGUSTO JORDÃO CASTRO
121/94	LUIZ AUGUSTO DE OLIVEIRA MOCHEL
123/94	VALDECY DE URQUIZA E SILVA

B) Síntese demonstrativa de informações existentes nas pastas-arquivo dos contratos de consultoria



Legenda

a) Informações referentes a "Antecedentes, Termo de referência e Relatório" :

S - SIM (contém o documento)
N - NÃO (não contém o documento)

b) Informação sobre existência de "Termo aditivo":

- (traço) - Contrato encerrado dentro do prazo
S - T.A. dentro das normas
S (n) - número de T.A. existentes para um contrato
F - Falta T.A.

c) Informação sobre o Currículo do consultor:

S - o currículo parece compatível com o trabalho realizado pelo consultor
? - há dúvida sobre a compatibilidade
N - não existe cópia do currículo na pasta

1. IICA / PROCITROPICOS

No.CON-TRATO	ANTECEDENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
24/94	S	S	S	-	S
27/94	S	S	S	-	S
16/94	S	S	S	-	S

2. IICA / EMBRAPA - BIRD III

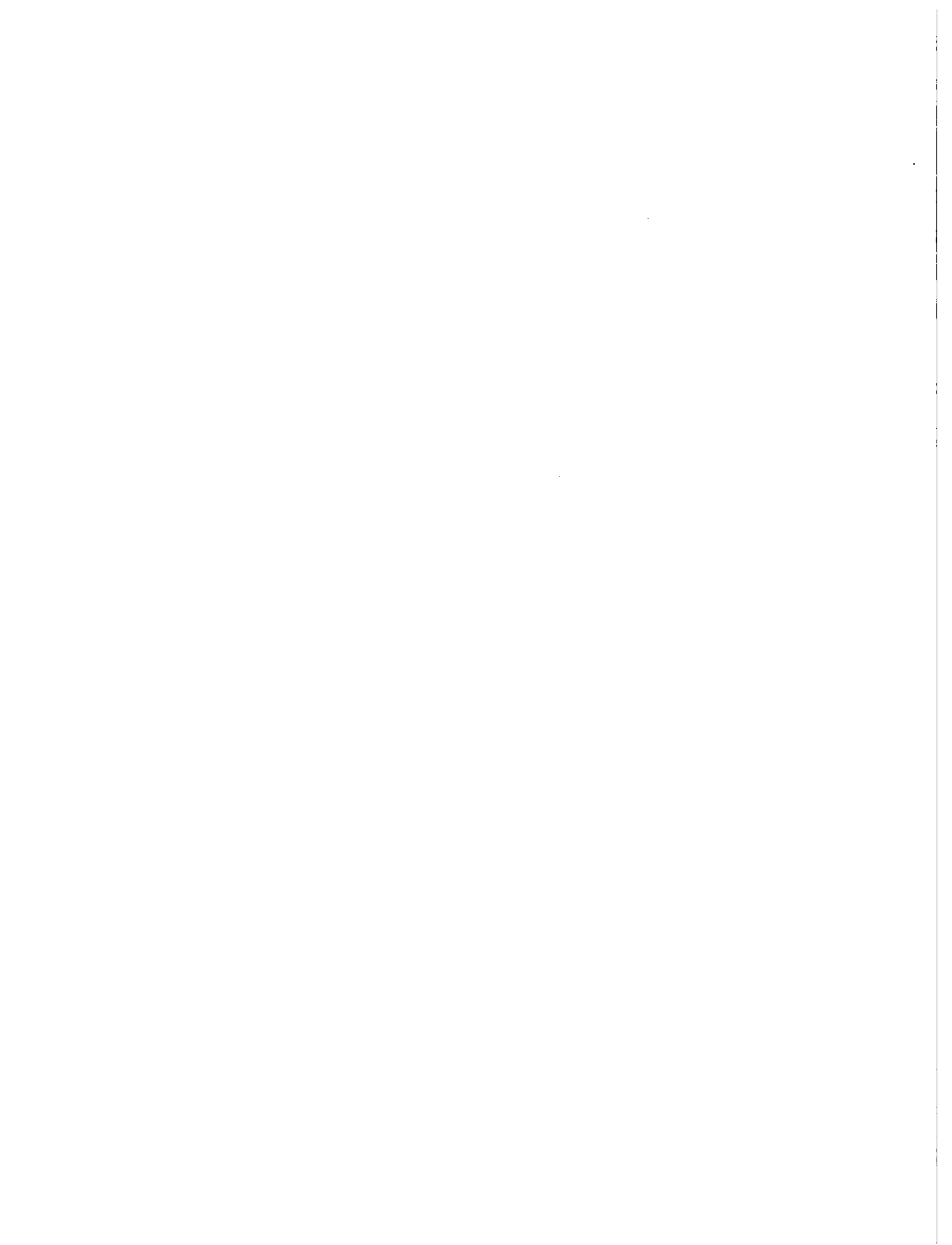
No.CON-TRATO	ANTECEDENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
S/N	N	proposta	S	S	S
29/94	N	S	S	-	S

3. IICA / PROMOAGRO

No.CON-TRATO	ANTECEDENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
21/94	N	S	S	-	S

4. IICA / BNB

No.CON-TRATO	ANTECEDENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
01/93	N	S	N	-	S



5. IICA / CODEVASF

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
149/93	S	S	S	novo contrato	S

6. IICA / CATIS/ADM

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
84/94	N	N	S	-	N

7. IICA / DENACOOOP

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
08/91	N	N	N	S	S
32/93	N	N	inconsistente	F	S
64/91	N	S	N	1o.TA-N 2o.TA-S	S

8. IICA / PAPP

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
141/93	N	S	N	-	S
143/93	N	S	N	-	S
10/94	N	S	S	-	S
138/93	N	S	N	-	-
98/93	N	N	N	-	-
57/94	N	S	N	-	S
121/94	N	S	-	-	S
123/94	N	S	-	-	S

9. IICA / SNAAD - MAARA

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
06/94	N	S	S	S	S
04/94	N	S	S	S	S

10. IICA / MAARA - SDR

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
S/N	N	N	N	S	S
29/93	N	N	N	-	S
123/93	N	S	S	-	S
12/91	N	N	N	S	S
30/93	N	S	N	-	S
122/93	N	S (cópia 1990)	N	-	S

11. IICA / SIR

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
23/94	N	N	S	S (3)	S
106/94	N	S	N	-	S
107/94	N	S	N	-	S
108/94	N	S	N	-	S
109/94	N	S	N	-	S

12. IICA

No.CON-TRATO	ANTECE-DENTES	TERMO DE REFERÊNCIA	RELATÓRIO	TERMO ADITIVO	CURRÍCULO
111/94	N	S	-	-	S
132/93	N	S	N	S (2)	S
114/93	N	S (entrega em 1991)	N	S	?

C) Diagnóstico da situação

C.1 - A análise dos processos permitiu identificar que:

- grande parte deles não contém toda a documentação que deveria, pelo que se pode depreender do estudo feito: faltam documentos, não há sequenciamento de datas;

- inúmeros não têm o termo de referência, ou o relatório; vários deles não possuem nenhum desses dois documentos;

- são poucos os que apresentam os antecedentes, que deram origem à contratação do consultor;

- alguns documentos apresentam inconsistência interna, como data de assinatura do contrato posterior ao período de vigência, ou à entrega do produto da consultoria;

- em alguns termos de referência, os objetivos da consultoria não estão claros.

- há prorrogação para a qual não existe o respectivo termo aditivo ao contrato;

- existem prorrogações que ultrapassam o tempo previsto na ordem executiva 7/92

- as pastas dos processos não têm uma ordem interna, que facilite a consulta aos documentos e ofereça segurança à análise do seu conteúdo;

C.2 - A encarregada do Setor de Pessoal teve grande dificuldade em localizar e coletar as informações sobre os processos, devido a estarem guardados em diferentes lugares e com diferentes pessoas.

D) Análise da situação

A forma como os processos estão arquivados, com falta de documentos, papéis fora de ordem, documentos duplicados ou triplicados, não oferece muita segurança para uma análise fidedigna.

A constatação da ausências de documentos básicos, como o Termo de Referência, Relatório, e antecedentes que motivaram a contratação, não permitem aferir a compatibilidade prevista.

Não há dados suficientes para afirmar o cumprimento ou não de todos os critérios previstos na ordem executiva n.7/92. Em alguns casos observa-se transgressão no que se refere às condições para prorrogação de contratos.

Ressalve-se que alguns processos encontram-se em ordem, permitindo aferir a compatibilização entre objetivos e produtos apresentados, tais como os referentes ao Promoagro, n.21/94, BIRD III, n.29/94 e projeto PROCITROPICOS.

Alguns processos mais recentes não apresentam os vícios descritos acima, mas por estarem ainda em período de vigência, não permitem realizar a análise pretendida.

Parece-nos urgente que seja definida rotina para contratação de consultores, acompanhamento do processo e encerramento do contrato, e definida forma de arquivamento e de recuperação dos dados. Há situações em que o objetivo da consultoria não comporta o arquivamento de relatório escrito; nestes casos deveria ser inserido no processo, documento atestando a apresentação do produto e o cumprimento do termo de referência.

IV. ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PESSOAL

A) Fontes e estratégias utilizadas para a coleta das informações:

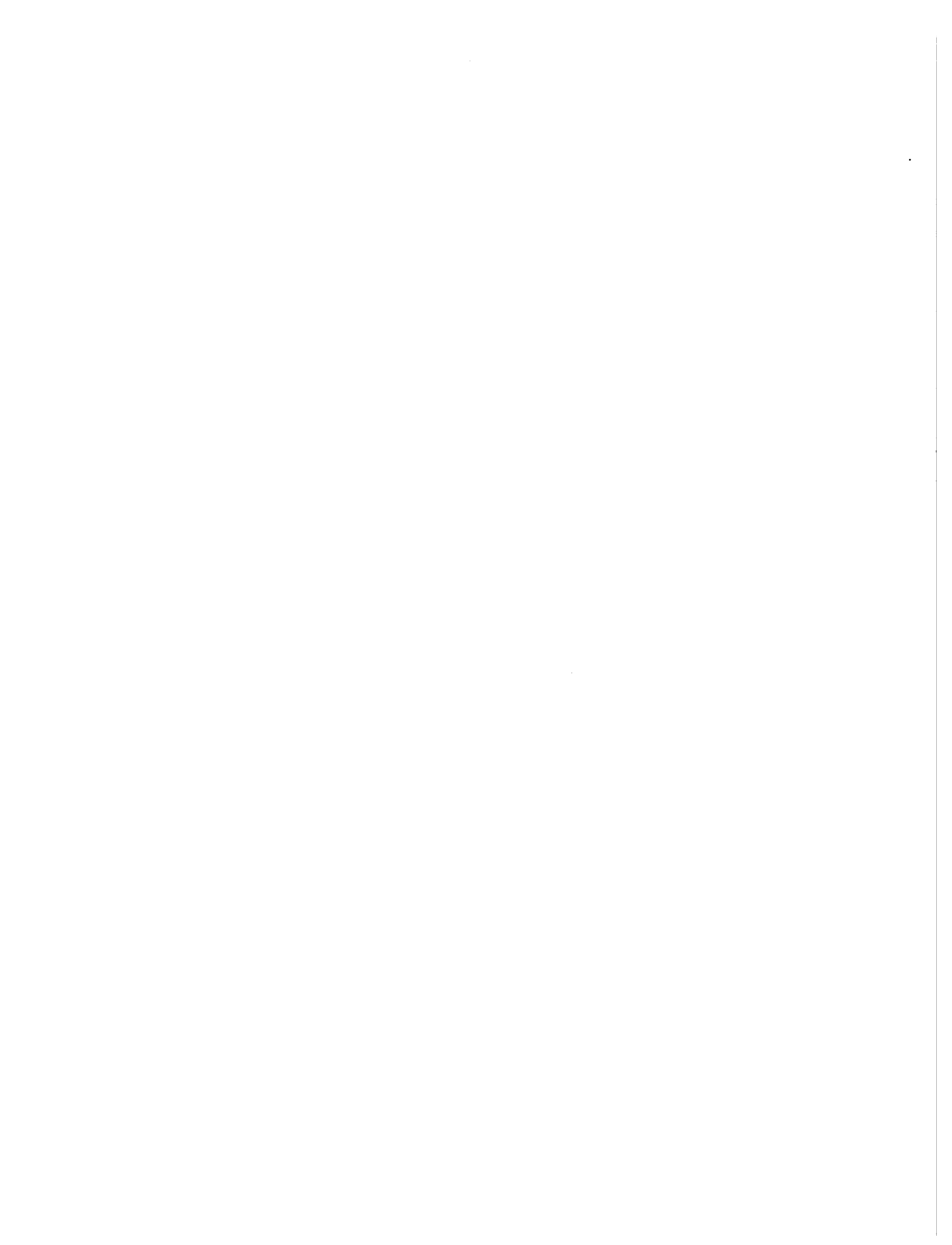
- Consulta a documentos formais;
- Entrevista com a responsável pela área de Pessoal
- Registro de percepções verbalizadas por alguns funcionários, em vários momentos da consultoria;
- Registros feitos por alguns funcionários em formulário usado para identificar fatores determinantes de desmotivação;
- Entrevista com integrantes da Associação de Funcionários;
- Entrevista com integrantes do Comitê de Recursos Humanos.

B) Diagnóstico da situação

- há acentuado nível de queixas quanto a objetividade, fidedignidade, imparcialidade, transparência de critérios e eficácia da Avaliação de Desempenho feita no Escritório;
- a vinculação da Avaliação com Premiação Salarial, associada à ausência de diálogo sistematizado e de relação de confiança, gera grandes descontentamentos;
- a AD é percebida como instrumento direcionado quase que exclusivamente para a promoção salarial;
- há percepção de que o julgamento do mérito do desempenho, feito à distância, não oferece credibilidade;
- não ocorrem, da parte das gerenciais, ações que possam caracterizar a AD como instrumento de melhoria do desempenho, tais como o treinamento ou o aumento gradativo da complexidade das tarefas realizadas;
- a Avaliação não é percebida como processo, e sim como um momento; não ocorrem ações de acompanhamento do desempenho, associadas à Avaliação.

C) Análise da situação existente

- A sistemática adotada no IICA para avaliar desempenho funcional induz a conflitos já por demais explicados na literatura sobre o assunto (detalhamento no anexo III). Dificilmente uma organização conseguirá pleno sucesso na administração de modelos de avaliação semelhantes.



- Entre os principais aspectos questionáveis destacam-se:

a) padrões pré-fixados, imutáveis por longos períodos de tempo, que não são apropriados para cenários em mudança;

b) a avaliação percebida como momento, e não como processo;

c) ausência de estratégias que estimulem e até mesmo registrem o acompanhamento do trabalho;

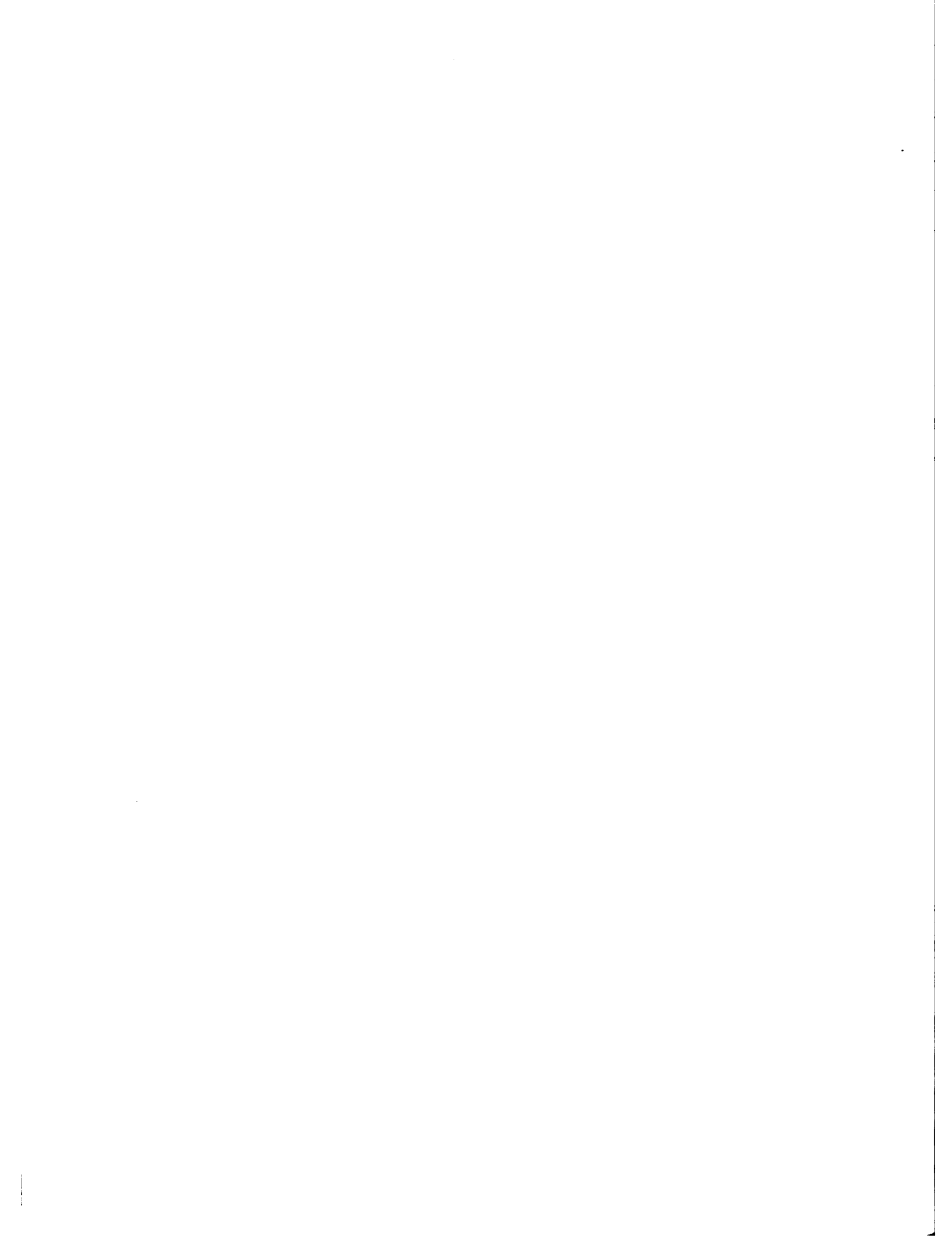
d) possibilidade de ocorrer efeito de halo, centralização, tendenciosidades, projeções pessoais e outros comportamentos indesejáveis;

e) não participação do avaliado no ato de avaliar o seu desempenho;

f) atribuição da solução de conflitos à instâncias superiores, provavelmente desinformadas sobre o cotidiano do desempenho sobre o qual se estabeleceu o conflito;

g) ênfase em algumas características de personalidade, o que pode levar a Instituição a valorizar perfis pessoais em detrimento do desempenho efetivo ou dos resultados deste.

- Os dados obtidos no estudo realizado permitem concluir que a Avaliação de Desempenho é, sem dúvida, uma das causas que vem gerando o clima de insatisfação existente no Escritório local.



V. ANÁLISE DO PAPEL DESEMPENHADO PELA ASSOCIAÇÃO DE EMPREGADOS

A) Fontes e estratégias utilizadas para a coleta de informações:

- Consulta ao regulamento da Associação do Pessoal do IICA - capítulo Brasil;
- Formulação de perguntas a alguns funcionários, aleatoriamente;
- Registro de observações feitas por funcionários, no transcorrer das dinâmicas utilizadas para coleta de informações sobre fatores determinantes de desmotivação e tensão funcional.
- Entrevista com a diretoria da Associação;

B) Papel desempenhado pela Associação:

B.1 - conforme os objetivos expressos no estatuto:

- representar no Brasil os fins e interesses da Associação do Pessoal do IICA;
- servir de enlace entre o pessoal do Escritório do IICA no Brasil, tanto com a Direção do Escritório como com a Junta Diretora da Associação;
- cooperar para o alcance dos objetivos da Associação, através de um melhor relacionamento do pessoal com a Direção do Escritório;
- velar pelos interesses comuns do pessoal vinculado ao Escritório do IICA no Brasil e, solidariamente, dos demais funcionários do IICA.

B.2 - Percepção de funcionários

a) De uma forma geral, os integrantes do grupo PSG:

- percebem a Associação como plenamente correta, na forma como vem atuando;
- dizer ser ela instrumento para defender seus interesses de melhoria funcional;
- afirmam ser o canal de comunicação que possuem para se fazer ouvir pelas chefias e Representante;
- dizem que contam apenas com a Associação quando enfrentam problemas pessoais;
- valorizam o plano de saúde mantido pela Associação, em detrimento do mantido pelo Escritório, que dizem ser oneroso demais;

b) Alguns funcionários entrevistados afirmaram que a Associação:

- não atende as expectativas que possuem, como associados;
- não promove integração entre as pessoas;
- tende a ficar restrita a reivindicações funcionais;
- exacerba os problemas existentes;
- tende a assumir postura de sindicato em detrimento do papel



de associação de funcionários.

**B.3 - Percepção da diretoria sobre o papel da Associação
(presentes 3 diretores)**

Para a Diretoria, a Associação está cumprindo plenamente o seu papel, cabendo-lhe:

- defender os interesses dos funcionários frente à direção do Escritório local;
- zelar pelo cumprimento de dispositivos aplicáveis à administração de pessoal;
- fazer gestão no sentido de ampliar quantitativa e qualitativamente os benefícios funcionais.

C) Análise da situação diagnosticada

- Existe significativo nível de conflito decorrente de divergências no entendimento do papel da Associação.
- O grupo funcional PSG vê a Associação como porta voz de suas reivindicações.
- Os grupos PPL e PPI, de uma forma geral, percebem o papel da Associação de forma diferente, e entendem que a mesma está deixando de atender às finalidades maiores que justificam sua existência.
- A diretoria da Associação, por sua vez, verbaliza estar agindo de forma coerente com seus objetivos, assume o papel de porta-voz e de defensora e repudia o de realizadora de atividades sociais e culturais, alvo de expectativas de parte dos funcionários.
- Denuncia privilégios, injustiças cometidas contra funcionários, critica a forma de tratar alguns assuntos de pessoal e de aplicar as políticas existentes na área;
- Atribui-se, também, o papel de defensora da própria Instituição, e nesse sentido se manifesta frontalmente contrária a fatos ocorridos na gestão do Escritório local, em passado recente.

VI. ANÁLISE DO DESEMPENHO DO SETOR DE PESSOAL DO ESCRITÓRIO

A) Fontes e estratégias utilizadas para coleta das informações

- Entrevista com a encarregada da área de pessoal
- consulta a anotações preparadas pela mesma titular com a finalidade de subsidiar este trabalho.

B) Diagnóstico dos principais aspectos que caracterizam a área

- A área está em um processo de transição, deixando de ser apenas setor de pessoal, com atividades quase que restritas a registros e controles de pessoal, e assumindo o papel de gestora dos recursos humanos do Escritório;

- a folha de pagamento só agora está sendo automatizada;

- não existe planejamento que possa nortear o trabalho da área, que geralmente é realizado a partir de demandas externas, em grande parte tempestivas;

- as informações não estão organizadas, de forma a subsidiar com prontidão e fidedignidade as ações necessárias;

- há sobrecarga de trabalho, exacerbada pela falta de racionalização existente na área;

- as pessoas que atuam na área não possuem preparo técnico para o que fazem, e sentem dificuldades na realização de suas tarefas;

- não há procedimentos definidos que orientem a execução das tarefas, o que induz a erros e atrasos;

- faltam manuais e normas técnicas aplicáveis à realidade do Escritório local, em especial para o recrutamento, a seleção e a programação de treinamento de pessoal;

- não há limites muito claros quando a realização de algumas atividades é fragmentada entre diversas unidades funcionais, o que gera conflitos e morosidade nos processos;

- existem atividades, como a contratação de consultores, que ficariam melhor alocadas se estivessem na área;

- na área atuam 3 pessoas, uma com formação em administração, a nível de terceiro grau, e duas com formação a nível de segundo grau.

- apesar do despreparo existente, as pessoas que atuam na área verbalizam gostar do que estão fazendo e empenham-se no cumprimento de suas tarefas, mesmo quando isto lhes acarreta algum sacrifício pessoal.

C) Análise da situação descrita

Apesar da boa vontade manifestada pelas pessoas que atuam na área, percebe-se que a mesma está demandando tratamento adequado, sen o qual o IICA/Escritório local tende a perder em eficiência e eficácia.

Já existe consenso social sobre a importância das pessoas para as organizações. Os recursos humanos são vistos como a base para a qualidade e a produtividade, condição para que as organizações sejam eficazes e competitivas.

Para que o Escritório local possa apresentar desempenho de qualidade, deverá contar com pessoal de qualidade, o que exige políticas e procedimentos adequados. A estruturação da área de RH é passo fundamental para a geração e a aplicação de políticas direcionadas para a satisfação do pessoal e a melhoria do desempenho e dos resultados.

De forma resumida, podemos dizer que para assumir o encargo de incorporar, manter, estimular e desenvolver os recursos humanos de que o IICA precisa para ser efetivo, o atual SETOR DE PESSOAL necessita passar por mudanças, entre as quais se destacam:

- acentuada capacitação do pessoal;
- definição e informação às demais unidades sobre os papéis e atividades da área;
- racionalização do trabalho, definição de rotinas básicas;
- criação de bancos de dados que facilitem consultas e agilizem decisões;
- informatização de processos;
- incorporação de tecnologias e práticas que já se mostraram úteis, como a terceirização de serviços e a parceria.

VII - ANÁLISE DO COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS NOS CONVÊNIOS DE APOIO ADMINISTRATIVO

- A) - Fonte e estratégia utilizadas para obtenção das informações
- Entrevista com a encarregada do Setor de Pessoal;
 - Entrevista com o Administrador do Escritório;
 - Análise de relatório contendo dados solicitados ao setor de pessoal.
- B) - Síntese dos principais aspectos que envolvem o assunto
- o assunto restringe-se aos convênios IICA/MARA e IICA/CIAT;
 - a solução para o caso IICA/MARA já está encaminhada;
 - o caso IICA/CIAT engloba 49 pessoas alocadas no grupo PSC, 8 no grupo PPL e 6 associados;
 - o pessoal do convênio é recrutado e selecionado pelo próprio coordenador do projeto, mas é administrado pelo IICA/ Escritório local. Isto implica em: execução das rotinas de contratação; inserção em folha de pagamento; recolhimento e destinação de encargos sociais; emissão de documentos e encaminhamento de informações trabalhistas periódicas; relatórios diversos; tramitação de seguros; atualização de registros funcionais; obtenção de vistos e revalidação de documentos; execução de controles vários, como férias, licenças médicas, entre outros;
 - tais serviços consomem um total mensal estimado de 375 horas de trabalho, e um custo direto de pessoal no valor de R\$ 1.100 por mes, só na área de pessoal;
 - exige, também, envolvimento de outras unidades funcionais, como o Setor Financeiro-Contábil e o de Serviços Gerais, custo estimado em R\$ 1.383/mes;
 - as informações referentes à prestações de contas, tendem a ser encaminhadas de forma incompleta para o Escritório local, o que resulta em atrasos e demanda inúmeros contatos até que apresentem o padrão necessário;
 - por serem contratados pelo IICA, estão sujeitos aos procedimentos internos para remuneração, avaliação, reclassificação e outros; por outro lado, estão alocados em locais e em posições sobre as quais o Escritório não tem qualquer ingerência;
 - a situação acima leva a conflitos de difícil solução, com as pessoas dizendo-se prejudicadas, ou porque sentem que poderiam ter maiores benefícios, através do CIAT, e sendo contratadas pelo IICA isso acaba não ocorrendo, ou porque se dizem discriminadas, não tendo acesso a todos os benefícios concedidos pelo IICA, já que estão lotadas fora da sede;

- por outro lado, a situação também estimula o surgimento de conflitos internos, já que o pessoal do IICA percebe os do CIAT como sendo privilegiados;

C) Análise dos dados

- A prestação de serviços de apoio administrativo, alvo maior do convênio com o CIAT, foge à rotina do Escritório local do IICA, mais voltado para a prestação de serviços técnicos, o que exige esforço muito maior na execução das atividades, já que não dispõe de capacidade instalada para tal finalidade.

- o ressarcimento das despesas realizadas sob o amparo do Convênio, embora feita pela totalidade das despesas efetuadas, não representa maior atrativo para a Instituição;

- há que se verificar, portanto, qual o interesse da Instituição em manter o Convênio;

VIII. SUBSÍDIOS AO DELINEAMENTO DAS DIRETRIZES OPERACIONAIS RELACIONADAS COM RECURSOS HUMANOS

1. Introdução

Qualquer sistema de administração de recursos humanos deve, de um lado, estar integrado com a organização e de outro, servir de instrumento para promover essa mesma integração. As políticas e diretrizes de RH têm, tradicionalmente, essa finalidade.

A definição de políticas e diretrizes exige compreensão profunda dos ambientes interno e externo e requer reflexão sobre diferentes cenários. As organizações precisam partir da análise ambiental e da compreensão do momento presente, e proceder análise prospectiva, que, embora incerta, é a chave para o delineamento do quadro futuro em que deverão operar.

É tarefa que deve envolver a Organização toda; exige a consideração e a participação de todos que nela trabalham, como estratégia para reduzir a subjetividade, ser democrática, e atender aos interesses das pessoas e da Organização.

Tal forma de proceder fará com que as políticas e diretrizes se constituam em práticas vivas, e não fiquem restritas às páginas de um documento escrito, nem sempre consultado e cumprido.

2. Subsídios para o delineamento de diretrizes

2.1 - Quanto ao processo para estudo e definição

Grande parte das queixas ouvidas no IICA/Escritório local referem-se à forma como as políticas existentes foram definidas, são interpretadas e aplicadas; há sentimento de que são consistentes para o Escritório Central, mas que perdem tal característica quando aplicadas fora dele.

A definição de diretrizes de recursos humanos para situações próprias do Escritório abre a possibilidade de se envolver o pessoal local nesse processo, através de pesquisas, entrevistas, representações e participações diretas, e com isso aumentar a probabilidade de que retratem os anseios de todos e as necessidades da Instituição, e conseqüentemente, sejam mais eficazes.

2.2 - Quanto à abrangência das diretrizes

O trabalho que realizamos deixou claro que existe demanda de diretrizes que contemplem todos os subsistemas da área de recursos humanos. Assim, nos parece que devam ser estudadas e propostas diretrizes para:

- a) Recrutamento de pessoal
- b) seleção
- c) Alocação
- d) Cargos e salários

- e) Acompanhamento e avaliação
- f) Treinamento e desenvolvimento
- g) Benefícios

2.3 - Quanto ao conteúdo das diretrizes

a) Recrutamento

a.1 - caracterização

- engloba as ações de busca de pessoas com perfil adequado para uma determinada posição funcional, ou para a realização de um dado agrupamento de tarefas;

- pressupõe conhecimento das fontes onde poderão ser mais facilmente localizadas;

- é atividade que exige conhecimento especializado, foge à rotina das organizações e apresenta alta margem de erros, geralmente onerosos;

- é terceirizada, na maioria das organizações mais estruturadas;

a.2 - as diretrizes devem focalizar:

- a definição antecipada de perfil a ser procurado;

- ênfase no recrutamento interno;

- a priorização das fontes;

- o contrato de terceirização, se for o caso.

b) Seleção

b.1 - caracterização

- engloba conjunto de ações que visam retirar do universo recrutado os profissionais que apresentem perfil mais compatível com as demandas da organização;

- entre os instrumentos e estratégias utilizados na seleção estão testes de conhecimento, de habilidades e de personalidade, entrevistas, análise de potencial, análise de currículo, profis-siografias.

b.2 - as diretrizes devem focalizar:

- a imparcialidade e lisura no processo;

- a valorização de habilidades e atitudes próprias de estados de inovação;

- o comportamento receptivo a mudanças;

- a ênfase na seleção interna;

c) Alocação

c.1 - caracterização

- ações que visam introduzir na organização o empregado novo,

ou acelerar a adaptação de um empregado que muda de área ou função.

c.2 - as diretrizes devem focalizar:

- o acompanhamento a ser dado ao empregado que inicia uma nova tarefa ou conjunto de tarefas;
- a delegação de tarefas feita de forma gradual e desafiadora.

d) Cargos e salários

d.1 - caracterização

- o cargo engloba o conjunto de tarefas ou atividades atribuídas a uma mesma posição funcional;

- salário refere-se ao valor a ser pago pelo desempenho em um cargo, tendo como base o montante e a complexidade das tarefas nele implícitas; pode também referir-se ao valor a ser pago a um profissional, tendo como base o cálculo do nível de maturidade profissional que coloca à disposição da organização;

d.2 - as diretrizes devem focalizar:

- estratégias que levem a organização a manter cargos que contenham desafios intrínsecos, de forma a estimular o desempenho das pessoas;

- a possibilidade de crescimento horizontal, dentro do cargo, e vertical, de um cargo para outro;
- a possibilidade de mudança de enquadramento em cargos;
- a manutenção do equilíbrio interno dos salários;
- estratégias que possam manter os salários em níveis competitivos, capazes de atrair e manter bons profissionais.

e) Acompanhamento e avaliação

e.1 - caracterização

- conjunto de procedimentos e ações que visam dar condições para que o funcionário possa apresentar o desempenho dele esperado, permitindo avaliar se o mesmo corresponde às expectativas existentes sobre ele;

- acompanhamento: ação de assistir e orientar o funcionário no planejamento, execução e revisão de tarefas ou atividades;

- avaliação: ato de qualificar e/ou mensurar o desempenho, dentro de critérios ordenados e estruturados com base na realidade em que o desempenho ocorre.

e.2 - as diretrizes devem focalizar:

- estratégias que possam garantir a realização do trabalho que deu origem à contratação da pessoa;

- ações que levem a estimular uma efetiva contribuição para com os objetivos da organização;

- ações que assegurem a satisfação das expectativas de crescimento funcional, de desenvolvimento profissional e realização pessoal.

- a adoção de metodologias que estimulem a parceria para o desempenho, estabelecida entre líderes, liderados e equipes de trabalho.

f) Treinamento e desenvolvimento

f.1 - caracterização

- ações que visam capacitar o funcionário para o desempenho de suas funções; o treinamento contempla mais especificamente as carências ou demandas existentes na função já ocupada pelo funcionário; o desenvolvimento tem como finalidade estimular a aplicação de potencial existente e de preparar a pessoa para realizar atividades mais complexas ou ocupar cargos de maior responsabilidade.

f.2 - as diretrizes devem focalizar:

- a importância de ser observada relação direta entre a programação de treinamento e desenvolvimento e os objetivos e demandas do Escritório local e da Instituição;

- a realização de identificação de necessidades como base para a Programação de treinamento e desenvolvimento.

- o envolvimento dos gerentes na identificação de necessidades;

- os diferentes tipos de treinamento e respectivas aplicações à realidade da Instituição;

- incentivos para os investimentos em treinamento e desenvolvimento, feitos pelos próprios funcionários;

- valorização dos funcionários empenhados em melhorar e desenvolver seus conhecimentos e habilidades;

- a relação entre treinamento e desenvolvimento e carreira funcional.

g) Benefícios

g.1 - caracterização

- políticas que visam atender a aspectos higiênicos e manter em níveis desejáveis a satisfação dos empregados.

g.2 - as diretrizes devem focalizar:

- as formas de acesso e de participação nos programas de benefícios, tais como: assistência médica, hospitalar e odontológica; educação formal; auxílio alimentação; aquisição de moradia; lazer, e outros;

- os encargos das partes envolvidas no gerenciamento dos programas de benefícios;

- as prioridades de atendimento.

3. Sugestões de diretrizes e procedimentos que deverão ser adotados visando aperfeiçoar as políticas de pessoal

Com base nas informações levantadas, parece-nos que o IICA Escritório Local deva adotar medidas saneadoras dos problemas existentes, entre as quais destacam-se:

3.1) no que se refere aos procedimentos utilizados para admissão e classificação do pessoal:

a) Definir perfis profissiográficos:

- facilitarão a localização de fontes para a procura e o recrutamento de pessoal;

- servirão como parâmetro para as decisões sobre quais profissionais deverão ser admitidos;

- permitirão obter transparência no processo de recrutamento e seleção, dificultando interferências pessoais indesejáveis de quem recruta, seleciona e admite pessoas para cargos ou funções;

- evitarão, pela transparência obtida, percepções errôneas de quem observam e acompanham o processo, sem dele participar diretamente;

Tais perfis deverão acompanhar a evolução do Escritório, o que significa que deverão ser revistos e atualizados periodicamente, ou sempre que se perceber que ocorreram mudanças sensíveis no órgão.

b) Terceirizar as atividades de recrutamento e seleção, sempre que possível:

- as atividades dessas áreas exigem conhecimento especializado, cujo suporte teórico é vasto e vem se alterando continuamente, com base em pesquisas recentes;

- a incidência de recrutamento e seleção, no Escritório Local, é pequena, e não justifica o investimento na formação de equipe especializada para recrutar e selecionar pessoas;

- optar por recrutar e selecionar de forma empírica, sem o conhecimento técnico-científico necessário, significa correr riscos que poderão acarretar prejuízos para a organização, tais como: tempo gasto inutilmente na tentativa de adaptar alguém a atividades para as quais não apresenta potencial, ou baixa qualidade decorrente de desempenhos medíocres, apresentados por empregados que executam tarefas incompatíveis com suas habilidades ou aspirações;

- a terceirização é estratégia útil quando se deseja obter

isenção e imparcialidade no processo seletivo, já que este passa a ser realizado por pessoas externas à organização, que têm compromisso em selecionar pessoas adequadas, que atendam aos perfis solicitados.

c) Estudar o fluxo de trabalho e definir o perfil dos cargos necessários no Escritório Local

- procurar agrupar as atividades tendo como critérios a semelhança e a complexidade das tarefas;

- optar por cargos amplos, que permitam ao ocupante ter visão mais completa das tarefas que executa e estimule o seu crescimento como profissional.

3.2 - No que se refere aos aspectos de insatisfação e desmotivação do pessoal:

a) investir na definição de políticas saudáveis para administração de pessoal; adotar processo participativo para a definição dessas políticas, envolver todos os empregados nesse intento, evitar a adoção de comissão que estuda e propõe medidas para serem aprovadas, e que, só após isso, são informadas aos demais empregados;

b) investir muito em formação e treinamento de pessoal:

- dar ênfase ao desenvolvimento de habilidades interpessoais (ouvir, comunicar, fazer a leitura de cenários, tratar conflitos, negociar, expressar emoções, dar e receber "feedback", entre outras);

- trabalhar intensamente a questão das atitudes (cooperação, iniciativa, flexibilidade, abertura, por exemplo);

- verificar se as pessoas possuem os conhecimentos e as habilidades técnicas exigidas para o desempenho nas funções em que estão, e fazer com que sejam treinadas, nos casos necessários; para isso bastará conversar de forma transparente com as pessoas, perguntar a elas sobre as dificuldades que estão encontrando e como poderão ser auxiliadas, no sentido de remover os obstáculos percebidos;

- antes de indicar alguém para uma nova atividade, buscar sua adesão, negociar com a pessoa, envolvê-la na decisão que irá afetá-la; só indicar pessoas que estejam preparadas para as novas tarefas, ou então, propiciar treinamento antecipado, para que tenham segurança naquilo que irão fazer e não se sintam ameaçadas frente a nova situação;

c) - realizar capacitação gerencial e desenvolvimento de líderes de equipes de trabalho



- o gerente ou líder de equipe é o elo entre o empregado e os níveis superiores da administração do Escritório; funcionam como "filtros" das informações e "balizadores" das reações das pessoas aos diferentes tipos de estímulos emanados da organização e do seu ambiente; se estiverem muito bem preparados poderão catalizar e canalizar as energias dos indivíduos e grupos, administrar os conflitos e direcionar as ações, de forma a melhor atender aos objetivos da organização, das pessoas que nela trabalham, e dos clientes;

- a desconfiança generalizada existente entre as pessoas, no Escritório Local, poderá ser reduzida sensivelmente se os gerentes e líderes forem preparados para dialogar com as pessoas, negociar idéias e produtos, fazer cumprir normas e procedimentos com imparcialidade, o que será prontamente viável se forem treinados para isso;

c) - investir na atualização de dados sobre os salários praticados no mercado e divulgar as informações entre os funcionários:

- as pessoas querem e precisam estar informadas sobre tudo que possa afetá-las diretamente; a questão salarial está entre as de maior importância para a segurança dos indivíduos; saber que estão ganhando de acordo com o mercado, ou acima dele, imprime tranquilidade às pessoas e dá credibilidade à organização, por respeitar o princípio da remuneração compatível com o contexto em que está situada;

- usar estratégias cooperativas para reduzir o custo das pesquisas de salários; sempre que possível, fazer sondagens de valores, que são pesquisas menores e de menor custo; manter serviço interno de acompanhamento de valores praticados para alguns cargos chave, feito através de consultas periódicas à organizações estratégicas; se for conveniente, atribuir esse papel aos próprios funcionários, de forma organizada e sistêmica;

d) introduzir melhorias nas condições físicas de trabalho:

- estudar o "lay-out" do Escritório, de forma a redistribuir melhor os postos de trabalho, dando ênfase para a consideração dos aspectos de iluminação, aeração, espaço para locomoção;

- introduzir tecnologia atualizada; informatizar os procedimentos rotineiros;

e) prover condições de conforto e lazer, para os períodos em que as pessoas permanecem aguardando horário de trabalho:

- criar espaço em que os empregados possam fazer suas refeições, e dentro do possível, introduzir condições para algum lazer (leitura, TV), de forma a que possam ocupar-se durante os períodos de descanso (obrigatório, por lei); lembrar que em Brasília as distâncias são grandes, e que parte dos empregados não se deslocam até suas residências, no intervalo entre os expedientes de

trabalho;

f) erradicar problemas crônicos que permeiam a organização

- estudar as queixas formuladas pelas pessoas e tratar suas causas, de forma a erradicar os problemas crônicos existentes (exemplo: funcionário que julga ter direito a algum benefício que não lhe é concedido: examinar o assunto e resolver a questão, conferindo o benefício se isso for pertinente, ou informando ao pretendente, de forma clara e definitiva, as razões porque o mesmo não lhe é concedido).

g) adotar estratégias que levem a construir uma nova cultura organizacional:

- contratar especialista para intervir na cultura, identificar seus elementos estruturantes (valores, mitos, ritos, "heróis e bandidos", medos, "fantasmas", e outros), e provocar mudanças naquilo que for pertinente (reescalonar valores e dimensionar crenças, principalmente).

3.3 - No que se refere à contratação de consultores

a) - definir e utilizar procedimentos racionais e atualizados para a contratação de consultores e o acompanhamento dos contratos e processos de consultoria:

- a multiplicidade de áreas de atuação do IICA sugere que sejam definidos roteiros alternativos, que permitam iniciar, manter e encerrar os contratos de consultoria;

- os instrumentos de controle e acompanhamento do desembolso financeiro e do cronograma de execução dos projetos deverão estar intimamente ligados, e as informações sobre os mesmos dispostas de forma transparente e de fácil acesso;

- o "follow up" dos contratos no que se refere ao cumprimento dos prazos e emissão de termos aditivos é fundamental para o perfeito cumprimento da ordem executiva que orienta o processo;

b) - estabelecer critérios bem definidos para a contratação de consultores nacionais e internacionais:

- a contratação de um consultor internacional só deverá ocorrer quando não houver no país ninguém que atenda ao perfil definido para a consultoria, ou quando o nível de maturidade e a especificidade da experiência do profissional estrangeiro justifique a sua contratação em detrimento da contratação de alguém com domicílio local;

- definir perfis com diferentes graus de maturidade profissional, compatíveis com as áreas de atuação do IICA e representativos da realidade nacional, e dimensioná-los para efeito de remuneração;

- manter informações atualizadas sobre fontes de prováveis consultores, de forma a ampliar o universo de candidatos quando da necessidade de seleção desses profissionais (em caso de terceirização, este encargo poderá ser transferido para a empresa parceira);

3.4 - No que se refere aos procedimentos utilizados para avaliar desempenho

a) - rever os procedimentos usados para avaliar desempenho:

Todos os manuais do IICA, orientadores das políticas de pessoal existentes, deveriam ser revistos, atualizados e adaptados a cada situação ou Escritório. No caso da avaliação de desempenho, em particular, deveriam ser drasticamente modificados. Os métodos utilizados são incompatíveis com as propostas de trabalho da Instituição: estas são contingenciais, buscam ser inovadoras, atendem às especificidades das situações em que ocorre o contrato de cooperação técnica; os métodos usados para avaliar o desempenho dos funcionários do IICA, ao contrário, são arcaicos, subjetivos, punitivos, inibidores de desempenhos diferenciados.

b) adotar métodos interativos para acompanhar e avaliar o desempenho das pessoas, como o "PRT - Planejamento e revisão do Trabalho", ou a "Pesquisa de campo", ou ainda, a "Parceria para o desempenho".

3.5 - Quanto a Associação dos Empregados

a) estabelecer maior aproximação com a Associação de Empregados, reservando um horário mensal para ouvir as petições e queixas formuladas pelo corpo funcional através da mesma;

b) encarregar a Associação de incumbências do interesse dos empregados, e envolvê-la no atendimento de demandas que devam ou possam ser atendidas;

c) ter como filosofia o fortalecimento conjunto da Associação e do Escritório Local; assumir o comportamento de parceiros.

3.6 - Quanto ao desempenho do setor de pessoal

a) separar as atividades de registro e manutenção de pessoal, das atividades de aquisição, formação, avaliação e desenvolvimento de recursos humanos;

- criar, assim, a área de registros ou de pessoal e a área de recursos humanos);

- as atividades de aquisição ficarão melhor posicionadas se forem terceirizadas e apenas acompanhadas por uma área técnica, preferencialmente a de recursos humanos;



- definir claramente, por escrito, e divulgar amplamente as atribuições das duas áreas, em especial as da nova área de recursos humanos;

b) capacitar o pessoal que opera nessas áreas para o trabalho que realizam:

- a área de recursos humanos exige pessoal muito bem preparado, possuidor de visão ampla sobre a missão da organização e de seus subsistemas, as políticas adotadas, as condições de trabalho; pessoal com conhecimentos gerais de Administração, Psicologia, Sociologia, Antropologia, habilidades técnicas, interpessoais e políticas, e atitudes pertinentes aos papéis que desempenham na organização;

- a área de registros e manutenção exige rotinas bem definidas, preferencialmente informatizadas.

c) - criar sistemas de informações gerenciais, que agilizem o cumprimento dos procedimentos decorrentes das políticas de pessoal adotadas.

3.7 - quanto ao componente de recursos humanos dos convênios de apoio administrativo:

a) - estudar o interesse institucional em manter tais serviços, uma vez que os mesmos fogem à filosofia da Cooperação Técnica, que em essência se restringe a ações técnico-científicas e não incorporam ações de caráter administrativo-burocrático;

- no caso dos convênios de apoio administrativo, o IICA está agindo de forma inversa ao que recomenda a teoria Organizacional mais abalizada; atualmente, há forte movimento no sentido das organizações centrarem toda a atenção naquilo que é essencial para o cumprimento da missão que as orienta (do seu "negócio"), deixando para terceiros a execução das atividades de apoio; o IICA não só está realizando as atividades de apoio ao seu próprio trabalho, como ainda está assumindo as de outra organização;

b) terceirizar o cumprimento dos convênios de apoio administrativo:

- a sobrecarga de trabalho administrativo-burocrático desvia a atenção de profissionais e de dirigentes dos assuntos de caráter mais técnico, alvo primeiro da Cooperação Técnica;

- a terceirização poderá ser uma solução, caso ocorra interesse político-institucional no sentido de manter os serviços; o Escritório Local poderá encarregar-se de manter um contrato com empresa prestadora de serviços, que fará a administração de todos os serviços de apoio, liberando o pessoal do IICA para atividades mais nobres.

**RELATÓRIO DO
DIAGNÓSTICO DE VARIÁVEIS
INTERVENIENTES NA GESTÃO
DOS RECURSOS HUMANOS
DO IICA/ESCRITÓRIO LOCAL**

ANEXO I

**TRANSCRIÇÃO DAS PERCEPÇÕES MANIFESTADAS PELOS GRUPOS FUN-
CIONAIS SOBRE AS CAUSAS QUE FAZEM DO IICA/ESCRITÓRIO LOCAL
UM E MAU LUGAR PARA TRABALHAR**



ANEXO I

TRANSCRIÇÃO DAS PERCEPÇÕES MANIFESTADAS PELOS GRUPOS FUNCIONAIS SOBRE AS CAUSAS QUE FAZEM DO IICA/ESCRITÓRIO LOCAL BOM E MAU LUGAR PARA TRABALHAR

Grupo composto de PPI:

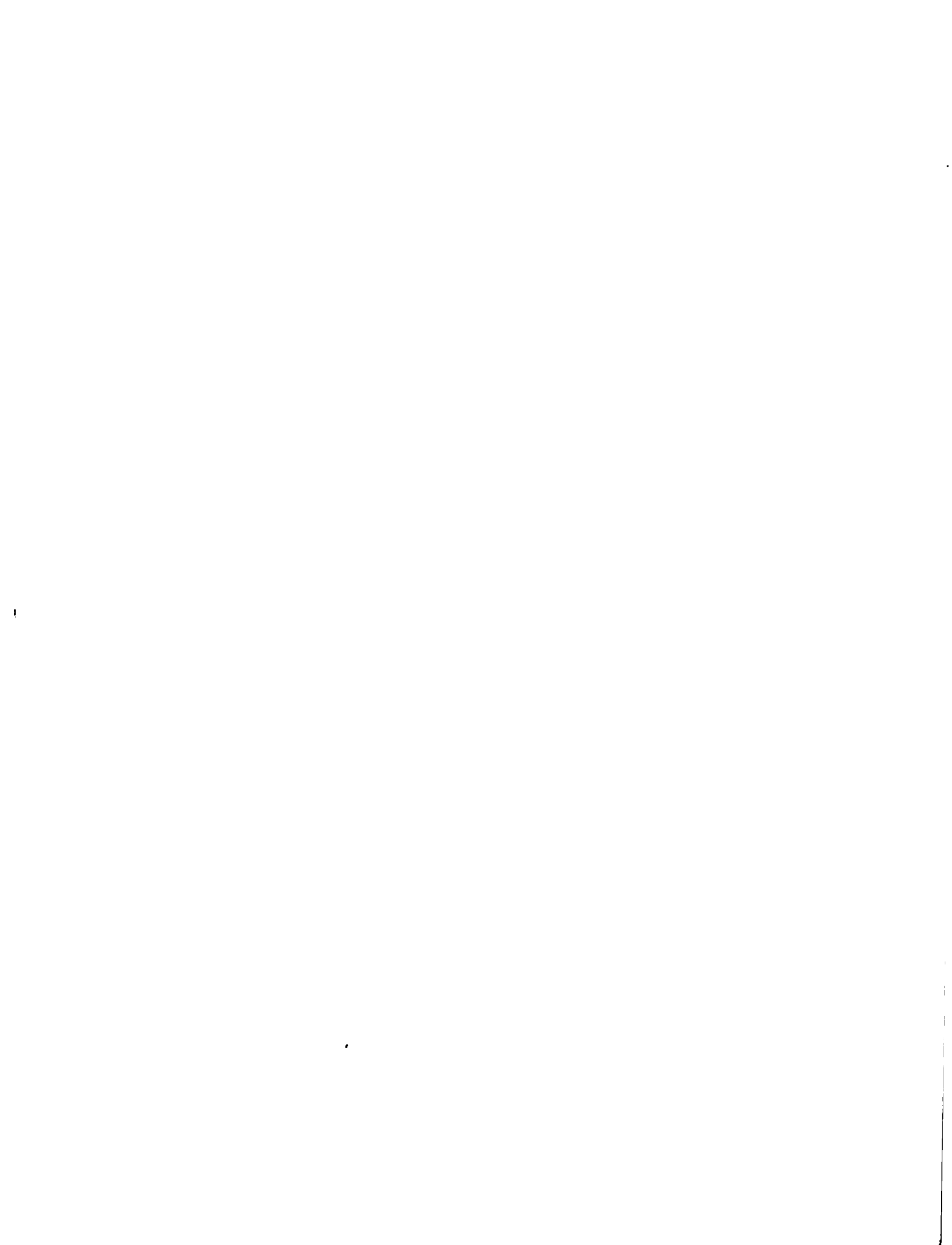
O que faz do IICA um bom lugar para trabalhar?

- Oportunidade de aprender
- Diferentes experiências
- Crescimento pessoal/profissional
- Reconhecimento profissional (que ocorre fora do Brasil)
- Realização profissional
- Contatos com fontes de conhecimento
- Relacionamento pessoal
- Condições de trabalho, local de trabalho
- Salários e benefícios
- Liberdade para iniciativas e criatividade pessoal
- Possibilidade de aprender e progredir em conhecimentos e experiências
- Matéria do trabalho e os produtos obtidos
- O trabalho desenvolvido e a sua abrangência
- Possibilidade de contato com outros países
- Sinergia profissional relevante
- Possibilidade de produção profissional abundante
- Boas experiências e possibilidades para a família
- O relacionamento com pessoas e instituições diversas

O que faz do IICA um mau lugar para trabalhar?

- Organismo pesado
- Burocracia interna
- Reuniões intermináveis
- Reconhecimento limitado no Brasil se comparado com outros organismos similares
- Recursos financeiros limitados
- Difícil adaptação da família
- Políticas empresariais (recrutamento, avaliação, etc)
- Falta de diretrizes e estratégias
- Falta de treinamento e capacitação
- Individualismo, falta do trabalho em equipe
- Dependência da Sede Central para questões pessoais
- Pouca clareza no processo de tomada de decisão
- Estrutura hierárquica autoritária
- Pouca clareza nas decisões tomadas
- Improvisação de tarefas
- Falta de apoio administrativo
- Perdas de profissionais
- Risco de obsolescência profissional
- Clima ruim
- Overtime para cumprir as tarefas assinaladas

- Não reconhecimento dos (ilegível)
- Brasília é um lugar de difícil adaptação
- O reconhecimento do IICA no Brasil
- Condições do material de trabalho (insuficientes)
- Mal uso das capacidades e experiências profissionais
- Relações de equipe
- Necessidade de auto-motivação profissional
- Difícil operacionalização das idéias
- Diferença na distribuição de tarefas
- Diferenças no enfoque ao trabalho
- A autodefesa através do ataque
- Departamentalismo
- A heterogeneidade das situações que dificulta a identificação da solução de problemas



Grupo composto de PPL

O que faz do IICA um bom lugar para trabalhar?

- O local de trabalho, as condições de trabalho
- O relacionamento com algumas pessoas
- O trabalho desempenhado
- Possibilidade de crescimento profissional
- Diversificação de tarefas, possibilitando ascensão profissional
- Dia certo de pagamento
- Intenção de modificar o quadro ruim (perspectiva de melhora)
- Trocas de experiências com técnicos de maior nível
- Equipamentos modernos e atualizados
- Ótimo convívio pessoal entre IICA e convênios
- Salário atualizado
- Possibilidade de exercer a profissão
- Clima harmonioso e espírito de equipe no setor
- Quinquênio dado aos funcionários
- Motivação do chefe imediato (convênio ciat)

O que faz do IICA um mau lugar de trabalho?

- O relacionamento entre as pessoas é ruim
- Questões salariais (defasagem do mercado)
- Não há perspectivas de melhores salários
- Falta de um Plano de cargos e salários
- Falta de perspectiva de ascensão profissional
- Falta de políticas de confraternização e interação entre os funcionários
- Falta de estabilidade
- Falta salários indiretos
- Grupo de pessoas privilegiadas que conseguem aumentos salariais
- Marginalização das pessoas que não fazem parte dos privilegiados
- Não há cooperação entre os funcionários
- Não há lugar para refeições
- Espaço físico mal dividido, inadequado
- Divisão do trabalho mal feita (pessoas sobrecarregadas e outras sem nada para fazer)
- Não há avaliação a nível do perfil pessoal
- Falta de capacitação e treinamento
- Fofocas
- Trabalho rotineiro
- Falta de política salarial
- Não há reavaliação de currículos
- Falta de comunicação interna
- A associação de pessoal pensa somente em pequenos grupos, criando fofocas e hostilidade
- Insegurança do contrato por tempo determinado
- A diferença entre os técnicos do IICA e os dos convênios
- Favorecimentos a determinados funcionários

- Falta de autonomia do escritório no país
- Grande quantidade de funcionários ocupando cargos sem a devida competência
- Tensão diária por parte dos coordenadores, representante e administrador
- Poucos investimentos em recursos humanos como em materiais
- Condições de trabalho
- Segurança (O instituto está em crise financeira)
- Críticas sempre negativas pelo desconhecimento do trabalho que está sendo desenvolvido
- Insegurança quanto à renovação dos convênios
- Avaliação dos PPL a cada 2 anos e não de ano em ano
- Não pagamento de horas extra para PPL
- Promoção por desempenho definida pela sede na Costa Rica ao invés de ser pelo chefe imediato ou fonte pagadora
- Os funcionários dos convênios são mal informados das atividades no escritório do Lago (cursos, reuniões, etc)
- Desconto do adiantamento de férias no mês das férias e/ou durante as férias



Grupo composto de PSG

O que faz do IICA um bom lugar para trabalhar?

- Boa estrutura física
- Entrosamento entre os funcionários
- Dia certo de pagamento
- Prestígio de trabalhar no IICA, um organismo ligado à OEA
- Instalações e equipamentos bons, atualizados
- Abrange grandes áreas de trabalho o que possibilita ampliar conhecimentos e mudar a área de trabalho, não sendo rotineiro
- Número suficiente de funcionários na sede, existindo unidade, identificação
- Bom relacionamento
- Possibilidade de contatos de alto nível técnico
- A filosofia de cooperação técnica
- Empresa pequena
- O entrosamento com as chefias diretas
- Oportunidade de adquirir novos conhecimentos
- Sistema de transporte
- Liberdade para produzir e fazer mudanças quando necessárias
- Salário razoável

O que faz do IICA um mau lugar para trabalhar?

- O apadrinhamento de certos funcionários pela administração
- O concurso interno não cumpre o que é determinado pelo regulamento (o concurso sai com o perfil do candidato escolhido)
- A capacitação de pessoal só é dada a uns poucos escolhidos pelo chefe imediato
- Não se cumpre os critérios para a avaliação
- Não há um plano de carreira e cargos
- O Plano de saúde é incompatível com os salários
- Baixos salários para funcionários antigos, falta uma política/classificação salarial
- O local para o intervalo do almoço é inadequado
- Precisa-se de um refeitório decente
- Os salários não são adequados se comparados a outros organismos internacionais, sendo que exigem conhecimento de idioma
- Falta uma política de capacitação, treinamento de pessoal e reciclagem
- Discriminações entre os funcionários da sede e do ministério
- Muitos funcionários entram sem concurso
- Burocracia, excesso de documentação
- Não reconhecimento do trabalho, nem o acompanhamento do funcionário em termos profissionais e funcionais
- Insegurança decorrente da interferência de outros organismos sobre o funcionário
- Atraso no pagamento do salário

- Falta de trabalho em equipe
- Ausência de interlocutor técnico
- Falta de benefícios já alcançados por outras categorias, tais como ticket alimentação, auxílio creche, etc.
- Baixos salários e diferença salarial para trabalhos similares
- Desunião do corpo funcional
- Falta de suporte administrativo fora da sede
- Não cumprimento do regulamento e do manual de pessoal
- Funções e responsabilidades inadequadas com a sua qualificação
- Qualificações não correspondem à formação acadêmica
- Falta de entrosamento entre os colegas
- Poucos benefícios para os funcionários
- Avaliação inadequada, sistema de avaliação injusto
- Falta de estabilidade, insegurança
- Falta de apoio do departamento de pessoal e da administração
- Espaço para se trabalhar
- Localização
- Falta de valorização profissional
- Falta de um plano de avaliação por tempo de carreira e serviços
- Falta de participação dos representantes nas reuniões com os técnicos
- Falta de informações adequadas do setor de pessoal
- "Todos trabalham vigiados"
- Critérios de admissão e classificação dos cargos

Grupo diversificado

(composto por profissionais dos grupos anteriores, indistintamente)

O que faz do IICA um bom lugar para trabalhar?

- O bom relacionamento com algumas pessoas
- Os cursos oferecidos no passado
- A associação de pessoal
- O transporte
- Os empréstimos concedidos pela associação
- Vale alimentação e combustível
- A preocupação com a capacitação no passado
- O relacionamento entre os dirigentes (alguns)
- O aprendizado em quantidade
- Nada

O que faz do IICA um mau lugar para trabalhar?

- Salário incompatível com as funções
- Relacionamento da chefia com os subordinados
- Desvalorização dos funcionários em relação a cargos e salários
- Treinamento ineficaz para determinadas funções
- Despreparo das chefias
- Não considerar o que o funcionário faz com dedicação, falta de reconhecimento
- O relacionamento entre os funcionários, principalmente por parte da secretaria principal que trata os funcionários menos qualificados de maneira muito ruim
- Falta de capacitação e treinamento
- Excesso de trabalho devido ao acúmulo de funções
- A avaliação dos funcionários, sempre é contestada
- Falta de recursos humanos
- Plano de Saúde
- Falta de espaço para o almoço
- Falta de infra-estrutura
- Discriminação, injustiça
- Falta de oportunidades
- Falta de coleguismo
- Descaso
- Setor de pessoal despreparado
- Críticas destrutivas
- Falta de benefícios

**RELATÓRIO DO
DIAGNÓSTICO DE VARIÁVEIS
INTERVENIENTES NA GESTÃO
DOS RECURSOS HUMANOS
DO IICA/ESCRITÓRIO LOCAL**

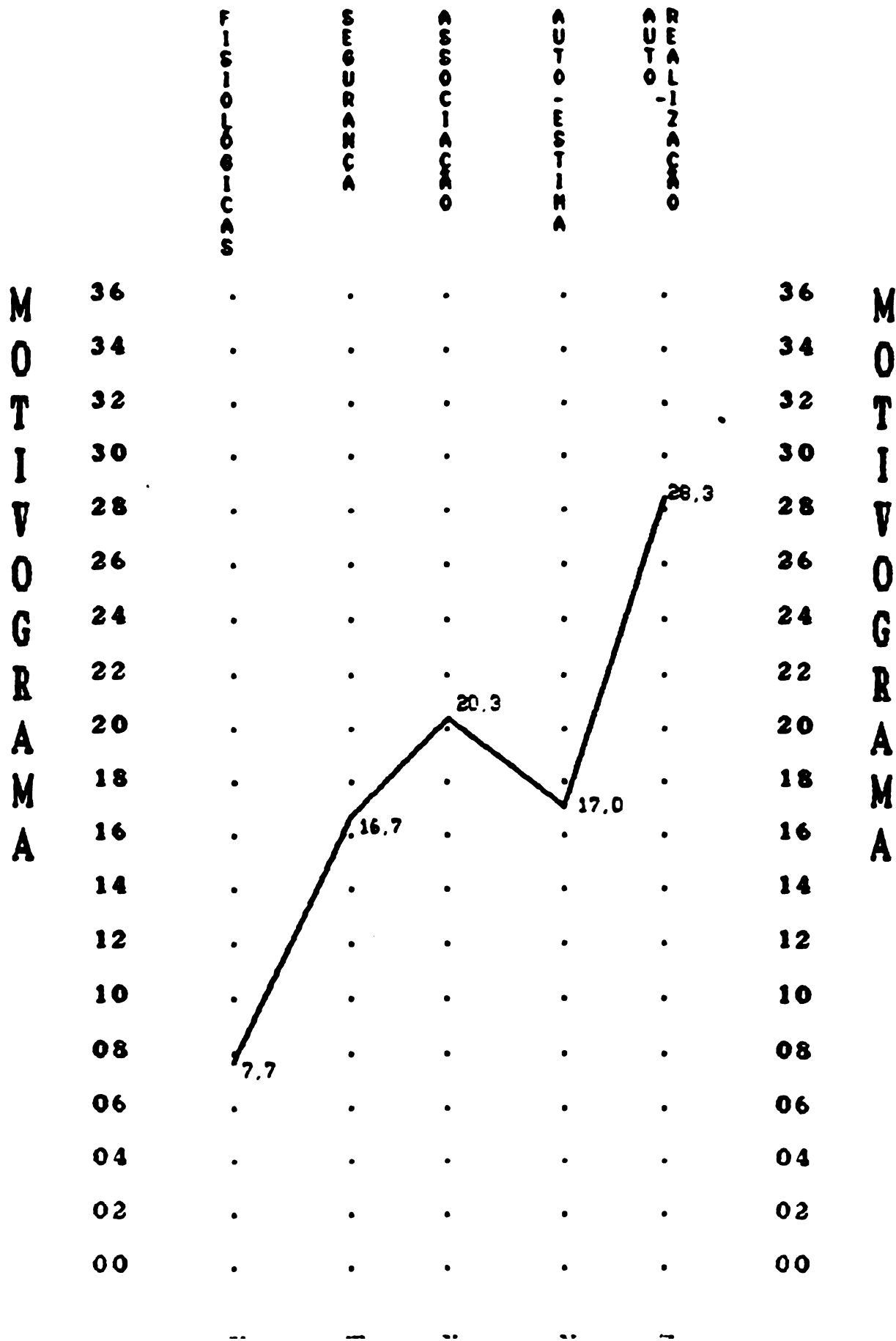
ANEXO II

MOTIVOGRAMA DE MASLOW

NÍVEL DE NECESSIDADES INSATISFEITAS

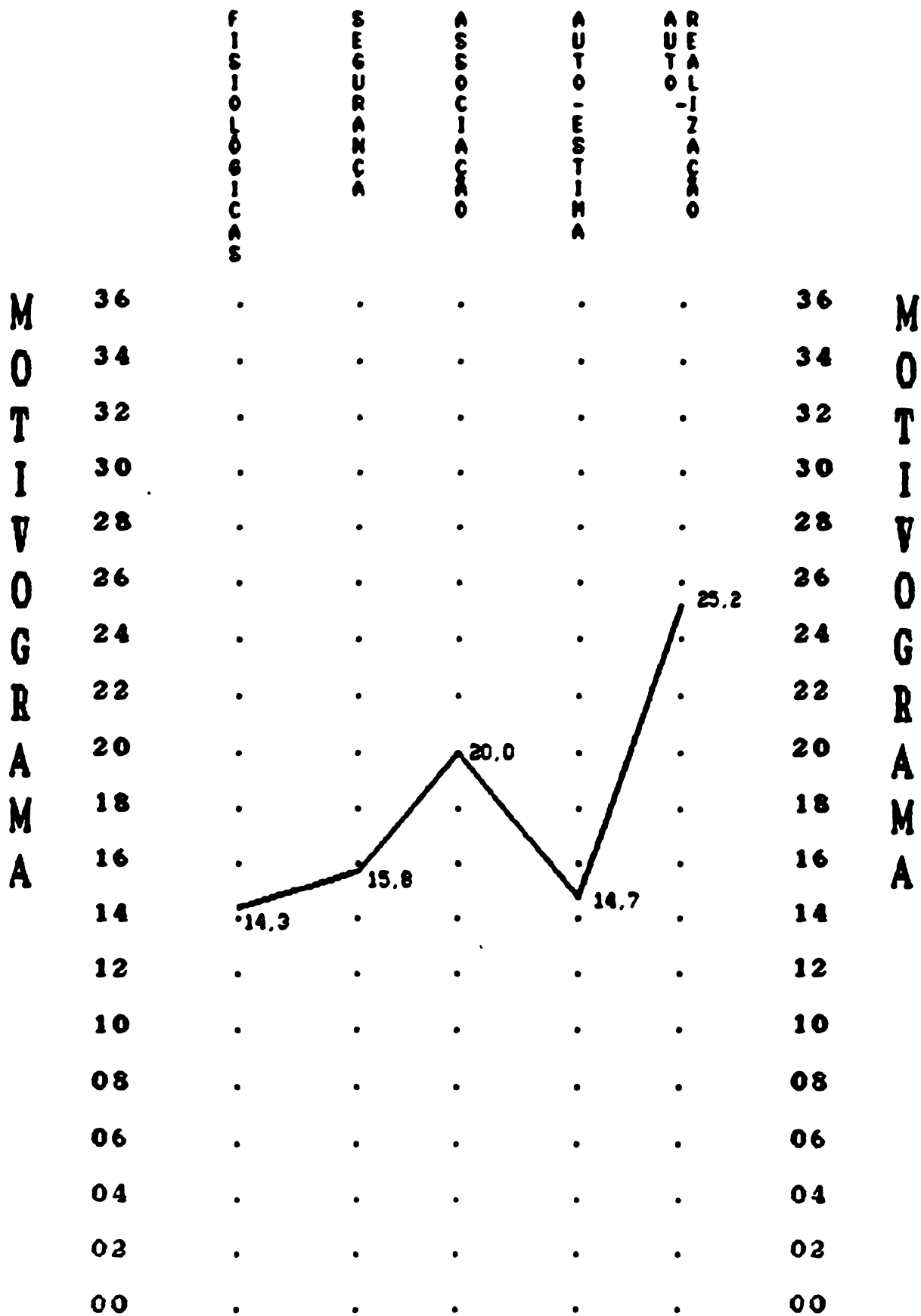
NÍVEL DAS NECESSIDADES INSATISFEITAS

GRUPO. PPI



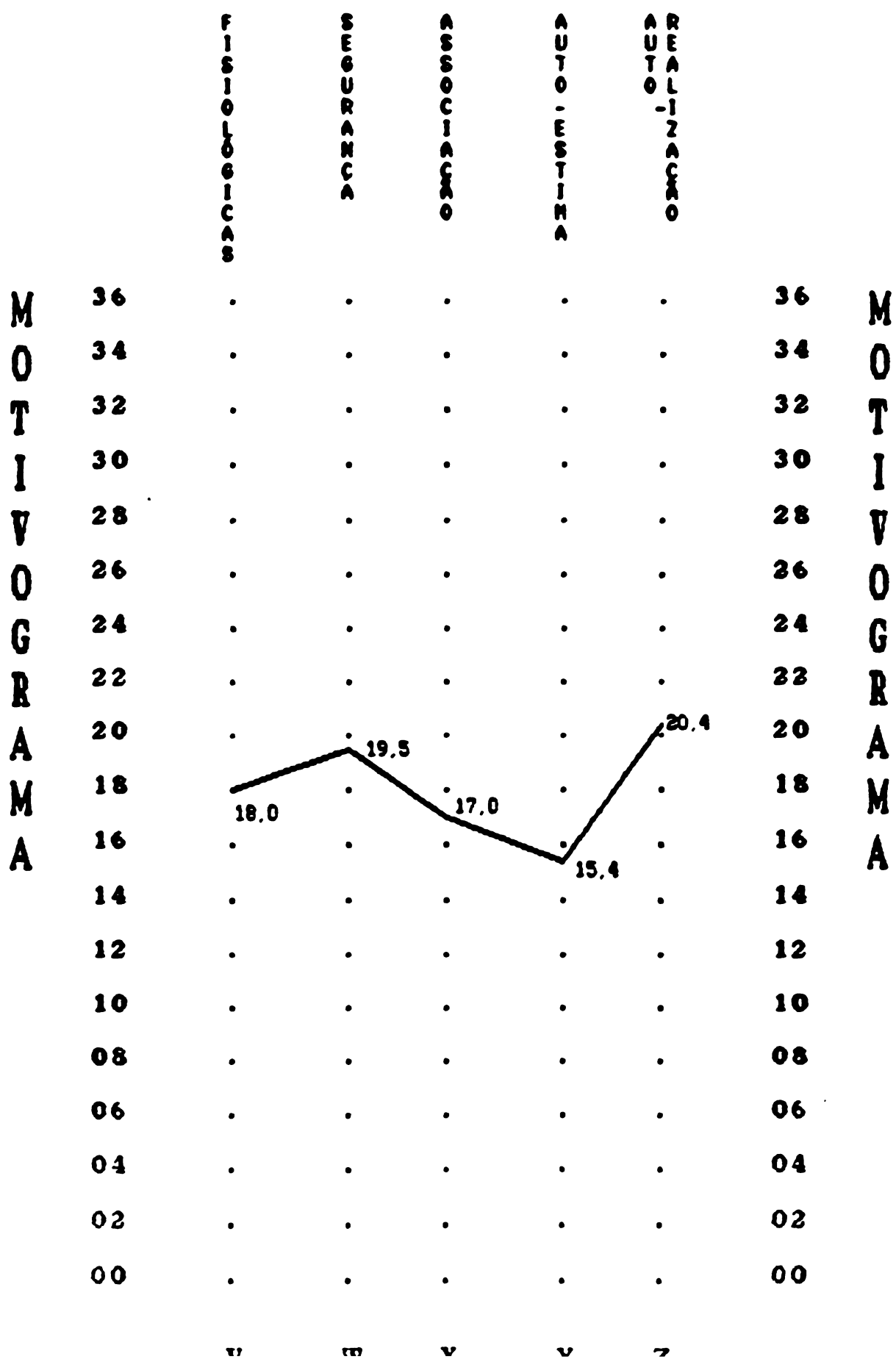
NÍVEL DAS NECESSIDADES INSATISFEITAS

GRUPO: PPL



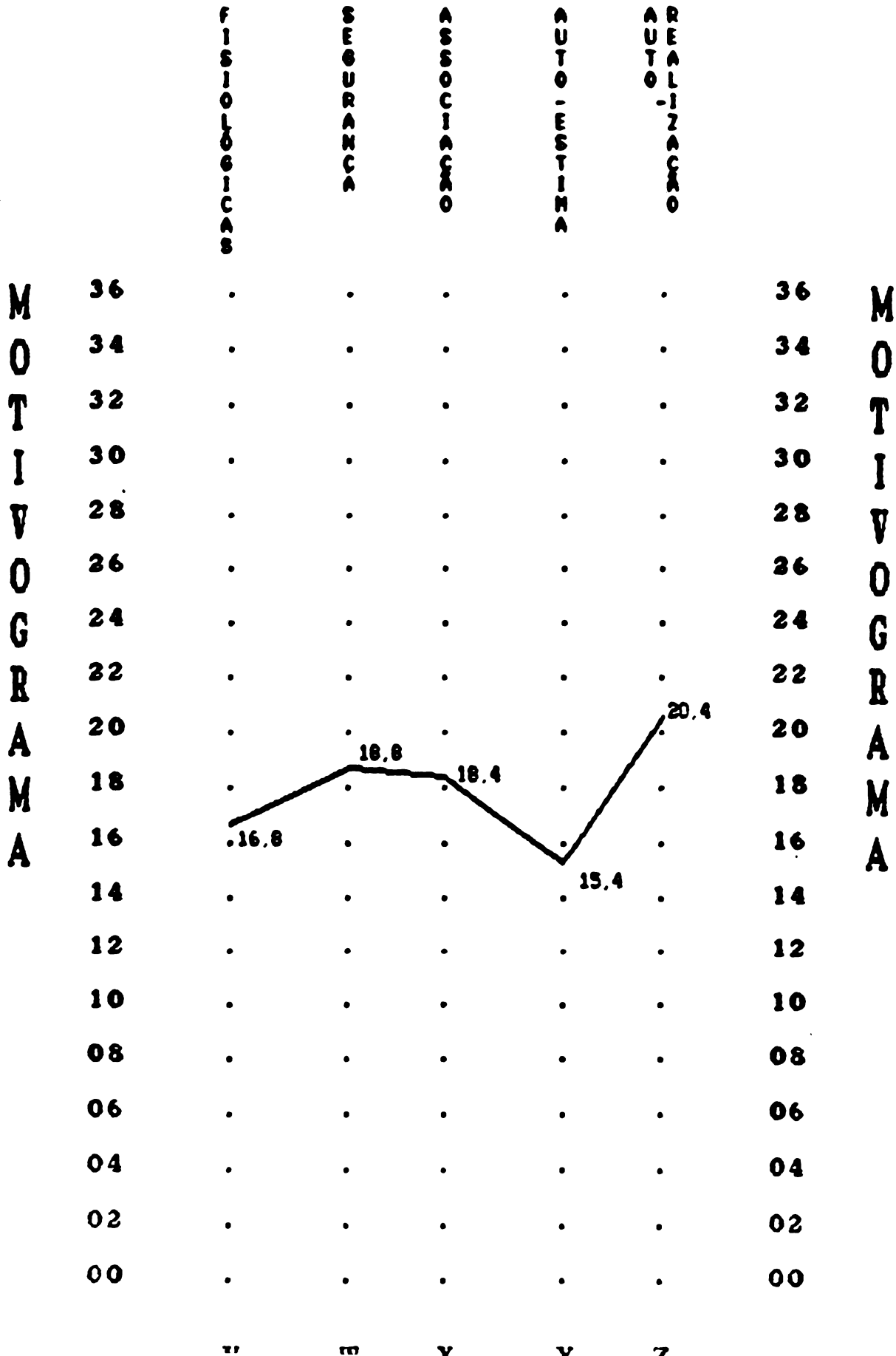
NÍVEL DAS NECESSIDADES INSATISFEITAS

GRUPO. PSG



NÍVEL DAS NECESSIDADES INSATISFEITAS

GRUPO. DIVERSOS



**RELATÓRIO DO
DIAGNÓSTICO DE VARIÁVEIS
INTERVENIENTES NA GESTÃO
DOS RECURSOS HUMANOS
DO IICA/ESCRITÓRIO LOCAL**

ANEXO III

**CONFLITOS POSSÍVEIS DECORRENTES DE METODOLOGIAS
TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

ANEXO III

CONFLITOS POSSÍVEIS DECORRENTES DE METODOLOGIAS TRADI- CIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As metodologias tradicionalmente usadas para avaliar desempenhos funcionais tendem a gerar conflitos, que comprometem os resultados esperados tanto pelos avaliados como pelos avaliadores e pelas organizações.

A elaboração de Sistemas para Avaliar Desempenhos deve ser feita de forma muito cuidadosa, para evitar distorções. Um dos aspectos que demanda grande atenção é a definição dos objetivos que irão nortear o processo, já que a escolha do método ou das técnicas de avaliação guarda relação direta com os objetivos.

1. Características dos objetivos da avaliação e possibilidades de conflitos

1a) - AD como medida de metas/objetivos alcançados

= mede o grau de concordância/ efetividade do resultado do desempenho com as metas/ objetivos fixados para empregado/ setor/ departamento;

- pressupõe planejamento estratégico (preferencialmente envolvendo toda a organização);

- pressupõe existência de marcos/ níveis de metas que motivem o desempenho: metas poucos agressivas desestimulam; muito agressivas intimidam e inibem as pessoas;

- muitos definem metas inferiores visando "balizar" o fracasso;

- experiência mostra que tende a ocorrer sub-proveitamento da capacidade das pessoas;

SURGEM CONFLITOS:

- quando as metas não são realistas;

- quando há incompatibilidade entre as expectativas/ interesses do empregado e as da organização;

- quando pressões externas forcem mudanças nas metas (impõe redirecionamentos/ aceitação interna; dependendo da origem, podem provocar cisões internas);

- quando faltam recursos e competência para o cumprimento das metas;

- outros.

1b) AD como medida de insuficiências existentes

= detecta/ mede a discrepância entre um padrão desejado e o desempenho/ resultado apresentado;

- pressupõe a existência de padrões conhecidos antecipadamente ou negociados;

SURGEM CONFLITOS:

- quando ocorrem inexistência/ impropriedade dos padrões;

- quando há desconhecimento dos padrões;

- quando não há oportunidades/ estratégias para sanar as dificuldades encontradas para o desempenho desejado (orientação da tarefa, treinamento específico, atualização de conhecimento, etc).

1c) AD como medida de potencial existente

= dimensiona condições/ características pessoais propícias para desempenhos novos/ mais complexos/ futuros;

- pressupõe perspectiva de carreira;

- pressupõe sensibilidade do avaliador para perceber a potencialidade do avaliado;

- pressupõe iniciativa/ segurança/ ousadia do empregado para assumir novos papéis/ riscos;

- implica na existência de novas posições/ desafios na organização;

SURGEM CONFLITOS:

- quando o potencial identificado não é " aproveitado";

- quando ocorrem "promoções" dentro de outros critérios;

A identificação da potencialidade tende a ser feita em momento anterior a ações de desenvolvimento de pessoal, que deverão ocorrer, após aquela identificação, visando estimular a utilização/aplicação da potencialidade existente e evitar uma possível evasão.

1d) - AD como medida de desenvolvimento pessoal

= detecta/ mede a "diferença existente ou o desenvolvimento ocorrido" entre uma situação ou momento anterior de desempenho e outra posterior, considerando critérios como natureza, qualidade, produtividade e adequabilidade do desempenho, apresentado.

- aceita que o desenvolvimento é necessidade/ desejo intrínseco e estimula o investimento em ações que levem à aquisição de conhecimentos/ habilidades/ atitudes que terão aplicabilidade em momentos futuros, mesmo que ainda não existentes ou planejados, no presente;

- tende a focar o empregado como "pessoa" de múltiplas dimensões, não restringindo o desenvolvimento à dimensão racional da profissão;

- pressupõe acompanhamento focado no propósito de promover/ estimular o desenvolvimento;

- pressupõe a existência de políticas / habilidades estimuladoras do desenvolvimento individual/ grupal;

- conduz a resultados mais imediatos e evidentes quando o empregado apresenta potencialidade natural para desempenhos diferentes/ novos/ mais complexos;

SURGEM CONFLITOS:

- quando há incompatibilidade entre as expectativas/interesses do empregado e as da organização;

- quando os avaliadores não possuem habilidades para perceber/dimensionar o desenvolvimento ocorrido;

- quando os avaliadores não partilham a crença da necessidade/ possibilidade do desenvolvimento do empregado;

- quando faltam políticas que estimulem e recompensem o desenvolvimento ocorrido.

1c) AD como medida para indicar remuneração

= detecta/ mede o valor relativo do desempenho;

- pressupõe a existência de equilíbrio interno e externo;

- faz prevalecer o valor relativo da tarefa; desconsidera nível de maturidade profissional individual;

SURGEM CONFLITOS:

- quando há desconhecimento da relatividade do cargo



tarefa;

- quando ocorrem percepções diferentes quanto à relatividade do cargo/ tarefa;

- quando há contaminação decorrente do exercício/ proximidade da "praxis", sem o necessário embasamento de conhecimento técnico/teórico;

- quando há contaminação do valor da tarefa executada pelo valor do profissional.



