

Bolita 35649

DP/ET-1220



IICA
E14
T727

004848



IICA
Escritório no Brasil
Programa II
Coordenação Contrato
IICA/EMBRAPA

EMBRAPA
Departamento de Difusão e
Transferência de Tecnologia



REFLEXÕES SOBRE AS POSSIBILIDADES PARA
A OPERAÇÃO DA EMBRAPA COMO CONSULTORA

M. Tourinho e H.H. Stagno *

* Pesquisador III junto ao DTT/EMBRAPA e Coordenador Contratos
IICA/EMBRAPA, respectivamente

00004180

11CA
E14
T727



CONTEUDO

	Pág.
1. Introdução	1
2. Antecedentes: Experiências de Consultoria da EMBRAPA	1
3. Objetivo desta apresentação	2
4. Limitações desta apresentação	3
5. Organização básica para criar um serviço de consultoria	3
5.1 Objetivos definidos para a Empresa Consultora	4
5.2 Disponibilidade de recursos humanos adequados para desenvolver áreas de consultoria	5
5.3 Possibilidade de mercado para consultorias da EMBRAPA	6
5.4 Capacidade de vinculação com outros organismos para desenvolver projetos associados de consultoria	7
5.5 Estrutura de Direção e Administração	7
5.5.1 Primeiro momento: dependência do DTT	8
5.5.2 Segundo momento : Criação da Fundação EMBRAPA Consultora	9
5.5.3 Sugestões de uma estrutura orgânica da Fundação	10
5.6 Aspectos legais e regulamentários	11
5.7 Alternativas para operar em projetos de consultoria	11
6. Fatores que influem num serviço de consultoria	13
6.1 Critérios de seleção do consultor apropriado ao projeto	16
6.2 Carreira do consultor na EMBRAPA	18
6.3 Salários e benefícios	19
6.3.1 Incentivos	19
6.3.2 A Carreira de Consultor e os níveis de salário segundo o tempo da Consultoria	21
6.3.2.1 A Carreira do Consultor	21
6.3.2.2 Níveis de salário segundo o tempo da consultoria	21
6.3.3 Benefícios	23
6.4 Instalação do consultor na sede de trabalho	24
6.4.1 Instalação adequada ao novo ambiente de trabalho	25
6.4.2 Seleção dos Contrapartes	26
6.4.3 Outros recursos de contrapartida	27
6.4.4 Instalação adequada do núcleo familiar	27



6.5	Produtividade da consultoria e avaliação	28
6.5.1	Mecanismos de acompanhamento e avaliação	29
7.	Administração institucional da consultoria	31
7.1	Algumas recomendações importantes para contratações	32
7.2	Necessidades de contar com regulamentos apropriados	33
8.	Vantagens e desvantagens da consultora ao atuar por si mesma ou com uma entidade associada	34
8.1	Atuando por si mesma	34
8.2	Atuando associada com um organismo internacional	35
9.	Possibilidades de atuar como organismo vinculado a serviço nacionais no exterior	36
10.	Como estabelecer uma base de remuneração da consultoria	37

1. Introdução

A criação da EMBRAPA em 1972 pode ser considerada como um divisor de águas. Anterior a EMBRAPA, muito embora o Governo Federal já executasse pesquisa agrícola, a mesma era organizada em Institutos Regionais e não se dispunha a conduzi-la, de um organismo montado em bases empresariais, e somente vinculada indiretamente ao Ministério da Agricultura.

Com a criação da EMBRAPA o enfoque Regional de pesquisa agrícola cede lugar ao enfoque de produto, de recursos e de processo. Sem perder de vista com isso os fatores regionais limitantes e estimulantes (recursos, ecologia, sociedade), o novo enfoque institucional possibilitou uma rápida acumulação de conhecimento (Know how) sobre cultivo de certas plantas e do uso correto e produtivo de certos recursos. Ao lado desses conhecimentos adicionaram-se outros, na área de apoio à pesquisa tais como: avanços nas técnicas de difusão de tecnologia, concepção de máquinas e implementos, testes e certificação, processos industriais em tecnologia de alimentos.

Esses "Know how" acumulado constitui sem dúvida um notável acervo a ser colocado em disponibilidade inclusive comercialmente, através de Contratos de Transferências de Tecnologia e de Prestação de Serviços.

2. Antecedentes: experiências de Consultoria da EMBRAPA

Os contratos de Prestação de Serviços celebrados em 1987 com a República de El Salvador constituem-se no marco da presença da EMBRAPA no mercado internacional de venda de tecnologia e assistência técnica.



A EMBRAPA contratou diretamente com o CENTA - Centro de Tecnologia Agrícola de El Salvador à prestação de serviços indispensáveis a consecução do treinamento do pessoal do CENTA objetivando a qualificação de recursos humanos em áreas como Horticultura, Fitopatologia, Fisiologia Vegetal e Processos Agroindustriais.

Indiretamente, a EMBRAPA celebrou contrato com a TECNOSAN Engenharia S/A, empresa brasileira de prestação de serviços, um Contrato de Consultoria ao CENTA de El Salvador, com apoio de recursos financeiros do BID.

Este contrato, via TECNOSAN, permitiu que a EMBRAPA, através de uma equipe de 10 Consultores Técnicos e durante um período de 15 meses (Fevereiro de 1987 a maio de 1988) transferisse à El Salvador conhecimentos técnicos em Melhoramento de Hortaliças, Fertilidade de Solos, Comunicação e Difusão de Tecnologia, Estatística e Computação, Processamento e Armazenamento de Sementes, Economia Agrícola e Patologia das Sementes.

As premissas atuais são favoráveis à EMBRAPA continuar esse tipo de comércio. Pelo menos em termos de oferta, a EMBRAPA retém hoje uma tecnologia agrícola que pode interessar sobretudo a África, e da América Latina.

Sob o ângulo da demanda concretamente já existe "encomendas" de países do West Africa que recentemente visitaram o Brasil e de países do Caribe como Trinidad Tobago e as Guianas.

3. Objetivo desta apresentação

O Objetivo fundamental do documento é o de trazer subsídios à ação da EMBRAPA na área de consultoria internacional.



Considerou-se a recente experiência da Empresa como prestadora de serviços técnicos em El-Salvador e, à essa experiência, juntou-se outra, a do IICA.

4. Limitações desta apresentação

Uma das limitações impostas ao documento decorre da pouca experiência que a EMBRAPA e seus técnicos possuem sobre o assunto de consultoria internacional.

Outra limitação foi a do tempo que se teve para elaborá-lo. Tema tão complexo, que envolve desde matéria político-institucional até questões operacionais, como por exemplo, formas de remeter os honorários de Consultor no exterior, certamente que exige um tempo maior para a sua completa elaboração e até mesmo a necessidade de um maior número de entrevista e discussões com aqueles (organizações e pessoas) que reúnem um acervo de conhecimento e de experiência sobre o assunto.

Finalmente, o fato de ser um documento "para reflexão", significa uma terceira limitação, desta vez pertinente a sua própria profundidade.

5. Organização básica para criar um serviço de consultoria

A organização básica para a formação de um serviço de consultoria parte dos seguintes elementos:

- . Definição de objetivos claros para a empresa consultora;
- . Disponibilidade de recursos humanos adequados;
- . Disponibilidade para desenvolver projetos integrados com outros organismos;
- . Estrutura orgânica (direção e administração) simples e eficiente;
- . Cobertura legal apropriada e regulamentos adequados;
- . Capacidade para atuar no Estrangeiro.

Algumas idéias sobre estes elementos, são apresentadas a



seguir:

5.1 Objetivos definidos para a Empresa Consultora

Um dos elementos mais importantes é a definição dos objetivos da empresa consultora. No caso da EMBRAPA, que é um organismo público, por suas próprias características e seus fins, os objetivos devem estabelecer:

i. Em primeiro lugar, se a Consultora terá objetivos de lucro, ou diferenças financeiras entre o gasto e o ingresso que geram este serviço. Isto permitirá saber:

a) Se quando o benefício for positivo, a que estará destinado;

b) Quando o benefício for negativo, quem pagará a diferença.

ii. Em segundo lugar, há que estabelecer se a consultora trabalhará para benefício particular ou para benefício geral do país. Quer dizer, tem que definir:

a) Se a EMBRAPA vai operar, exclusivamente, a nível nacional, para outras entidades do Brasil; exclusivamente a nível internacional, ou para ambos os mercados. Esta última alternativa daria maior versatilidade na busca de oportunidades.

b) Se a EMBRAPA vai operar tanto a transferência de tecnologia própria, quanto a existente no país, mesmo quando esta esteja fora do seu campo específico (por exemplo: eletrificação rural, construções e desenhos, etc.).

Em caso do objetivo ser o de transferir a tecnologia agrícola e agroindustrial brasileira em geral, deve-se definir-se para as empresas públicas, ou para as empresas privadas, ou ambas sem distinção, segundo seja o interesse para os diferentes projetos de consultoria.

Deve-se estabelecer também se haverá outros interesses comerciais como por exemplo: participação nos benefícios, pagamentos de royalties, etc. E apartir de resultados alcançados pelos projetos em função da consultoria realizada.

iii. Em terceiro lugar, há que estabelecer se o interesse é de utilizar melhor o "stajt" disponível de pessoal altamente capacitado do Brasil, atuando apenas em áreas standard ou se atuará em tecnologia de ponta. E preciso então definir-se:

- . Só utilizará pessoal próprio;
- . Contratará pessoal de fora da Empresa nas áreas onde não conta, com pessoal disponível. Neste caso há que decidir se contratará somente brasileiros ou também estrangeiros.

iv. Em quarto lugar, há que estabelecer se a consultoria trabalhará só ou associada com outros organismos. Neste último caso existem possibilidades de associar-se com estrangeiros. Também há que decidir se vai trabalhar sobre a base de contratos ad hoc, ou de contratos fixos e gerais.

5.2 Disponibilidade de recursos humanos adequados para desenvolver áreas de consultoria

Os serviços de consultoria que venha oferecer à EMBRAPA devem ser atrativos e competitivos, não somente em função de custos (que devem guardar relação com os níveis internacionais) mais também pelo nível de excelência técnica que esteja em condições de oferecer.

Por conseguinte uma das primeiras tarefas a realizar é um inventário de recursos (Talentos) próprios, disponíveis em seus

quadros técnicos bem como das tecnologias que estejam em condições de serem transferidas.

Se o inventário mostrar que em algumas áreas chaves não há talentos próprios e se decide, por contratar especialistas deverá então que montar um Cadastro de Especialistas, (nacionais ou estrangeiros) que podem vincular-se a Empresa em tarefas de consultorias.

5.3 Possibilidade de mercado para consultorias da EMBRAPA

E importante fazer uma avaliação prévia sobre possibilidades de projetos naquelas áreas e países onde a consultoria da EMBRAPA pensa operar, tais como America Latina, o Caribe, Africa e Oriente. Não é necessário entretanto fazer um "estudo de mercado". Isto pode significar uma perda de tempo e de recursos. E melhor fazer diagnóstico periódicos, apoiando-se em informações do Serviço Diplomático, em consultas à Organismos Internacionais de Cooperação Técnica e de Financiamento. Este procedimento permitirá identificar Idéias de Projeto de Consultoria, avaliar os recursos disponíveis pela EMBRAPA, inteirar-se das vantagens e fontes de financiamento, para decidir se um projeto de consultoria convém ou não.

A avaliação prévia permitirá maior flexibilidade nos processos de negociação. Tem a vantagem de avaliar se a consultora está em condições de desenvolver com exito o labor de consultoria. Esta estratégia é melhor que a estratégia de lançar-se em busca de projetos compatíveis. Permite também mobilizar maior quantidade de técnicos, em equipes multidisciplinares, ao tempo que aumenta as possibilidades de conseguir projetos de

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

diversos tipos, não tão especializados, os quais muitas vezes são difíceis de serem assessorados.

5.4 Capacidade de vinculação com outros organismos para desenvolver projetos associados de consultoria

A Empresa pode obter benefícios de operar com organismos públicos ou privados do Brasil que tenham experiência como Consultoras. Existe um campo variado de projetos no setor agropecuário onde se podem fazer projetos integrados, ("joint ventures") somando-se a capacidade instalada da EMBRAPA com as de outras empresas. Exemplos são projetos de desenvolvimento rural ou de desenvolvimento agrícola integral, tais como os de desenvolvimento e manejo de sistemas em agricultura irrigada, onde o "pacote" incluía tecnologia de irrigação, tecnologia agropecuária, modelos de manejo de bacias, etc. assim como agroindústrias, eletrificação rural, etc..

Existe também outra possibilidade, que é a de se associar organismos internacionais que além de longa experiência em consultoria, possua infraestrutura apropriada e "status" diplomático, facilitando a movimentação de expertos, de fundos, facilitando a conexão para executar novos projetos, e a complementariedade de Quadros tanto técnico como diretivo. Dois organismos típicos podem ser o IICA na América Latina e o Caribe e a FAO, na África, dado que seus campos de interesse são compatíveis com a atividade da Empresa.

5.5 Estrutura de Direção e Administração

A estrutura orgânica para a direção e administração

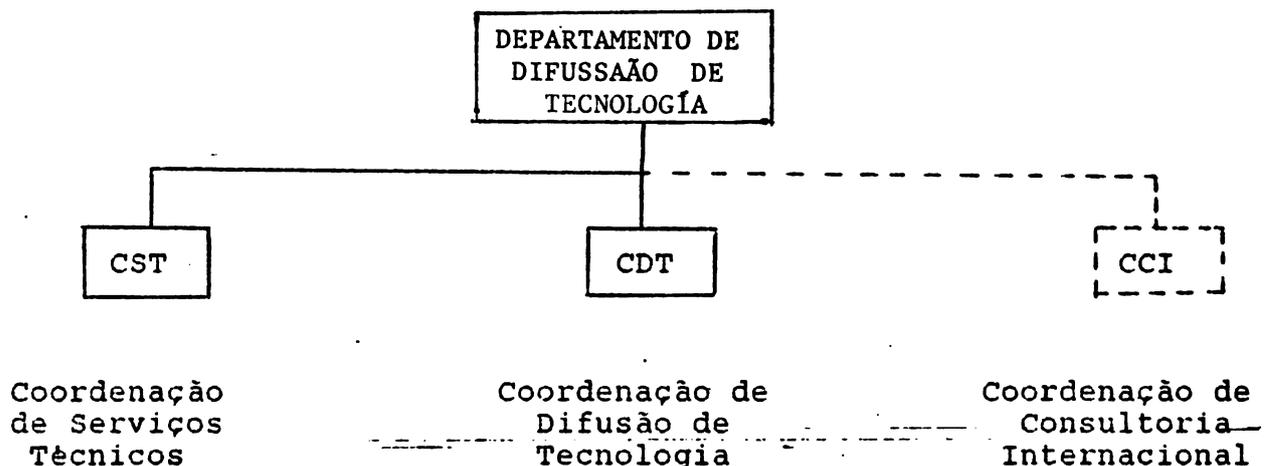


executiva da consultoria deve ser pequena, competente e flexível. No desenvolvimento dos Serviços de Consultoria a EMBRAPA pode pensar em dois "momentos". O primeiro, quando o Serviço ainda, nas suas etapas iniciais, pode ser operado com uma dependência do Departamento de Difusão e Transferência de Tecnologia (DTT). O segundo, quando já se tenha completado algumas o ciclo das experiências iniciais e uma estrutura autônoma possa ser viabilizada possivelmente sob forma jurídica de uma Fundação.

5.5.1 Primeiro momento: dependência do DTT

O que se requer na atualidade é criar uma "coordenação" para desenvolver as atividades de Condultoria da EMBRAPA, como órgão dependente do DTT.

Para isto se poderia acrescentar da a atual estrutura organizacional do DTT a "Coordenação de Consultoria Internacional", segundo o organograma abaixo:



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

As principais tarefas da nova coordenação, CCI, seriam as seguintes:

- . Desenvolvimento de uma proposta definitiva para o funcionamento dos serviços de consultoria da Empresa;
- . Realização de um "Cadastro de Consultores", utilizando-se de dados já existentes na Empresa, e acrescentando nomes de consultores de outras entidades, se for o caso;
- . Gestão, negociação e administração de consultorias;
- . Estudos para criação da Fundação EMBRAPA Consultora.

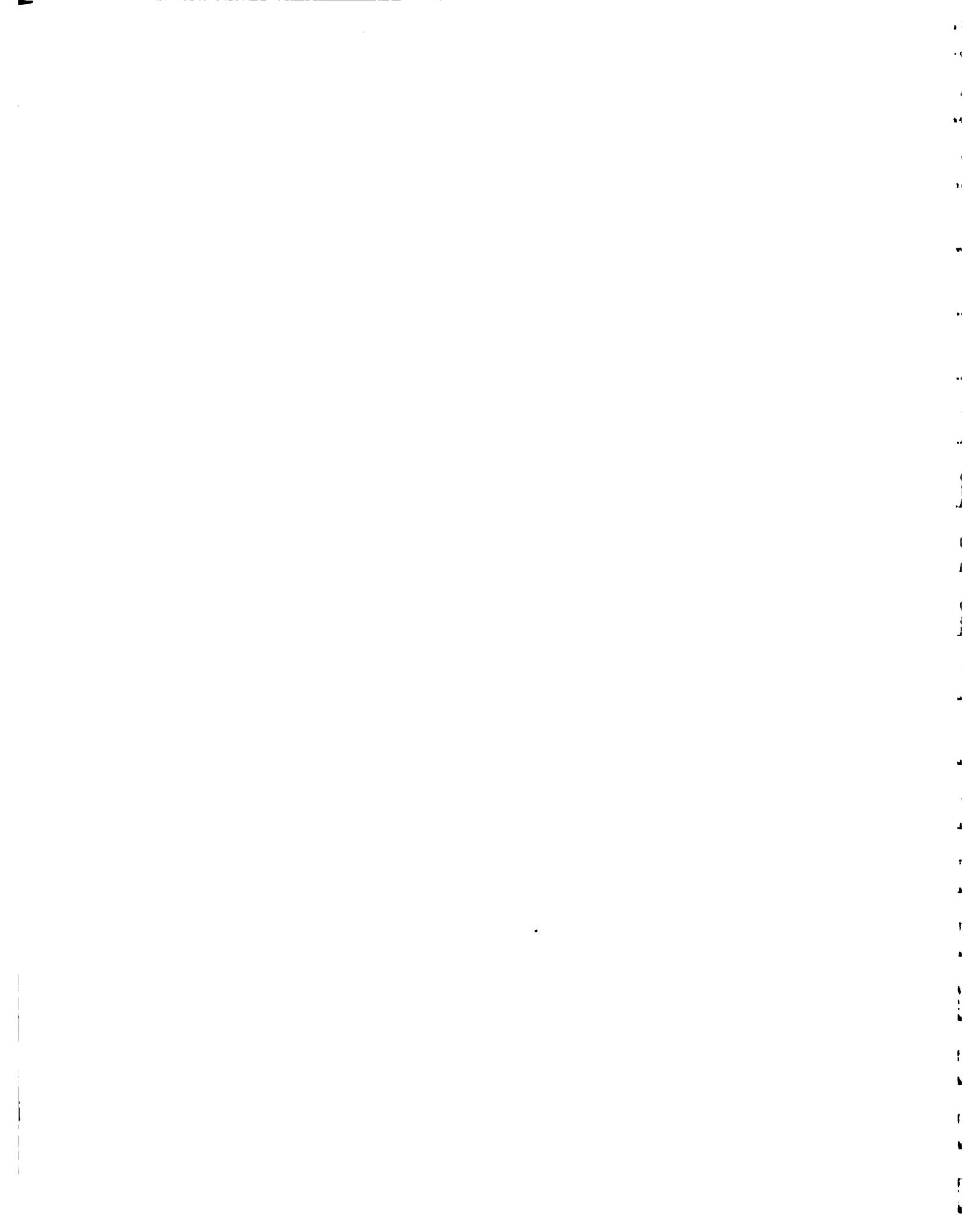
*Contatos
overhead*

5.5.2 Segundo momento: Criação da Fundação EMBRAPA Consultora

Existe experiência no Brasil, principalmente desenvolvida em algumas universidades, sobre a conveniência de se dispor de uma Fundação para o desenvolvimento de serviços que, por sua natureza apresentam problemas de serem operacionalizados dentro do marco institucional das empresas públicas. Estes casos, como a Fundação da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, ESALQ, são ilustrativos das vantagens que oferece esta figura jurídica.

Entre as vantagens esta a de maior flexibilidade para suas operações com maior capacidade para compra e venda de bens e serviços, o manejo de rendas, o estabelecimento de honorários e contratação de consultores. Todas estas ações fazem-se dentro de um regime legal e administrativo menos e restritivo, já que a Fundação pode não ser regida pelo direito público.

A Fundação EMBRAPA Consultora teria assim caráter privado, como por exemplo um dono majoritário a EMBRAPA, outros sócios, como as Associações de Funcionários. Isto deve ser estudado com



bastante cuidado afim de se obter o sistema mais conveniente para um bom funcionamento.

A vinculação da Fundação com a EMBRAPA é considerada importante não somente para o apoio logístico à Fundação, mais para que a mesma cumpra com fins de interesse da própria EMBRAPA.

5.5.3 Sugestões de uma estrutura orgânica da Fundação

A Fundação não deve se "burocratizar". (Termo empregado no Brasil, como sinônimo de "Red Tape") Deve ter uma estrutura mínima como por exemplo as mencionadas a seguir:

. Direção Executiva, composta por um Diretor Geral e um Diretor Técnico, que atue como Diretor Geral Adjunto).

. Chefia de Administração e Finanças, subordinada diretamente ao Diretor Geral;

. Assessoria Técnica, subordinada diretamente ao Diretor Técnico;

. Chefia de Apoio Logístico, composta das áreas de estatística e computação, tradução e redação de documentos (comunicação).

A Direção Executiva deve ser apontada pela Presidência da EMBRAPA. Também deve ter um Conselho Assessor, integrado pelos Diretores e os Chefes de Departamentos como membros permanentes. Esta estrutura deve ter permanência no tempo, variando seus integrantes somente em médio e longo prazo, com o fim de manter um "estilo de gerência" permanente da consultora.

A estrutura da Direção deve ser complementada por estruturas "in situ", dependendo do lugar e da natureza do projeto de

consultoria, podendo denominar-se Coordenação Executiva de Projeto. Esta estrutura deve ter uma duração limitada à duração do projeto de consultoria, inclusive a sua avaliação (se estabelecido no contrato). A Coordenação Executiva deve estar capacitada a operar técnica e administrativamente, o projeto de consultoria, contando com os elementos que permitam trabalhar eficaz e eficientemente, administrando os recursos humanos, físicos e financeiros do projeto de consultoria.

5.6 Aspectos legais e regulamentários

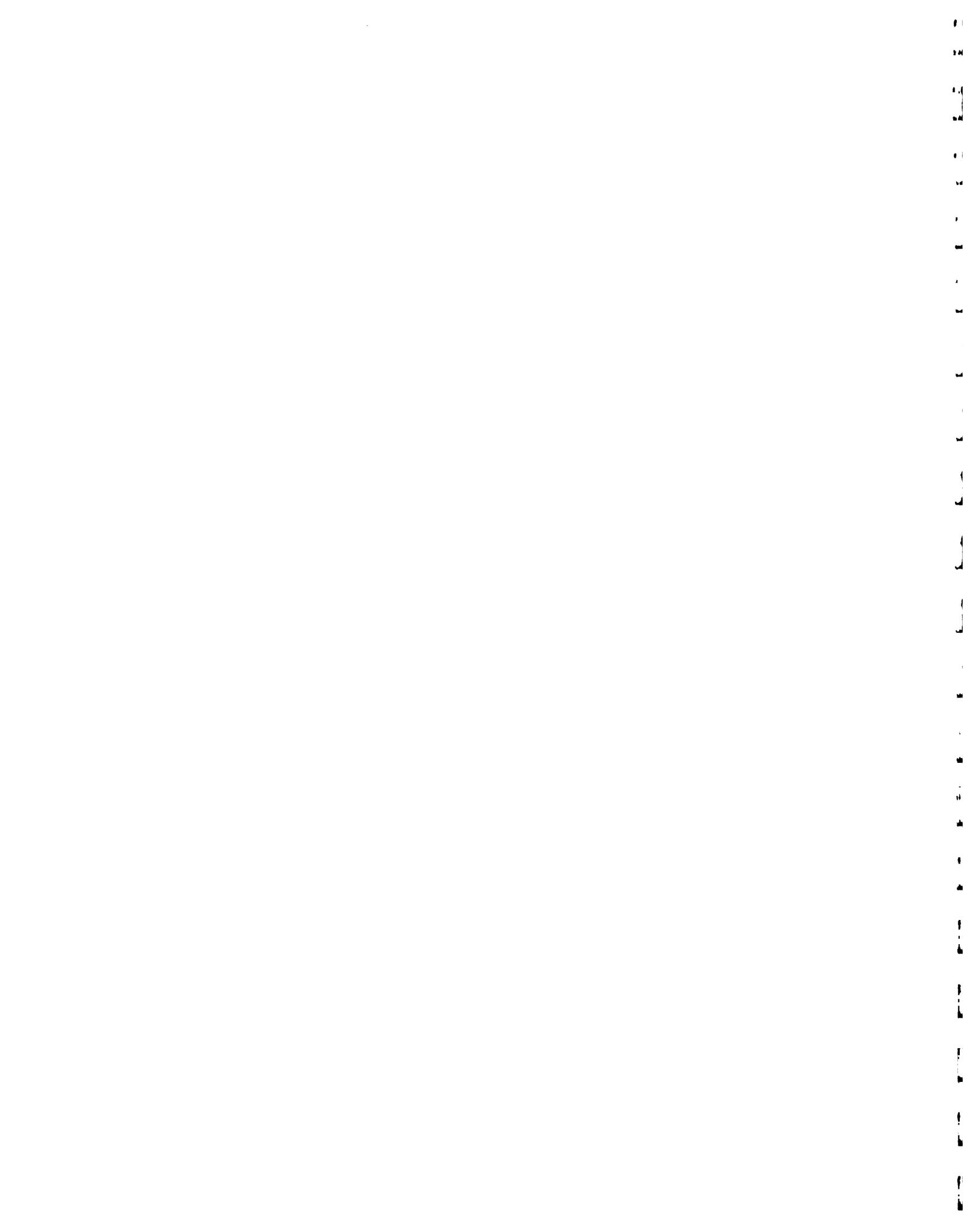
Os aspectos legais e regulamentares a considerar são:

a) Aspectos legais vinculados à contratação de serviços em diferentes países, além do Brasil, assim como os vinculados ao direito internacional, em projetos nos quais as cláusulas contratuais podem ter interpretação ambigua.

b) Aspectos técnicos e regulamentares para que a Consultora desenvolva a capacidade para gerar projetos que cumpram os requisitos que exigem os organismos financeiros internacionais. É importante estabelecer regulamentos adequados para o manejo de pessoal, de recursos físicos e de recursos financeiros. A regulamentação deve ser simples mas redigida em forma concisa e completa. Recomenda-se evitar tanto uma regulamentação muito rígida, como uma regulamentação muito frondosa. Há que considerar o tratamento pelo Conselho Assessor da Direção Executiva, dos casos especiais, não contemplados no regulamento.

5.7 Alternativas para operar em projetos de consultoria

Para operar em projetos de consultoria dentro do país, a Empresa tem a alternativa de funcionar sozinha, competindo com



outras empresas consultoras. Para operar em projetos de consultoria no exterior, existem algumas alternativas, as quais tem vantagens e desvantagens. Elas são:

i. A Consultora da EMBRAPA opere independente no exterior, desenvolvendo por si sò todas as vinculações e a infraestrutura de apoio para o desenvolvimento dos projetos contratados.

ii. A Consultora opera associada a um organismo internacional, que tnto pode ser a nível de Empresa ou a nível de Projeto de Consultoria. Essa associação pode fazer-se de duas maneiras:

a. A Consultora operando como um organismo internacional sob um convênio geral, que inclua todos os projetos nos quais tem interesse;

b. A consultora operando associada "em projetos" isto é, cada projeto em particular terá seu próprio convênio.

iii. A Consultora operando como provedora de expertos ao organismo internacional com o qual está associada, o qual funciona como gestor e administrador das consultorias.

Dependendo do interesse do projeto para EMBRAPA pode-se estabelecer responsabilidade parciais para o organismo internacional, estabelecendo quais áreas do projeto a cargo completo da consultoria e quais estariam a cargo do organismo internacional.



6. Fatores que influem em um serviço de consultoria

Em primeiro lugar, está o estabelecimento de uma política salarial adequada para seus Consultores. Esta política deve estabelecer com muita precisão que a "carreira do consultor" não substitue a "carreira de pesquisador", o consultor é uma qualidade adicional de excelência que o distingue daqueles simples pesquisadores. O êxito da Consultoria estará no bom desenvolvimento de projetos que decide levar adiante; para isto elege os melhores técnicos que estejam disponíveis para atuar como consultor. É evidente que poderá existir muitos candidatos para um mesmo posto. Uma seleção permitirá selecionar os melhores entre os que estejam em condições, de acordo com as normas estabelecidas.

Salários
Uma diferença aconselhável, em relação a salários, é a diferença entre o salário de nível nacional e o salário de nível internacional, ganho enquanto dura a sua missão no exterior. Uma vez retornado ao país, o consultor volta ao salário anterior.

A política institucional nesta matéria pode considerar alguma ascensão dentro da carreira normal de um pesquisador, considerando-se o tempo trabalhado como consultor, este benefício é justo, visto que a missão realizada contribue em aumentar o prestígio da EMBRAPA e os ingressos sociais do país. Por outra parte, o consultor aprende em suas missões no exterior, aumentando o nível de capacitação, ampliando as suas relações com outros colegas, fortalecendo assim a imagem da EMBRAPA tanto no exterior como no próprio país. Pode-se pensar em considerar uma promoção extraordinária na medida que o Pesquisador completa 12



meses atuando como consultor. O sistema é justo e permite tratar por igual casos de consultores de curto e longo prazo. Outro elemento importante é definir regras claras de quando em quanto tempo o pesquisador tem direito a apresentar-se como candidato para uma consultoria.

Nesta matéria não convém ter regulamentos rígidos, mas estabelecer normas que podem variar cada tempo em função das necessidades da própria consultoria, dependendo do nível de experiência do pesquisador, de suas funções diretivas, de sua responsabilidade técnica, de sua formação acadêmica de sua capacidade para falar outros idiomas, etc. terá maiores ou menores possibilidades de assumir a responsabilidade em um projeto de consultoria, como exemplo: um pesquisador, com nível de PhD e de Pós-doutorado pode assumir funções numa consultoria de curto prazo dentro dos seguintes limites:

<u>Prazo da consultoria</u>	<u>Frecuência</u>
menos de 2 meses	. Uma vez por ano
de 2 a 6 meses	. Uma vez cada 2 anos
de 6 meses a 1 ano	. Uma vez cada 3 anos
de mais de 1 ano	. Uma vez cada 4 anos

. Excluem-se das limitações aquelas consultorias de até 4 semanas, quando o consultor é parte de uma equipe interdisciplinária para uma tarefa específica dentro de um projeto. Estes casos podem ser frequentes para alguns técnicos ou funcionários como o Acessor Jurídico, o Estatístico, o Tradutor e Editor, etc.

A política da EMBRAPA em matéria de consultoria deve ser equitativa no que se refere a igualdade de oportunidades para que

seus pesquisadores possam se candidatar a Consultores. Para isto não existe melhor ferramenta do que a Avaliação de Antecedentes e Méritos com o fim de se selecionar candidatos à consultor. Isto seria ainda mais importante se a Consultoria fosse "aberta" à participação de técnicos nacionais de outros organismos e de técnicos de outros países. A avaliação seria feita por uma comissão Ad hoc, que se encarregaria os candidatos, e finalmente os consultores, em comum acordo com a entidade assistida. Um elemento importante, que contribuirá a dar transparência à seleção dos consultores e a existência de um Cadastro de seleção do candidato para o cargo, é importante se ter previamente os termos de referência da consultoria. Isto permite definir previamente o que se espera do consultor, fazendo com que só selecione candidatos considerados capazes de satisfazer os termos de referência, facilitando assim a seleção. A política da Empresa neste caso pode prever também um reconhecimento público aos Pesquisadores que tenham atuado como Consultores. Há que estabelecer distintivos, prêmios, reconhecimentos, etc. para aqueles que se incorram às missões de consultoria. Finalmente, sugere-se que uma vez selecionado o pesquisador que atuará como consultor, que seja vinculado a Consultora por meio de um contrato de consultoria, com cláusulas adequadas a seu futuro trabalho, seus benefícios etc. e uma descrição dos deveres e responsabilidades. Isto é importante por vários motivos:

. Porque o pesquisador desvincula-se temporariamente de sua função normal, deixando de ter os deveres e responsabilidades, tradicionais da casa assumindo tarefas de características diferentes;

. Porque ao ser contratado como consultor, desvincula-se da EMBRAPA para formar parte da Consultora como contratado. Em casos de litígios, libera-se a EMBRAPA de uma responsabilidade que, ao fim das contas, é um problema entre o consultor como pessoa física e da Consultora como pessoa jurídica. A importância desta política é maior nos casos em que a Consultora atue associada com outro organismo;

. A contratação do consultor é ainda mais importante se a Consultora adotar a decisão de admitir técnicos de outras organizações nacionais ou estrangeiras.

6.1 Critérios de seleção do consultor apropriado ao projeto

Em primeiro lugar há que deixar explícito que:

O resultado de um labor de consultoria depende em primeiro lugar da seleção apropriada do consultor.

Independente dos objetivos que tenha uma Missão Técnica a um país, o êxito da mesma passa indispensavelmente pela característica dos seus executores. No caso de Missões de Consultoria e Assistência Técnica na área agrícola, a observância de critérios para seleção corretas de consultores assume papel mais relevante ainda. Isto pelo fato de: em primeiro lugar a missão de cunho internacional sempre transige com uma matéria extremamente delicada que envolve relações de negócios entre países; em segundo lugar a agricultura seja em qualquer sociedade, mesmo nas mais avançadas, é dominada pelos "Ethos do Tradicionalismo", e portanto a sua organização, mesmo aquelas técnicas, como os serviços de Extensão Rural e Pesquisa são fortemente apoiadas em Grupos de Poder, de notório

conservadorismo e cuja aceitação a elementos novos e de mudanças, é visto com cautela e até com desprezo. Esses grupos costumam exercer forte influência nas decisões processadas dentro dos Centros de Pesquisa Agrícola; e finalmente em terceiro lugar, as situações anteriormente descritas exige do Consultor habilidades que vão desde as qualificações técnicas até as qualidades de naturezas socio psicológicas.

Dessa forma se colocam algumas variáveis hierarquizadas que segundo os Autores devem ser tomadas em consideração no Recrutamento e Seleção de Consultores a Nivel Internacional:

1. Pais Consultante;
2. Empresa Consultante;
3. O Objetivo (explícito e implícito) da Consultoria;
4. Os Objetivos da Consultada e Consultante;
5. Funções e Responsabilidade atribuídas a Consultoria;
6. Capacidade Treinada Requerida;
7. Dominio do Idioma da Consultante;
8. Local do último treinamento (País, Universidade);
9. Idade;
10. Estado Civil;
11. Tipo de família (nuclear, quebrada, encostada, etc.);
12. Religião;
13. Ideologia Política;
14. Responsabilidades assumidas na origem;

o quadro abaixo visualiza a relação entre as características dos Consultantes (nível da demanda) e as características do Consultor (a nível da oferta).

QUADRO I: CRITERIOS PARA SELEÇÃO DE CONSULTORES COM
REFERÊNCIA AO PAPEL DA CONSULTANTE

PERFIL DA CONSULTANTE (Nível Demanda)	PERFIL DO CONSULTOR (Nível Oferta)
1. País da Consulta	1. Objetivo da Consultante
2. Tempo de Duração	2. Capacidade Treinada
3. Areas de Conhecimento	3. Idioma
4. Tipo de Empresa	4. Local Ultimo Treinamento
5. Objetivo Explicitos	5. Idade
6. Objetivo Implicitos	6. Estado Civil
7. Objetivo Consultantes	7. Tipo de Família
8. Funções Atribuidas	8. Religião
	9. Ideologia Política
	10. Compromissos Origem

6.2 Carreira do consultor na EMBRAPA

A EMBRAPA certamente possui um "stock" de técnicos com "background" e habilidades de Consultores, sem que entretanto diferencie, no seu Plano de Cargos e Salários, a carreira de "Consultor". Tanto assim que os Pesquisadores que atuaram em El Salvador como Consultores do Contrato BID-CENTA/TECNOSAN não merecem a tratamento de "Consultores". E ao que tudo indica o tempo de serviço no Exterior sequer foi considerado, assim como o seu desempenho durante a Consultoria.

Portanto, tornando-se real as atividades externas de vendas

de tecnologias e de prestação de serviços, pode-se pensar na criação na EMBRAPA do cargo de Consultor Internacional.

O cargo de Consultor Internacional (C-I) não deve entretanto ser de ocupação definitiva. Ao contrário deve ser temporário, se estabelecendo um mínimo e um máximo de tempo de duração, digamos nunca inferior a 3 meses e nem superior a 4 anos. Portanto pode-se pensar em um "Quadro Especial" regido por normas de preenchimento e desempenho próprios a função consultoria, sem entretanto prejudicar a carreira do Pesquisador ou Técnico da EMBRAPA.

6.3 Salários e benefícios

Para o êxito de seu trabalho, um consultor requer não somente de conhecimentos técnicos superiores no campo que exercerá a consultoria, como também de habilidade especial para desenvolver este trabalho, em relação com o projeto, como foi mencionado no item (6.1).

Como em qualquer função, a experiência é o que conta, mas também é importante estabelecer os canais apropriados para que um pesquisador jovem e competente se inicie na carreira que estaria somente aberta àqueles de experiência comprovada.

Para conseguir isto, deve-se criar um sistema de incentivos e benefícios para o funcionário da EMBRAPA que atua como consultor, cujos pontos principais mencionam-se a seguir:

6.3.1 Incentivos

O principal incentivo são os Honorários (salário) do consultor, ao operar no campo internacional seu salário deve guardar relação com o nível internacional. Este nível varia de

acordo com as diferentes áreas de consultoria e com os diferentes países. Dependendo da prioridade que EMBRAPA outorgue ao projeto, na qual influem os benefícios diretos (para EMBRAPA) e indiretos (para o Brasil), poderá se ter em conta os níveis internacionais de salário. O interesse da Empresa no projeto também determinará o nível mínimo de retorno aceitável para a consultoria, fator muito importante quando a consultora participará, como frequentemente ocorre, de licitações competindo com outras consultoras.

O nível de retribuição que obterá a EMBRAPA para cada cargo de consultoria, seja negociando área por área, ou negociando o Projeto como um todo, é um elemento básico que utilizará a Empresa para fixar os honorários de seus consultores próprios ou contratados. Reconhecendo que o honorário do consultor é o incentivo principal, existem duas alternativas:

i. Que EMBRAPA pague o salário internacional correspondente ao consultor, em moeda forte. Neste caso há também duas alternativas:

a) A Consultora ressarcir a EMBRAPA dos salários e benefícios pagos ao Consultor, pagando ao Consultor, a diferença em relação ao seu salário internacional. Neste caso há que prever os aspectos que regulam a desvinculação do técnico com a EMBRAPA, pelo tempo de seu trabalho como consultor, esta alternativa não é mais aconselhável;

b) A Consultora ressarcir a EMBRAPA apenas a parte referente ao salário, continuando com a EMBRAPA o custo dos benefícios sociais. Desta maneira não se desvincula o consultor

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

da Empresa e o técnico obtêm um salário maior por um trabalho para o qual está capacitado. Ao mesmo tempo, permite à EMBRAPA contratar um substituto para manter os trabalhos de pesquisa que estão a cargo do consultor. Esta alternativa é aconselhável visto que a Consultoria tem uma margem para custeios gerais e de administração ("overhead").

ii. Que EMBRAPA pague a seus consultores o salário normal e os benefícios assinalados, (seguros, subsídios de transferência, educação, aluguel de moradia, etc.) ficando a Empresa com a diferença dentre o custo do Consultor e o preço cobrado pela consultoria.

6.3.2 A Carreira de Consultor e os níveis de salário segundo o tempo da Consultoria

6.3.2.1 A Carreira do Consultor

O Cargo pode contemplar "níveis" e "passos" dentro da carreira. Essas carreiras são duas: uma técnica e outra executiva. Para estabelecer as sugere-se utilizar como referência as padrões em uso nos organismos internacionais.

Na determinação do nível do Consultor da EMBRAPA deve ser levado em conta o nível acadêmico, a experiência do pesquisador, assim como a sua contribuição ao desenvolvimento científico e tecnológico.

6.3.2.2 Níveis de salário segundo o tempo da consultoria

E aconselhável estabelecer diferenças nos salários segundo o tempo da atuação como consultor. Há duas denominações geralmente aceitas em função do prazo da consultoria:

a) Consultores de curto-prazo cuja missão dura no máximo 6 (seis) meses. No geral, os salários do consultor de curto prazo são mais altos que os de longo prazo, variando este entre 20 e 30 por cento. Para consultorias que duram menos de um ou dois meses, costuma-se pagar diárias, para o qual há que estabelecer uma tabela adequada, ajustadas por países.

No geral o consultor de curto prazo tem os mesmos benefícios que o consultor de longo prazo, exceto os de transferência e os benefícios familiares, visto que é implícito viajar sem a família.

b) Consultores de longo prazo cuja missão é maior que 6 (seis) meses. Aqui há uma faixa de decisão que deve ser cuidadosamente analisada. Se o consultor se ausentar por 1 (um) ano ou mais, deve gozar de todos os benefícios. Quando existe a possibilidade da consultoria ser inferior a um ano, pode-se negociar com o consultor os benefícios que terá direito. Para isto há que se considerar o tamanho da família, a idade dos filhos e outros elementos que são importantes para que o consultor trabalhe tranquilo, e em equilíbrio com o novo meio. A respeito de prazos e benefícios, nossa recomendação é que a Consultora sempre deve ter presente, que é melhor não tentar economizar na extensão dos benefícios e subsídios pois geralmente traz consequências que são mais graves para a Consultora. É freqüente o caso de consultores que havendo aceito uma missão sem conhecer o país, nem tão pouco a instituição que vai assistir, surge depois de um certo tempo, problemas que o seu trabalho se vê seriamente afetado.

6.3.3 Benefícios

A Consultoria deverá estabelecer um nível apropriado de benefícios adicionais ao salário do consultor. Estes benefícios, mesmo não formando parte do salário são extremamente importantes para um trabalho eficiente do consultor.

Os mais importantes são os seguintes:

- . Seguro de vida que cobre os custos de eventos mortais ou seriamente traumáticos das pessoas. Estes seguros não tem custo elevado e libera a EMBRAPA de custos de eventuais reclamações;
- . Seguro de continuação de salário, que ressarce a Empresa nos casos em que o Consultor, por doença, deve permanecer inativo por um período superior aos 15 dias e até um máximo de tres meses. Caso não se recuperar, o Consultor pode ser dispensado. Com este seguro a Empresa recupera os gastos pelo tempo que o consultor permaneceu fora de serviço.
- . Seguro para veiculos, tanto da consultora como dos veiculos particulares do consultor. Deve cobrir riscos e danos a terceiros infalivelmente, e opcionalmente danos ao próprio veiculo;
- . Auxilio educacional, destinado ao custeio de educação dos filhos do consultor, no local sede da consultoria. Pode-se estabelecer-se uma tabela fixa, igual para todos e variável segundo o número de filhos e o nível de escolaridade (primária, secundária e universitária);
- . Auxilio familiar, destinado a carretar em parte as necessidades de habitação do núcleo familiar;

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

. Ajuste por sede, destinado a compensar equitativamente os maiores custos reais de vida que existem entre os diferentes países, sede de consultorias da Empresa;

. Auxílio de Transferência, destina-se a pagar o custo de transferência (ida e volata) dos bens pessoais do consultor, cu à aquisição mobiliária para se instalar. Este subsídio calcula-se sobre uma base mínima, igual para todos, agregando-se um coeficiente por custo da passagem aérea e número de integrantes do núcleo familiar;

. Auxílio de instalação, fundamentalmente viável para os primeiros 30 dias da chegada ao consultor a sua sede de trabalho, considerando que deve permanecer em hotel até alugar a moradia;

. Viagem à pátria, nos casos de consultorias superior a dois anos, para o consultor e os seus dependentes. O objetivo destas viagens é não desvincular o consultor de seu país e da organização a que pertence.

Estes benefícios além de não terem um custo alto, contribuem muito para a estabilidade emocional do consultor e sua família, conseguindo-se uma melhor adaptação na tarefa própria da consultoria e por conseguinte, melhor qualidade dos serviços prestados.

6.4 Instalação do consultor na sede de trabalho

Um aspecto fundamental para o êxito de qualquer consultoria é a instalação adequada em seu novo ambiente, desde o primeiro dia de sua chegada.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Isto tem dois aspectos inter-relacionados:

- . Instalação adequada do consultor no novo ambiente de trabalho;
- . Instalação adequada do núcleo familiar na sua nova residência.

Como exemplo pode-se citar que o custo de um seguro de "vida" custa ao redor de 1 US\$ por mes/por pessoa, que o seguro de saúde menos de 15 US\$, que o seguro de continuação de salário menos de 18 US\$. Os subsídios de transferência, para um núcleo familiar de 5 membros pode custar 5.000 e 10.000 por dólares (Paraguai e México, por exemplo). Os subsídios familiares e de educação, para uma família de 5 membros, pode custar aproximadamente 6.000 US\$ por ano. Os gastos de transferência e a viagem à pátria dependem do custo das passagens de avião, base sobre a qual pagam-se todas as viagens, inclusive dos que realizam-se em automóvel particular.

6.4.1 Instalação adequada ao novo ambiente de trabalho

A primeira impressão recebida pelo consultor, da organização com a qual vai trabalhar, é a mais importante para sua própria adaptação ao trabalho que tem que realizar. Paralelamente, também a primeira impressão do consultor à organização é determinante do êxito de sua consultoria. Na medida que se adapte, terá êxito como consultor, isto é muito importante porque o consultor é nada mais que isso: "Consultor". Não é uma pessoa que tem responsabilidade direta no processo decisório da organização assistida. Para compensar essa falta deve ter alta capacidade de persuasão. Esta capacidade depende não só de seus conhecimentos

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

técnicos no tema da consultoria, como também de suas qualidades pessoais para trabalhar em equipe, convencendo os demais sem destruir os níveis de liderança local.

Nada melhor para este período introdutório que alguém, seja da EMBRAPA, da instituição associada, ou da instituição assistida, o introduza e o apresente aos níveis diretivos e técnicos da instituição assistida.

A apresentação não só é importante para determinar o o "paradigma" do que deve ser a consultoria, como os recursos humanos, financeiros e físicos que estarão a sua disposição, assim como a forma e a responsabilidade, pelo seu manejo. Se bem que ao contratar uma consultoria estabelecem objetivos, metas e produtos esperados, este conhecimento não é perfeito até que não seja ajustado com os pontos de vista do consultor e de seus contrapartes diretos.

6.4.2 Seleção dos Contrapartes

Contrato
O aspecto de seleção dos contrapartes é talvez o mais importante para o êxito do trabalho de um consultor, muito mais que os recursos físicos e financeiros colocados a sua disposição. O contraparte mobiliza recursos ao elaborar planos e uma estratégia para o trabalho e finalmente é a pessoa que o consultor deixa treinada no país para executar ações equivalentes logo que cumprida a missão.

A designação de contrapartes tem diversas modalidades, dependendo da natureza do projeto de consultoria, o fundamental é ter um contraparte permanente que seja uma pessoa de afinidade profissional e pessoal com o consultor. Pode-se acrescentar



contrapartes parciais (por área ou tema de trabalho) cuja vinculação com o consultor seja por lapsos definidos (enquanto dure a tarefa). Sem embargo, o fundamental é que o consultor vai formando ao seu redor uma equipe técnica do país assistido.

A seleção dos contrapartes "definitivos", deveria se fazer de comum acordo entre o consultor e a entidade assistida, transcorrido um tempo da chegada do consultor. O Contraparte teria a função de tornar o Consultor conhecido no meio institucional e ajudá-lo na preparação do seu "Plano de Consultoria" elemento fundamental para o êxito de seu trabalho.

6.4.3 Outros recursos de contrapartida

Os recursos de apoio, como espaço físico, o apoio secretarial e de auxiliares, recursos financeiros são importantes para o êxito no cumprimento do "plano de trabalho" do consultor. Frequentemente uma falha é que se alocam recursos de contrapartida (em projetos com fundos externos) que figuram só nos papéis, originando fricções com os usuários normais destes recursos na entidade assistida. Esta competição entre os recursos reclamado pelo consultor e aqueles que dispõem o contraparte termina com frequência rompendo a relação de harmonia entre ambos, com isso o êxito da consultoria poderá ficar comprometido.

6.4.4 Instalação adequada do núcleo familiar

Ao chegar no país onde trabalhará, o consultor deve ter assistência adequada para a escolha da moradia, para aquisição de bens para o lar, para escolha adequada das escolas e universidades que assitirão seus filhos, as melhores formas de obter serviços médicos e hospitalares. Esta tarefa pode começar

antes da saída do consultor e de sua família do seu local de origem. Não é necessário que seja feita institucionalmente; pode ser por meio das relações pessoais com alguém que vive no país assistido, seja pessoal da EMBRAPA ou de organismos associados. Geralmente, as esposas dos consultores são as mais eficientes para esta tarefa ajudando no período de instalação deixando mais tempo para que o consultor conheça melhor o seu novo meio institucional.

6.5 Produtividade da consultoria e avaliação

Em primeiro lugar há que distinguir entre o que é resultado de um labor de consultoria e o que é desempenho de uma pessoa como consultor. Ambas coisas devem ser avaliadas em separado e periodicamente, até chegar a uma avaliação final da consultoria.

Para fazer mais clara a diferença entre ambos deve-se ter em conta que:

i. A avaliação da consultoria se julgará pelos resultados obtidos do Plano de Trabalho do Consultor, de seus objetivos e metas, dos recursos disponíveis e utilizados e de um adequado apoio logístico. O grau em que os resultados obtidos se apliquem e que as recomendações geradas pela consultoria incorporem-se à instituição assistida, indicará o êxito ou fracasso da consultoria.

ii. A avaliação do consultor em troca dependerá da sua capacidade técnica, de sua dedicação ao cumprimento de suas tarefas, da sua habilidade para gerar decisões na instituição assistida, e da sua capacidade para desenvolver um bom "treinamento em serviço" dos contrapartes e de outros fatores de

indole pessoal.

Os resultados de ambas avaliações tem aplicações diferentes. A primeira avaliação é do interesse da EMBRAPA como instituição, é de interesse para a Direção da Consultora EMBRAPA, pois serve para fazer ajustes em projetos futuros, ou reparar alguns danos causados por negligencia de ambas partes. A segunda avaliação é de interesse para a carreira profissional do pesquisador-consultor da EMBRAPA e com certeza influirá, nas futuras oportunidades de atuar como consultor.

Pode-se dizer que a avaliação da consultoria é institucional enquanto a avaliação do consultor é pessoal.

Ambas são de extrema importância para o melhoramento do desempenho da própria EMBRAPA como consultora. As avaliações permitirão determinar as fontes de erro mais freqüentes e por conseguinte o tratamento que os mesmos podem ter.

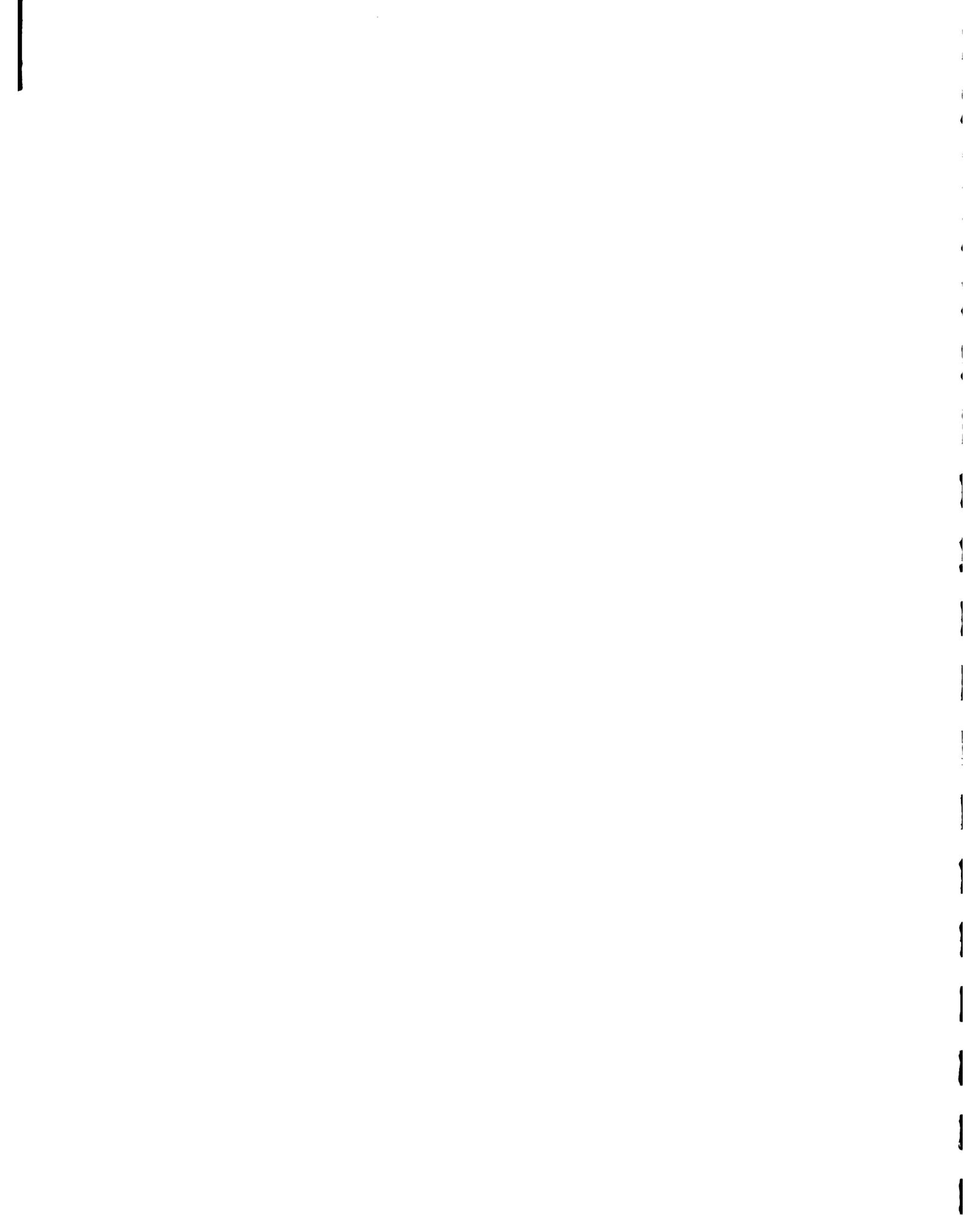
6.5.1 Mecanismos de acompanhamento e avaliação

Os mecanismos de acompanhamento e avaliação da consultoria dependem da duração e do tipo da consultoria; se é uma ação individual ou isolada, ou se forma parte de um pacote dentro de um projeto.

A base para estabelecer o sistema de informes é o "plano de trabalho do consultor" ou o "plano geral de trabalho da consultoria" quando a consultoria ocorre dentro de um projeto.

Existe mais de um tipo de informes e instrumentos de acompanhamento. Há que estabelecer, contudo, algumas questões que estarão em função do "plano" (Seja do consultor ou do projeto).

Os principais tipos de informes são:



O informe inicial, que geralmente prepara-se ao negociar a consultoria, onde se descreve o problema e como pretende solucioná-lo. É fundamental descrever, enfatizando os fatores externos condicionantes, assim como prever os recursos para o apoio logístico;

- Os Informes periódicos, baseados nos objetivos e nas metas do plano de trabalho, e que constituem nos produtos da consultoria. A seleção de indicadores apropriados (qualitativos e quantitativos) para medir o grau de realização das metas do projeto, é um aspecto de seleção cuidadosa, visto que permitirá a avaliação obter resultados "observáveis", menos subjetivos possíveis;

- O Informe final da consultoria, é aquele que se entrega ao terminar a missão.

Na preparação destes informes é fundamental que participem tanto o consultor como seus contrapartes, tendo assim caráter de relatório da equipe. As desidências que normalmente se dão, devido a interpretações diferentes de um mesmo assunto, ou as responsabilidades individuais mal assumidas, devem constar no relatório fazendo notar, claramente, a posição da consultoria e seus contrapartes. Isto contribuirá fortalecer o "espírito de equipe" do consultor e seus contrapartes, compartilhando êxitos e fracassos. Servirá sobre tudo para chamar a atenção da fonte de problemas e implantar as soluções imediatas.

A transparência do trabalho de consultoria vê-se altamente favorecida com a apresentação desses relatórios, além, de aparar as arestas dos conflitos nas relações humanas, aspecto importante

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

para o êxito de uma consultoria, revela as propostas do consultor e seus contrapartes que não necessariamente devem ser coincidentes. Isto permite ver a escência do problema, tal como o percebem um e outros, e as alternativas de solução; com o qual se enriquece a informação para os níveis diretivos nacionais que tomam decisões.

Não se dão em todos os campos as divergências entre consultor e contraparte, as principais tem a ver com métodos e meios de realizar pesquisas, com as estruturas organizacionais de propostas e com as preferências e/ou de estratégias para a execução de ações que embora fazendo-se de diferentes maneiras tendem a um resultado único. A avaliação do impacto da consultoria pode ser matéria de interesse por parte da EMBRAPA, especialmente se ela está ligada a objetivos diretos ou indiretos, que interessam ao Brasil. Isto tem importância quando se trata de receber benefícios futuros (royalties, projetos integrados ou "joint ventures", etc.) assim como demonstrar a capacidade da Empresa, é útil negociar futuros projetos similares.

7. Administração institucional da consultoria

Qualquer que seja a modalidade adotada em relação ao serviço de consultoria, isto é, tanto contratando projetos de consultoria isolados, — como pacotes vinculado a um projeto, assim como se atua por si mesma ou com um organismo associado, qualquer que seja a forma deve estar amparada por meio de contratos. Um resumo dos tipos de contrato a utilizar seriam os seguintes:



. Contrato de projetos de Consultoria, que pode ser:

- ~~Contrato geral com a instituição~~ associada, seja esta pública ou privada, nacional ou internacional;

- Contrato particular para cada projeto de consultoria, seja para consultorias isoladas ou em "pacotes";

. Contrato de consultor;

. Contratos especiais (seguros, transportes, etc.)

7.1 Algumas recomendações importantes para contratações

Nos casos de contratos com a instituição assistida, seja atuando isoladamente ou associada a uma organização recomenda-se ter especial cuidado ao analisar as cláusulas do contrato referentes ao "apoio logístico" à consultoria assim como os pagamentos efetuados, inclusive a "reserva até aceitação do relatório final de consultoria".

E freqüente o provimento de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros da contraparte quando alocados pelos próprios da instituição assistida, e não pelo organismo financeiro, sofra atrasos e distorções transcorrem da consultoria. A clareza na redação destas cláusulas é fundamental. Nada deve figurar, no contrato, como "etc.", visto que esta indefinição é a causa frequente de problemas.

Nos casos em que a Consultora da EMBRAPA deve deslocar material "biológico" sujeito a licenças de entradas e saídas, tanto do Brasil como do país da organização assistida, convém prever nos contratos de quem será a responsabilidade pelo transporte e as pertinentes gestões sanitárias. Esta recomendação é válida para outros elementos, por exemplo: material radiativo.



As comunicações devem ser asseguradas. A conexão via telex, telefax, malote, etc. deve ficar estabelecida de ante-mão e no possível, deve contar com suficiente recurso financeiro para não se constituir em problema para a consultoria.

Os recursos humanos, do contraparte, sobre os que já tem-se falado anteriormente, devem receber menção especial no contrato, especialmente no que se refere a seleção, as relações trabalhistas.

Outros recursos físicos, como veículos, máquinas de escrever e calcular, computadores, laboratórios, etc. devem figurar nos contratos com menção específica. É interessante adotar como política, o Contrato de Consultoria, dispor de recursos próprios para aquisição destes bens, os quais finalizada a missão se incorporam ao patrimônio da organização assistida.

7.2 Necessidade de contar com regulamentos apropriados

Mesmo que não pareça ser necessário mencioná-lo, considera-se muito importante redigir regulamentos para a Consultora, incluindo pontos importantes que temos assinalado e outros que possivelmente não foram mencionados.

Estes regulamentos devem cobrir pelo menos as seguintes partes:

- . Definição das funções executivas e suas relações com níveis técnico e administrativo;
- . Normas administrativas e contábeis.
- . Normas de manejo e utilização de recursos físicos da consultora.

Finalmente, cabe fazer notar que os pontos não incluídos nos



regulamentos devem ser tratados nas políticas gerais que EMBRAPA estabeleça para a Consultora.

Enquanto os regulamentos requerem estabilidade, as políticas devem ser flexíveis. Por isto é necessário contar com ambos instrumentos administrativos.

8. Vantagens e desvantagens da consultora ao atuar por si mesma ou com uma entidade associada

No caso em que a consultora da EMBRAPA decida trabalhar associada, pode-se considerar à associação com um organismo internacional, exclue-se o caso de associação com outra empresa consultora, privada ou pública, devido os mesmos interesses. 8.1

8.1 Atuando por si mesma

Vantagens:

- i. Recebe a totalidade dos ingressos pelo projeto de consultoria;
- ii. Maior flexibilidade para realizar suas operações, visto que não existe outra estrutura de decisão que não seja a sua própria;
- iii. Capacidade de decisão mais rápida, visto que não tem que ajustar-se às restrições legais e administrativas da entidade associada;
- iv. Guarda para si todo o mérito do êxito da consultoria.

Desvantagens:

- i. Menores ingressos vez que assume os custos totais;
- ii. Menor flexibilidade nas decisões a nível central (no Brasil);
- iii. Maiores custos de administração proveniente da



~~necessidade de criar um sistema de comunicações, sistema bancario~~
para pagamentos e cobranças no exterior, manutenção de uma
estrutura de apoio permanente no país assistido;

iv. Problemas para importação de bens, tanto para consultoria como para seu pessoal de consultoria;

v. Estabelecer contratos com companhias de seguros, que opere no exterior, para os diversos tipos de cobertura e apólices que necessita;

vi. Dependência do Ministério de Relações Exteriores no processo da assinatura de contratos de consultoria com a instituição assistida, visto que EMBRAPA é um organismo público.

8.2 Atuando associada com um organismo internacional

Vantagens:

i. Dispõe da estrutura da organização internacional para todas as operações no país assistido. Isto inclui os seguintes aspectos:

. Base de operações no escritório do organismo internacional;

. Sistema de comunicações apropriado e a menores custos;

. Vinculação bancaria internacional;

. Possibilidade de incorporar seu pessoal, como funcionário temporário do organismo internacional, com os benefícios que lhe dispõem;

. Capacidade de contratar seguros, associados aos convênios vigentes do organismo internacional;

. Vinculação automática dentro de um regime de relações diplomáticas, tanto no Brasil como no país da instituição



assistida;

. Capacidade para importação de bens nos moldes das prerrogativas que tem o organismo internacional no país assistido.

ii. A busca e a negociação de projetos de consultoria facilitada pelas conexões que tem, nos países o organismo internacional.

iii. Menores custos pela presença no país do organismo internacional, nos casos de avaliações de impacto que regularmente se fazem transcorrido um prazo a partir da finalização do projeto de consultoria.

Desvantagens:

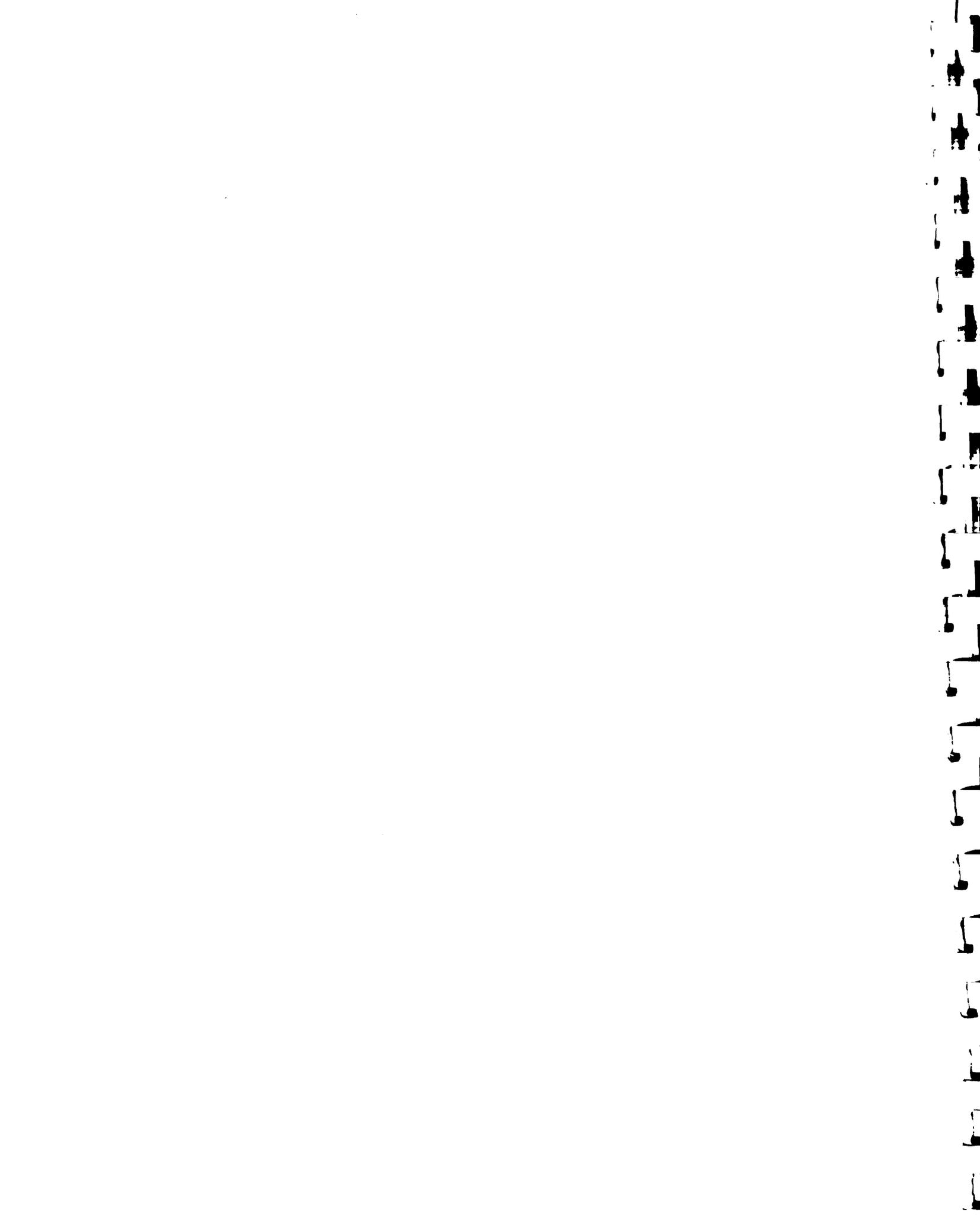
i. Os ingressos podem ser diminuídos face necessidade de compartilhar dos custos indiretos do organismo internacional. ii. Menor flexibilidade nas decisões, visto que tem um organismo associado o qual compartilha das decisões.

iii. Existência de projeto que, por norma ou política do organismo internacional, estão fora do seu interesse.

9. Possibilidades de atuar como organismo vinculado a serviço nacionais no exterior

Existem vários modelos para o funcionamento da Consultora como um organismo vinculado a serviço nacionais no exterior.

Entre eles se podem citar o modelo da USAID; o da Agência para o Desenvolvimento Internacional do Canada; a Missão Agrícola Japonesa; A Unidade de Estudo da Comunidade Economica Europeia; consultorias do governo especializadas de Israel. Devido as limitações deste documento e a ausência de informações



suficientes para opinar sobre as vantagens e desvantagens destes modelos, sugere-se que, caso haja interesse da EMBRAPA, se estude cada caso. De todas as formas, uma característica de todos eles é o alto respaldo financeiro e o apoio logístico que tem os serviços mencionados.

10. Como estabelecer uma base de remuneração da consultoria

A base para estimar uma base de remuneração que pode ter a consultoria depende da natureza do projeto. Há basicamente duas maneiras de estimar estes benefícios:

a. Em projetos de cooperação técnica desenvolver a capacidade institucional e do nível técnico da entidade assistida, a remuneração pode-se estabelecer sobre a base dos custos da consultoria mais um benefício. Este benefício pode ser uma cifra determinada, ou uma cifra calculada sobre a base de certo nível de "overhead". Os projetos típicos desta natureza são os de fortalecimento institucional ("institutional building"); os de apoio para o planejamento (estratégico, operativo, etc) da pesquisa, a difusão e a transferência de tecnologia; projetos de irrigação e manejo de bacias irrigadas; capacitação; etc.

b. Em projetos de desenvolvimento tecnológico específico, de interesse comercial, a base de modelos de participação nos benefícios através de contratos de patentes e marcas, e pagamento de "royalties". Os projetos típicos desta natureza são os de desenvolvimento material genético, biotecnologia, maquinarias, etc. para os quais será muito importante dispor de capacidade negociadora competente por parte da EMBRAPA.



