

**A construção e validação do CONHECIMENTO – ATIVO – OBJETO, no âmbito da Embrapa Milho e Sorgo, e algumas orientações gerais sobre as normativas e procedimentos para atuação individual e de equipes, sob governança de agenda positiva + oportunidades + riscos + futuro, em cenários de compliance e gestão de riscos.**

Frederico O. M. Durães, Maria Marta Pastina, Sara de Almeida Rios, Lúcio Nei Bento, Cynthia Maria Borges Damasceno, Leonardo Melo Pereira da Rocha, Vanessa França Abreu Lacerda, Natália dos Santos Fois, Marcos Aurélio dos Santos, Paulo Eduardo de Aquino Ribeiro, Robson Guimarães, Rozemberg Guimarães Arantes, Christianne Cardoso Macieira de Souza Lima, Arley Figueiredo Portugal, Aisy Botega Baldoni Tardin, Fredson Ferreira Chaves, Guilherme Ferreira Viana, José Heitor Vasconcellos, Marina Torres Pessoa, Sandra Maria Brito, Lauro José Moreira Guimarães, Roberto Williams Noda, Sidney Netto Parentoni, Ivan Cruz, *gestores, cientistas, operadores da ciência e dos negócios de base tecnológica e iniciadores +1, Embrapa Milho e Sorgo*

**Sinopse:** O ano de 2023 em movimento requer uma ação dinâmica da Embrapa para uma ciência com propósito. Neste momento de **Embrapa 50 anos**, a Embrapa Milho e Sorgo está praticando uma reorientação de planejamento e governança dos temas principais para ampliar **contribuição técnica, engajamento e atitudes comportamentais** favoráveis para **resultados, impactos e riqueza social**. Os **realinhamentos** objetivos para uma **agenda positiva + oportunidades + riscos + futuro**, a **inclusão e riqueza social** têm aderência ao propósito de uma empresa de CT&I e estão na pauta do dia. A comunicação franca está continuamente aberta e em busca incentivada de percepção, sintonia e de engajamento, para a promoção de resultados, impactos e riqueza social. **Este informativo** (interno-restrito) trata de **orientações sobre normativas e procedimentos para atuação individual e de equipes para a implementação do “constructo” C-A-O e validação do CONHECIMENTO-ATIVO-OBJETO**, no âmbito da Embrapa e Unidades, a exemplo da UD-CNPMS (Embrapa Milho e Sorgo), **nivelamentos para diálogos e providências (interno-restrito)**. **Tags:** bioeconomia; descarbonização da economia; indicadores, métodos e métricas; produção e sustentabilidade, em bases tropicais; agendas ESG, ODS-17 e BPA/BPI e BP-Gerenciais; cadeia produtiva de grãos e proteína animal; soja-milho-sorgo-milho-forragem; inclusão socioproductiva; CT&I; competitividade; políticas públicas; matriz insumos-produtos; genética e genômica de sementes-raças-MO e boas práticas (técnico-científicas, agrícolas, gerenciais, produtivas, mercadológicas); bioinsumos (1G e 2G – gerações avançadas); Plataforma Bio (*Smart/Joint Lab*) - complexo de laboratórios, protocolos e ativos, na PPP; Plataforma DES (*Desenvolvimento Econômico Sustentável*) e territórios, Plataforma de Serviços Estratégicos; percepção, sintonia e pertencimento, riqueza social; PAT (Plano Anual de Trabalho, na Agenda Institucional, via Sistemas Corporativos, incluindo SEG/Ideare e Integro). <sup>(\*)</sup>**Tags** significa etiqueta, rótulo, usado para auxiliar na identificação de objetos e podem ser utilizados para categorizar conteúdos, temas, conjunto de ideias, etc)

A **Embrapa 50 anos** – enquanto empresa de CT&I para a agricultura, busca na sua missão, objetivos, desafios e implementações de agendas de prioridades, associadas à **dinâmica dos mercados - agendas globais - diretrizes modernizantes**, bem como dos compromissos institucionais e acordos para entregas de impactos, construir **agenda positiva + oportunidades + riscos + futuro**, fundamentalmente com embrapianos e parceiros qualificados – tecnicamente *stakeholders* (*governos, grupos de interesse - incluem os embrapianos, e sociedade*).

Como **uma empresa de CT&I que evolui**, e na dinâmica das atividades de **PD&I, TT-e, Negócios (NBT e NNE), e Administração**, nestes 50 anos de atuação é esperado que a **instituição - pessoas, ideias e coisas, e todos os embrapianos**, tenham uma consciência plena dos seus **papéis e atribuições**, da visão de futuro, e das relações com o **binômio (funcional) inovação e mercado**. É importante reconhecer a importância da **gestão de processos** – necessária, mas não suficiente; entretanto, **“a Embrapa a caminho do campo”** para **“uma ciência com propósito”** requer relevâncias para uma **gestão de resultados e impactos**, nas parcerias profissionais - internas e externas.

A necessidade de **integração de esforços, aderentes à agenda institucional, é uma questão recorrente, em todos os tempos**, desde que a empresa tem em alta conta a qualidade individual

das suas competências – nas categorias funcionais de pesquisador, analista, técnico e assistente, e busca incentivar o trabalho produtivo, em equipes profissionais de qualidade para uma ciência com propósito, praticada por cientistas e apoiadores da ciência. Uma questão gerencial séria, em progresso, é buscar harmonizar as competências – em quantidade, qualidade e aplicação para uma **negociada agenda de prioridades**, com **metas/ meios/ entregas de responsabilidades**. O novo concurso **Embrapa 2024**, acordos de parcerias e realinhamentos das equipes internas (UD-CNPMS e rede **Embrapa**) são fatores de ajustamentos para a evolução de uma **agenda positiva**, doravante.

Nestes **processos** – internos e externos, **amplamente difundidos e exercitados na trajetória da Embrapa**, buscam-se **associar outras agendas em níveis complementares de planejamento e implementação (ciclo PDCA para E-T-O, níveis Estratégico-Tático-Operacional da governança)** e a **Embrapa também internaliza e implementa o binômio (estratégico) inteligência estratégica (IE) e prestabilidade (eficiência, eficácia e efetividade) de desempenho**. “A **governança corporativa** é o sistema que dirige e controla uma empresa, é uma estrutura com práticas, regras e processos que regem a empresa para que ela alcance os seus objetivos e seus negócios sejam bem sucedidos”, e não é exclusiva apenas do gestor, mas pertinente à toda a comunidade de PD&I. Entretanto, **governança** pode ser compreendida como **integração de administração (leis e normas)**, **gestão (capital intelectual, recursos humanos, pessoas)** e **conexões (alianças, parcerias, acordos)**.

Isto posto, percebe-se que a **comunicação** e a **compreensão dos valores, diretrizes, sistemas, processos e modus vivendi e modus operandi da empresa**, não são apenas peças figurativas, ou artefatos da burocracia, ou mecanismo (instrumento) para uns e não para outros da empresa e parceiros, mas constituem **elementos de diálogos profissionais**, que **ampliam a compreensão, a sintonia e o engajamento e organizam a vida da empresa e a contribuição de cada empregado**, para **conteúdos de valor e contextos complexos e variáveis**, também por circunstâncias variáveis ou específicas, alteradas no tempo, por dinâmicas, induções e externalidades.

Uma empresa do porte, natureza e complexidade como é o caso da **Embrapa**, e, por extensão as **Unidades corporativas – inclui a UD-CNPMS (Embrapa Milho e Sorgo)**, tem uma **agenda desafiadora e uma governança não trivial**. O **compreender-formular-implementar estratégia de ação focada em governança profissional**, com sintonia e aderência de cada um e de todos, **não é uma tarefa simples para gestores** – chefias, supervisores, líderes de projetos, responsáveis por atividades, gestores de contratos, comunicadores e apoiadores, **em todos os níveis de atividades**, e os **diálogos estratégicos e operacionais**, embora contínuos e em múltiplas vias e formas, precisam ser cultivados continuamente, e isto é **obrigação de ofício e ação profissional de cada um e de todos**.

A **Embrapa**, na **trajetória** (passado do presente) – **esforço corrente** (presente do futuro) – **futuro** (cenários possíveis para o futuro do presente), **é do Brasil e é uma empresa de CT&I da realidade brasileira**, com missão desafiadora para a **construção do conhecimento** (gerar: obter, inventar, criar; e, adaptar: testar, validar, interagir, conjugar), **qualificação do conhecimento – ativo** (preparo para perceber e negociar valor e a maturidade do conhecimento – as famílias de ativos tem conceitos, tipologia e implicações técnico-científicas - legais - negociais - mercadológicas, com atributos diferenciados, critérios e condições para os arranjos – técnico-científicos, institucionais e produtivos), e posicionamento do valor para **stakeholders** selecionados, via **objeto** dos contratos negociais, na formalização de acordos legais, via alianças e parcerias.

Lembrem-se de que a **Embrapa** é uma empresa pública, de CT&I, 100% dependente dos recursos orçamentários/financeiros do Tesouro Nacional, com missão definida para a agricultura brasileira, baseada em ciência, dados, evidências, empreendedorismo e cenários possíveis, nas parcerias. E ainda, lembrem-se de que o **conhecimento** tem ranqueamento de maturidade diferente, e que a **tecnologia** tem demonstrado alta correlação com o desenvolvimento da agricultura (*conceito amplo*), mas dia a dia está demonstrado que, por si só, “a tecnologia não move moinhos”, e que os conteúdos e os contextos diferentes de sua aplicação e uso têm feito a diferença para os impactos, a construção de valor e promoção da inovação, do empreendedorismo, e dos arranjos produtivos, em domínios técnico-científicos (*próprios, da própria Embrapa; em co-criação e codesenvolvimento, nas parcerias; e, de terceiros, sem a participação da Embrapa*), que requerem conexões, ajustes, negociação e estratégias para posicionamento e negociações, via acordos formais/legais. As equipes técnicas e de apoio já perceberam que, na elaboração de projetos de pesquisa e os seus desdobramentos, **a questão de definir “o problema/a solução” não é exclusiva**, e tem o seu momento próprio para estressar as competências no sentido de, em tempos modernos e competitivos, realinharem o jargão original da empresa, consagrado como o “problema de pesquisa se inicia no problema do agricultor, e após a sua cristalização em um novo conhecimento, via aplicação da ciência, as soluções retornam ao produtor para incorporação aos sistemas de produção”.

Em síntese, pode-se dizer que **o conhecimento que a Embrapa gera é “ativo - um bem público”, e que a sua inserção adequada no contexto da agricultura, das cadeias de valor, nos vários segmentos do mercado, estão pautados nas dinâmicas do mercado, sob o amparo das transações gerenciais, comerciais e legais.**

A agropecuária e a pesquisa agropecuária são atividades econômicas, e constituem um negócio típico da parceria público e privada. E, embora a **performance principal da Embrapa seja da CT&I para a agricultura e áreas afins**, incluindo também **alguns temas relevantes** – das alianças e parcerias, da inclusão socioprodutiva, da riqueza social, **o mercado produtivo é notadamente privado**; e, **na PPP, é pautado pelo empreendedorismo e pelas dinâmicas de mercado** – sobretudo em um país continental, diverso e plural, com práticas democráticas, capitalistas, de economia de mercado e de incentivos à livre iniciativa, orientados pelo incentivo ao apetite empresarial e de riscos, e pelas boas práticas e legislação legal e normativa de **compliance e gestão de riscos**.

**Compliance** (governança, risco e conformidade) é obrigatoriedade, por todos, de seguir as leis e as normas; e, **gestão de riscos**, está centrada na tomada de decisões “do fazer ou do deixar de fazer”, “do cumprir ou deixar de cumprir” as obrigações organizadas nas **agendas institucionais** – *um negociado instrumento orientador de rumos e foco, e um mecanismo de implementação de um plano de metas/ meios/ entregas de responsabilidades individuais e coletivas*. A **Lei das Estatais** (Lei 13.303/2016) coloca para empresas como a **Embrapa**, fortes apelos e obrigações de **compliance** e gestão de riscos. E, com isto, coloca para cada um de nós **embrapianos** – *pesquisadores, analistas, técnicos ou assistentes*, responsabilidades, direitos e obrigações pertinentes para o trabalho produtivo e as entregas relevantes, orientadas nas **agendas de prioridades da Embrapa** – modelada por embrapianos.

**Programas de governos** (federal, estadual e municipal) e **políticas públicas** deverão compor a cesta de oportunidades da **Embrapa**, e os portfólios e parcerias irão enfatizar esta agenda

relevante, via planejamento e contribuição efetiva, doravante. A **qualificação, valoração e posicionamento dos ativos intangíveis** deverão ter o devido **suporte de meios e negociada estratégia de ação para entregas e para os impactos** (benefícios percebidos pelos beneficiários da ação), em cooperação e compartilhamento.

Os **sistemas corporativos SEG/Ideare** (*gestão de carteira de projetos e apropriação de ciência cumulativa*), **Integro** (*monitoramento de atividades de CT&I e entorno*), **Gestec** (*soluções tecnológicas, em níveis de qualificação e usos atuais ou potenciais*), dentre outros sistemas vigentes na rede **Embrapa**, **são dispositivos de funcionalidade corporativa**. Estes sistemas estão em melhorias contínuas e apontam fortes **indicativos de inclusão** (social, territorial, temática, operacional, digital, etc.), para todos.

A **evolução das normativas corporativas, apensadas às políticas de inovação, de negócios, de gestão administrativa vinculada ao L.I.M.P.E. (CF-88, estabelece os princípios expressos da administração pública: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade**. A eficiência foi inserida na CF/88 pela Emenda Constitucional n. 19/1998 (EC 19/98) e **leis complementares**, têm produzido diretrizes, políticas, processos e normas para a **prestabilidade** (eficiência, eficácia e efetividade) **de desempenho individual** no âmbito das Unidades da **Embrapa**, e, na evolução, estão em **mudanças normativas para promover a inovação, buscar integração e compartilhamento de esforços, e reduzir a competição como fator recorrente de não estímulo à criatividade, inventividade e adequado desempenho e entregas relevantes, e nem tampouco servem como critérios para comparar, de forma indevida, agentes, práticas e entregas diferentes**. Também, os critérios normativos para planejar e acompanhar o trabalho produtivo, em temáticas, níveis, agrupamentos, e condições distintas, devem ser pensados para promover e aferir prestabilidade, mas de forma distinta para o atrelamento a recompensas pecuniárias, mitigando os casos e as percepções de injustiças de *feedback* e de recompensas. **A Embrapa precisa e quer ser mais e mais cooperativa, integrativa e de alta prestabilidade, e a competição interna, em termos obsoletos, não contribui(irá) para esta agenda, doravante.**

Estamos, atualmente, com **vários grupos de trabalho (GT) supervisionados pela Diretoria Executiva da Embrapa, e alguns pelas Chefias das Unidades – inclusive UD-CNPMS, para produzirem efeitos de modernidade, de incentivo à inovação e aos negócios (NBT, negócios de base tecnológica; e, NNE, novos negócios emergentes), além de eficiência gerencial e administrativa, nas parcerias – internas e externas.**

Objetivamente, **para os diálogos, estudos e ressignificação normativa e de práticas operacionais internas, os temas essencialidade, relevância, engajamento, contribuição técnica, e aspectos comportamentais e de atitudes estão vigorando. Cada um de nós – enquanto cidadão** (direitos e deveres, por lei, costume, visão, valor, ética, criação/“berço”, senso, e maturidade – profissional, emocional, psicológica, etc.); **empregado** (relações legais, normativas e de boas práticas, p.ex., contrato de trabalho/plano de cargo e salários/acordos, pautam bem os papéis e atribuições para as categorias – pesquisador, analista, técnico e assistente); e, **representante – formal ou não** (gestores, líderes de projetos, contratos, atividades, apoiadores, e demais) tem direitos e obrigações prescritas em leis, normas e práticas de conduta, focando na **construção de ambiente corporativo favorável à inovação, empreendedorismo e arranjos**, em alto nível de convivência – profissional e pessoal.

Observem que temos todos, por formação acadêmica e prática profissional, *expertise* qualificada e experiência - mesmo que individual, e aderente ao que denominamos de “agenda positiva”, dentro da missão da **Embrapa**. Isto é necessário, mas não suficiente.

A prática cotidiana tem demonstrado que, enquanto grupo de excelência, precisamos dialogar mais e melhor, para maior assertividade e respostas sobre as questões comportamentais e de atitudes individuais, previstas na legislação vigente e nas normativas da **Embrapa**, mas ainda de grande tabu para as pessoas, no ambiente corporativo, e talvez, também no ambiente extra-Embrapa. “As competências comportamentais melhoram o clima organizacional, aumentam o rendimento da equipe e promovem a qualidade do trabalho”. As habilidades para conectar e interagir estão ligadas aos comportamentos da pessoa tanto no ambiente social como no ambiente empresarial. E, as competências comportamentais interessam à Embrapa, às pessoas e ao progresso da ciência e sua aplicação e usos.

Com o zelo e os cuidados devidos, mas em providências gerenciais, por respeito, discrição, e sabedores de tratar-se de questões sensíveis, de compreensão, atuação e de impactos, diferentes de pessoa para pessoa, temos que, objetivamente, considerar relevantes e urgentemente necessárias os conceitos e as práticas para a governança das questões comportamentais e de atitudes individuais – vide o *C.H.A. de competências, habilidades e atitudes*, amplamente conhecido por todos, mas carente de afinamentos individuais e coletivos, no âmbito dos diferentes agentes – profissionais, pessoas, indivíduos e grupos de interesse.

Esta agenda técnica, comportamental e de atitudes é sensível, mas tem sinais corporativos legais de atenção e conformidade. Os dados e fatos mostram que estamos profissionalmente entendendo a contribuição técnica, mas existem sinais evidentes de que a compreensão sobre engajamento, comportamental e atitudinal estão ainda precários. E, alguns casos relatados e descritos, com evidências documentais e testemunhais, têm produzido desconfortos nas relações intra- e inter-pessoais, com conseqüências relacionais não favoráveis, de vulnerabilidades, de não conformidades, e têm ampliado os riscos da convivência no ambiente corporativo, bem como produzido casos que inspiram atenção, diálogo e providências - preventivas e/ou correccionais.

Assim, urge dar transparência adequada e alertas objetivos sobre a observância de normas sinalizadoras de limites e potenciais de riscos, por questões comportamentais e atitudinais, entre colegas de trabalho, sobretudo no ambiente corporativo. **Importante alerta, como atenção gerencial e individual, sem estresses indevidos, “truques” intempestivos ou agendas difusas: É melhor, preventivamente, produzir diálogos maduros e mudanças adequadas, inclusive comportamentais e de atitudes, antes que sejam absolutamente necessárias, ou com exigências de procedimentos e de medidas curativas obrigatórias, normalmente “amargas” e com reflexos e conseqüências de riscos.**

Na **UD-CNPMS** estamos todos pautados e exercitando o esforço corrente, via um “**pacto institucional**”, em resumo: **(a) Confiar nas pessoas; (b) Respeitar o profissional que cada um é; (e) Por mais privilegiado que possa parecer o meu (o seu) interesse/vontade pessoal/individual (“dor individual”, legítima, importante), a relevância do interesse institucional (“dor institucional”) é maior.**

As **questões profissionais não permitem desconsiderar evidências ou sinais de estresses comportamentais**, porquanto, **são inadequadas ou abusivas as questões tipo “mimimi”**; e, nem tampouco, **não permitem serem levadas para o âmbito pessoal, de natureza de construção de narrativas baseadas em opiniões pobres e não embasadas em dados e evidências fortes**, portanto, frágeis e com pretensas alegações, p.ex., de desídia (falta culposa do empregado, ligada à negligência), incontinência de conduta, indisciplina, infração disciplinar, insubordinação, mau procedimento, injúria, difamação, assédios, discriminação, perseguição e de desrespeito de qualquer natureza, em múltiplas via e direção.

As **normativas da Embrapa** buscam conceituar e indicar, objetivamente, as condições para uma maior e adequada participação e entregas de cada um de nós – empregados da empresa, nas diversas agendas de trabalho, e sinalizam sobre a necessidade de convivência pacífica, cooperativa e de integração entre as pessoas, profissionais, equipes. Engajamento, contribuições técnicas, habilidades comportamentais e de atitudes são colocadas como relevantes para a inclusão, prestabilidade e entregas. Neste mesmo sentido, as **regras de conduta com base em valores éticos e princípios de integridade**, interessam à **Embrapa**, para o alcance da missão e visão, em alinhamento com os valores institucionais. (p.ex., Vide Norma 037.009.002.002 – Código de conduta, ética e integridade da Embrapa. Ano XLVIII – BCA No. 25, de 01/06/2022).

A bem da verdade e da correta postura profissional e humana, no **ambiente corporativo, temos assuntos temáticos, comportamentais e atitudinais, que precisam ser tratados devidamente, de formas específicas - individual, colegiada profissional, e pautada em processos correccionais e procedimentos especiais -, para diagnóstico e providências quanto à distinção da natureza, dimensão, circunstâncias e gravidade e repercussão do tema, e mesmo, complementarmente, valendo-se da assistência de pequenas interlocuções e comunicações com interessados diretos, ou com a interveniência madura, consciente e sincera, de supervisores ou de pessoas do nosso meio profissional de trabalho, de relacionamento humano e familiar comprovado, experimentado e de boa índole. A gestão de riscos requer acolhimento e estancamentos, e quando associada a mitigação e solução de conflitos, inclusive comportamentais e atitudinais, é um exercício que requer alta compreensão, paciência e respeito, de cada um e de todos.**

Estamos vivenciando uma experiência cumulativa exitosa na comunidade **Embrapa Milho e Sorgo, com 47 anos de contribuições e serviços prestados ao país, à Embrapa e à ciência, ao empreendedorismo de utilidade e ao progresso e desenvolvimento do negócio agropecuário. A ousadia em progresso e com visão de futuro é que somos partícipes ativos de um ecossistema de inovação (PD&I) da rede Embrapa Milho e Sorgo, dinâmico, aberto, disruptivo e útil. E, a nossa equação central de governança é de agenda positiva + oportunidades + riscos + futuro.**

A **legislação vigente e as normativas da Embrapa** têm colocado também luzes orientadoras e sinalizadoras sobre **“a definição, padronização, sistematização e atualização dos procedimentos e processos atinentes à atividade correccional que importam na melhoria da gestão de tal atividade na empresa.** Considera ainda, que a atuação técnica especializada, associada ao estabelecimento de parâmetros que consagram a observação aos princípios constitucionais do devido processo legal, do contraditório, da ampla defesa e da proporcionalidade orientam os esforços corporativos na direção de uma melhor gestão e maior alcance de resultados no desempenho das atividades correccionais. E, considera ainda, que a prevenção e combate à corrupção e o fortalecimento da integridade pública são temas prioritários para a sociedade brasileira e que impõe às organizações públicas o pleno desenvolvimento da sua maturidade

correcional, oferecendo uma resposta administrativa célere às infrações e ilícitos identificados.” Neste sentido e considerações é que a Norma no. 037.003.001.003, intitulada “Processos Correcionais e Procedimentos Especiais”, integrante do Manual de Normas da Embrapa, foi aprovada e instituída pela Deliberação No. 8, de 18/abril/2023, para aplicação desde logo, na instauração, condução e julgamento de processos correcionais ou procedimento especial. (Vide Ano XLIX – BCA No. 23, de 01/05/2023).

A nova norma correcional dispõe sobre a atividade correcional na Embrapa, em fases (admissibilidade, investigativa e acusatória) e processos, via critérios e condições para a solução de conflitos, e define as competências, condições e estabelece os procedimentos a serem adotados no âmbito da empresa.

É por bem informar a todos que casos tipificados têm fontes, caminhos, fluxos e instâncias diferentes a serem processados, p.ex., via (direta, e/ou) OUV, AJU, Comitê de Ética, CCor – Colegiado Correcional, CSAC – Coordenadoria de Suporte à Atividade Correcional, Chefias de UD, DE- Diretoria Executiva Embrapa, e mesmo de ajuizamentos, via Justiça Comum.

Neste sentido, em orientação gerencial - geral e preventiva, pede-se pela sua atenção para com os diálogos e conexões – internas e externas, em alto nível de construção e posicionamento do conhecimento, tanto quanto nas relações intra- e inter- pessoais.

Incentivamos a todos que continuem firmes no trabalho produtivo – a UD-CNPMS tem uma agenda de prioridades em andamento -, com engajamento, contribuição e que tenham comedimentos nos comportamentos e atitudes -, de forma positiva, madura, respeitosa e sincera.

A recomendação sugestiva é que: Se errarem peçam desculpas. Se ofenderem alguém, lastimem, e imediatamente retratem-se, de forma madura e honesta. Se, ocorrer de desrespeitarem as pessoas, a empresa, os *stakeholders* e a ciência, e ainda se de forma recorrente – com ou sem *feedbacks* diretos, admitam que isto é grave, e que “você” tem um grande problema e deve estar orientado e convencido a buscar ajuda profissional. Daí, por certo, tem “encrenca no ar” que irá requerer providências individuais e institucionais, e é bom que “você” esteja amparado e em preparo qualificado para enfrentar tempos difíceis. Dialogue. Ninguém ganha uma discussão.

E, ainda, pedimos atenção especial para com a agenda positiva da Unidade [na UD-CNPMS, estamos em franco progresso de novas propostas de projetos de PD&I, via Editais 2023; avaliação de carteira *SEG* e *extra-SEG*; implementação de Plataformas (temáticas) de Conhecimento – via temas/ parcerias/ *expertises*/ funcionalidades/ estruturas para resultados, entregas e impactos, e de Escritório de Projetos; e, de adequação de prestabilidade de desempenho geral (PD&I, TT-e, Negócios e Administração, para uma equação de eficiência = N (entregas) / D (meios)], e uma busca constante de aprimoramentos técnico-científicos, gerenciais e de convivência, para a harmonização da conduta profissional, pessoal e humana, com a atenção de todos para com as habilidades técnicas, gerenciais, comportamentais e atitudinais, no maior interesse de construção de uma atmosfera corporativa favorável à inovação e mercado no ecossistema da Embrapa Milho e Sorgo.

**Resumo: Uma empresa com propósitos e que evolui é um instrumento de transformação social.**

*Pílula Fígital - Informativos Anteriores - Ano 1* – Números 1 (28/mai/18) a 40 (22/mai/19) – *Ano 2* – Nos. 41-especial (31/jul/19) a 62-esp. (08/abr/20) – *Ano 3* – Nos. 63-esp. (22/jun/20) a 80-esp. (24/mai/21) - *Ano 4* - Nos. 81-esp. (22/jul/21) a 97-esp. (13/mai/22) - *Ano 5* - No. 98-esp. (29/jun/22); No. 99-esp. (11/jul/22); No. 100-esp. (12/jul/22); No. 101-esp. (20/jul/22); No. 102-esp. (07/set/22); No. 103-esp. (22/dez/22); No. 104-esp. (16/jan/23); No. 105-esp. (21/jan/23); No. 106-esp. (14/fev/23); No. 107-esp. (23/fev/23); No. 108-esp. (28/fev/23); No. 109-esp. (27/mar/23); No. 110-esp. (03/abr/23); No. 111-esp. (24/abr/23) - *Ano 6* - No. 112-esp. (12/jun/23); No. 113-esp. (22/ago/23); No. 114-esp. (31/ago/23);...

<sup>(1)</sup>**Ecosistema de inovação (PD&I)** (ambiente imaterial e material, de inovação) equivale às premissas, aos processos, competências, mecanismos, sistemas e estratégia de ação integrada e compartilhada de P&D, IT, TT-estruturada, MKT estratégico, TIC, Relacionamento e Negócios, para agregar pessoas, meios e valores, produzindo impactos e satisfação. O ecossistema - de inovação - é um constructo que visa enaltecer a interdependência entre atores envolvidos no desenvolvimento, na produção e articulação/negociação/comercialização e implementação de uma inovação complexa. (Abordagem de ecossistema de inovação).

<sup>(2)</sup>**Stakeholders** – um público estratégico, de uma pessoa ou um grupo, como parte interessada ou interveniente, que possui interesse, participação ou risco na empresa, negócio e atividade, que legitima as ações da organização e que tem papel na gestão, resultados e impactos da empresa. O mapeamento sistemático de candidatos potenciais a *stakeholders* selecionados é uma ação estratégica corporativa, baseada em tipificação de natureza de agrupamento por participação de interesse (provedores/acionistas, empregados e colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade/sociedade, governo, concorrentes, integrador de soluções, acelerador de negócios, etc.), sua contribuição de relevância e sua demanda básica real para o ecossistema PD&I, visando negócios com base em ciência, dados, fatos e evidências para geração e inclusão de produtividade, rentabilidade e desenvolvimento do território. (In: *Negócios de Base Tecnológica: propósitos e stakeholders de interesse da rede Embrapa Milho e Sorgo. Informativo Pílula Fígital CNPMS, no. 23, de 07/jan/2019*) - um público estratégico, participante e interveniente, por natureza, contribuição de relevância e demanda real constituem elementos chave para o cumprimento compartilhado da missão, objetivos e metas institucionais. Considerando trajetória (passado), esforço corrente (presente) e cenários (futuro), quem são os stakeholders de interesse objetivo do ecossistema PD&I<sup>(1)</sup> da rede Embrapa Milho e Sorgo?

<sup>(1)</sup>**Pílula Phygital / Píulas do dia seguinte** - uma proposta (iniciativa voluntária) de veículo de informação, com periodicidade irregular e indeterminada, visando contribuir para uma visão de temas relevantes e funcionalidade de integração, compartilhamento e providências para promover a Inovação e Mercado, Empreendedorismo e Desenvolvimento Produtivo no Agro brasileiro. (Obs.: Ponto de vista / opinião, position paper, análises, resumos, releases, compilações, adaptações, transcrições e comentários – de contribuição voluntária e de responsabilidade exclusiva de cada autor, e não necessariamente representa a posição oficial da Embrapa, nem tampouco é concorrente com os regulares veículos de comunicação da empresa).

**UD-CNPMS – um ecossistema de inovação (PD&I) da rede Embrapa Milho e Sorgo****Focando em soluções para inovação e mercado agropecuário****Matriz 3x3: Propósito (Ousadia - Melhoria - Esforço Corrente) versus Nível (Estratégico - Tático - Operacional)****. A Embrapa a caminho do campo.**

(de foco interno para foco externo (o setor produtivo, tema, território e stakeholders selecionados), prioritariamente)

**. Ciência com propósitos.**

(de UD-produto para ecossistema (aberto, integrativo, compartilhado) de inovação, e o impacto derivado, com relevância e disrupção)

**. Conexões para inovação.**

(de UD-pesquisa e oferta de tecnologia para UD-negócios de conhecimento, baseada em ciência-dados-evidências, empreendedorismo e desenvolvimento produtivo)

**. Diálogos Estratégicos da Unidade (UD-CNPMS) – ambientes interno e externo do ecossistema de inovação.**

. ressignificando propósitos, premissas e plano de metas-meios-entregas de resultados e buscando significância no (compreender-formular-implementar) consistente de estratégia de ação, em sintonia e aderência com agendas globais – ODS17, investimentos ESG e, plataforma Bio e NNE pautados na bioeconomia, inteligência estratégica territorial e inclusão socioprodutiva, via parceria público-privada; dinâmicas de mercados – competitivos, nichos e diversidade; e, diretrizes institucionais, com novos arranjos (técnico-científicos, institucionais e produtivos), via alianças e parcerias relevantes e portadoras de futuro, para agregar valor, impactos e satisfação.