

III Plano Diretor

Embrapa Pecuária Sul
2004-2007

Embrapa

Pecuária Sul

República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Roberto Rodrigues
Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Conselho de Administração

Luis Carlos Guedes Pinto
Presidente

Silvio Crestana
Vice-Presidente

Alexandre Kalil Pires
Ernesto Paterniani
Hélio Tollini
Cláudia Assunção dos Santos Viegas
Membros

Diretoria-Executiva

Silvio Crestana
Diretor-Presidente

José Geraldo Eugênio de França
Kepler Euclides Filho
Tatiana Deane de Abreu Sá
Diretores-Executivos

Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sul-brasileiros

Ana Mirtes de Sousa Trindade
Chefe-Geral

Sergio Renan Silva Alves
Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Rita Helena Teixeira Garcia
Chefe Adjunto de Administração



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Pecuária Sul
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

*ISSN 0103-376X
Dezembro, 2005*

Documentos 59

III Plano Diretor Embrapa Pecuária Sul 2004-2007

Embrapa Pecuária Sul
Bagé - Rio Grande do Sul
Dezembro/2005

Embrapa Pecuária Sul

BR 153, Km 595, Caixa Postal 242, CEP 96401-970 - Bagé, RS
Fone Fax (0xx53) 3242-8499
sac@cppsul.embrapa.br
http://www.cppsul.embrapa.br

Comissão de Avaliação Estratégica (CAVE)

Coordenação

Sergio Renan Silva Alves

Membros

Eliane Mattos Monteiro
Gisandro Cunha Ilha
José Carlos Ferrugem Moraes
João Carlos Pinto Oliveira
Marcos Flávio Silva Borba
Rita Helena Teixeira Garcia

Editoração Eletrônica e Layout

Cristiane Betemps
Emerson Araujo de Almeida

Revisão

José Elias Kanaan

Impressão

Gráfica Instituto de Menores

1ª edição

1ª impressão: 2005, tiragem: 500 exemplares

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.
Embrapa Pecuária Sul

Embrapa Pecuária Sul

III Plano Diretor [da] Embrapa Pecuária Sul: 2004-2007
/ Embrapa Pecuária Sul - Bagé, 2005.
38p.: 18,5cm x 25,5 cm. (Embrapa, Documentos 59)
ISSN:0103-376X

1. Planejamento Estratégico - Embrapa Pecuária Sul. I. Título.

CDD 630.72081

© Embrapa 2005

APRESENTAÇÃO

O planejamento estratégico vem se mostrando como uma eficiente ferramenta de planejamento das organizações, por isso tem sido muito utilizado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa, para o alinhamento do seu modelo institucional de atuação, frente aos cenários da atualidade e conseqüentes mudanças que a impelem para a modernização do seu papel institucional, com foco nas necessidades da sociedade do país. Vale ressaltar que, numa instituição pública de ciência e tecnologia, tais revisões se alinham também à perspectiva governamental, por ser o governo a principal entidade mantenedora dos recursos necessários ao seu funcionamento, com vistas ao atendimento das demandas da sociedade.

Todavia, as preocupações com recrutamento de parceiros para captação de recursos, bem como para evitar a duplicação de esforços, num país tão dependente destes recursos, são determinantes para uma nova cultura organizacional. Outra preocupação que, traduzida em ações abrirá novas perspectivas à atuação do pesquisador da Empresa, é a atenção ao meio ambiente e aos ecossistemas onde se desenvolvem as explorações agropecuárias, uma vez que o modelo de atuação anterior tinha um enfoque mais produtivista. Hoje é inegável a necessidade de transpor os limites do já conhecido para redesenhar um novo sistema produtivo, principalmente à luz das considerações inerentes à questão ambiental, já que a Empresa vem dando, ao longo de sua trajetória, uma atenção relevante aos aspectos socioeconômicos.

Isto certamente significará também avanço do conhecimento. Aqui se redefinem as questões de inovação, recentemente mais enfatizadas pela empresa. Estas questões apresentam potencialidades ainda inexploradas, seja como fator de integração de entidades públicas e privadas, seja como um instrumental que pode redefinir também os arranjos institucionais na atualidade das organizações.

A Unidade Descentralizada Embrapa Pecuária Sul vem, ao longo dos últimos quinze anos, exercitando o planejamento estratégico como instrumental de revisão de sua missão e da visão do futuro, bem como de suas diretrizes e objetivos institucionais. Nesta oportunidade, apresenta a sua proposta de trabalho institucional para os próximos quatro anos, toda redesenhada à luz dos cenários que não podem deixar de ser considerados para um futuro de ciência e tecnologia, de pesquisa, de desenvolvimento e de inovação, bem como de desenvolvimento sustentável, reconfigurado em espaços territoriais, dentro de sua perspectiva de atuação nas explorações de bovinos e ovinos na região sul do país.

Ana Mirtes de Sousa Trindade
Chefe-Geral da Embrapa Pecuária Sul

Sumário

Introdução	7
Visão de Futuro	9
Missão, Visão, Valores e Foco de Atuação	20
Objetivos Estratégicos	22
Objetivo Estratégico 1	22
Objetivo Estratégico 2	23
Objetivo Estratégico 3	24
Objetivo Estratégico 4	26
Diretrizes Estratégicas	29
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	29
Disponibilização de Tecnologia e Informação	31
Comunicação Empresarial	33
Gestão de Pessoas	34
Modelo Institucional e Sistema de Gestão	35
Infra-Estrutura e Recursos Financeiros	36
Projetos Estruturais	38
Glossário e Siglas	40

Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sulbrasilieiros

Embrapa Pecuária Sul

PDU 2004-2007

1. INTRODUÇÃO

A Embrapa Pecuária Sul, cuja denominação é a assinatura institucional do Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sulbrasilieiros, é uma unidade descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Embrapa, localizada em Bagé, no Rio Grande do Sul. Trata-se uma instituição de pesquisa, desenvolvimento e inovação com âmbito de atuação na região dos Campos Sulbrasilieiros, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e parte do Paraná.

A instituição tem trabalhado com planejamento estratégico para a elaboração de seus Planos Diretores da Unidade (PDU), orientadores de seus rumos institucionais, desde 1993, quando foi elaborado o primeiro I PDU, originado a partir de um processo de discussão entre os funcionários. Em 1998, a Empresa desencadeou uma revisão com metodologia complementar, dando forma ao II PDU. O conseqüente realinhamento estratégico da Embrapa Pecuária Sul se deu à luz da nova visão da Empresa, respaldando suas ações no desenvolvimento regional, através da pesquisa agropecuária, com foco no mercado, considerando que o modelo especialista/produtivista, anteriormente utilizado pela pesquisa agropecuária, estava esgotado.

A Embrapa Pecuária Sul, sob diferentes enfoques, produziu resultados de pesquisa que constituem importante acervo de conhecimento sobre tecnologias e práticas de manejo adaptados às condições regionais. O uso destas tecnologias contribuiu para a melhoria da qualidade e para o aumento da oferta dos produtos de origem animal nas últimas décadas, caracterizada principalmente pela redução da estacionalidade na produção de carne bovina. No que concerne aos sistemas de produção, a qualidade sanitária dos rebanhos melhorou, e a idade média de abate foi reduzida. Também foi incorporado pelos produtores o conceito de produtividade por área e ainda a necessidade de alternativas para viabilizar economicamente seu negócio.

Por outro lado, o motivo principal da construção deste novo PDU consiste em acompanhar a dinâmica da Empresa, pela reorientação de rumos e paradigmas e pela necessidade de inclusão social justa e equânime às questões do agronegócio. Associa-se a isso a acentuada mudança nas tendências da produção pecuária na região de abrangência da Unidade. Tendências estas determinadas por mudanças na demanda por produtos primários, pela percepção por parte dos produtores sobre a necessidade de novas estratégias para as relações comerciais dentro da cadeia produtiva; pela necessidade de redução de impactos ambientais e dos custos de produção dos atuais sistemas produtivos. E ainda pela introdução de atividades produtivas antes não praticadas na região, como o cultivo de soja e a silvicultura de grande escala, ambas contribuindo para a redução de áreas historicamente destinadas à pecuária extensiva.

Diante da atual conjuntura, o realinhamento estratégico das ações da Embrapa Pecuária Sul, com vistas ao futuro de médio e longo prazo, assume caráter irrevogável para que a Unidade volte a ocupar uma posição de destaque como geradora de resultados de pesquisa e tecnologia para sua região de abrangência.

2. VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro da Embrapa Pecuária Sul envolve elementos do macroambiente, referentes ao contexto geopolítico e socioambiental nacional e mundial, com ênfase nos países do Mercosul. Envolve, ainda, elementos próprios das cadeias produtivas e os relativos a PD&I, quanto às tendências de caráter regional identificadas em interação direta com os beneficiários dos resultados desta instituição de pesquisa.

São identificadas como tendências macroeconômicas: a manutenção dos subsídios à agricultura pelos países desenvolvidos; a maior competitividade nos mercados globais; o crescimento da demanda por proteína animal e por novos produtos agrícolas, dentre outras. No que se refere às tendências socioculturais, observa-se a crescente exigência por qualidade e diversidade dos alimentos, maior participação dos movimentos sociais na definição de políticas públicas e maiores exigências éticas quanto ao processo produtivo. Já no tocante às questões ambientais, observa-se a preocupação crescente na relação dos sistemas produtivos com os efeitos ambientais resultantes, com o uso sustentável do solo e da água e o reconhecimento das funções complementares de florestas e outras vegetações nativas.

Numa perspectiva nacional, destacam-se como tendências de caráter geral: a continuada importância do agronegócio, a nova dinâmica do desenvolvimento rural, a redução do denominado Custo Brasil, o crescimento do mercado interno, o fortalecimento da agricultura familiar, o aumento da competitividade no mercado internacional e a ampliação do uso da biodiversidade. Em decorrência disso, as tendências específicas para PD&I são: o desenvolvimento de redes de cooperação, o aumento de demandas por PD&I para agricultura familiar, a geração de tecnologia de maior sustentabilidade ambiental e socioeconômica, o crescimento do mercado de energia renovável, a demanda por tecnologias que integram saúde e nutrição, a exigência de multifuncionalidade dos profissionais envolvidos com PD&I e o surgimento do agronegócio regionalizado e com padrões de produção com identidade.

No âmbito regional sul do Brasil, a ênfase para a identificação de tendências foi colocada nos aspectos referentes às mudanças nas matrizes produtivas, aos novos formatos tecnológicos para suportar possíveis mudanças nas formas de produção, no tamanho da atividade nos próximos anos, na participação dos produtos pecuários nos mercados, na distribuição geográfica da pecuária dentro da região, na qualidade dos produtos, na importância dos recursos naturais e em quem

seriam os atores demandantes de soluções tecnológicas.

No tocante às mudanças das matrizes produtivas, identificou-se uma clara tendência à diversificação de atividades produtivas com a incorporação de elementos não tradicionais, como a produção de madeira, a produção agrícola, especialmente o cultivo de soja, além do crescimento da agroindústria e de atividades não agrícolas como o ecoturismo.

Quanto aos novos formatos tecnológicos, aparece uma forte tendência por tecnologias ambientalmente menos agressivas e de menor custo. Quanto ao tamanho da atividade, detectou-se uma tendência de diminuição da pecuária de corte, com perda de espaço para a agricultura e silvicultura e o crescimento da bovinocultura de leite e da ovinocultura. Apesar da tendência de redução de alguns setores da pecuária, nota-se a propensão de crescimento da participação dos produtos e subprodutos nos mercados. Aqui cabe destacar que a tendência aponta para produtos de qualidade diferenciada em função das características locais de produção, ou seja, arranjos produtivos e sistemas agro-alimentares localizados. Além disso, assume importância crescente a noção de segurança alimentar.

A pecuária de corte tende a ocupar áreas com maiores restrições ambientais, deixando as áreas mais férteis para a agricultura. Já a bovinocultura de leite tende a ocupar áreas não tradicionais em substituição a outras atividades. (Por exemplo, no oeste catarinense onde a suinocultura está sendo reconvertida para a produção de leite). No que se refere à qualidade, a tendência identificada é a de ampliação conceitual, uma vez que se abandonaria a noção de qualidade do produto, para incorporar a concepção de qualidade do processo produtivo, no qual as relações sociais de produção e as características ambientais passam a ocupar lugar de destaque à hora de se analisar o quesito qualidade. Neste sentido, surgem demandas concretas para o desenvolvimento de tecnologias que apóiem a diferenciação de produtos a partir de sistemas de produção com características locais.

Em harmonia com a tendência anterior, aparece uma outra, de crescente valorização dos recursos naturais como elemento agregador de valor aos produtos. Tudo isto é acompanhado de uma crescente consciência sobre a importância da sustentabilidade dos recursos naturais e, por via de conseqüência, da necessidade de se desenhar sistemas de produção adaptados às diferentes condições ambientais. Ainda, dentro desta tendência, identifica-se o crescimento em

importância de uma abordagem territorial no desenho de novos formatos tecnológicos. Por fim, aparece uma forte tendência de ampliação da base social demandante de tecnologias de produção agropecuária com a maior participação organizada dos movimentos sociais do campo e de outras categorias sociais, como a pecuária familiar. São condicionantes importantes que nos levam a considerar a necessidade de se produzir tecnologias apropriadas às diferentes condições socioculturais, econômicas e ecológicas pertinentes a cada categoria social, seja do agronegócio, seja da agropecuária familiar que engloba assentados da reforma agrária, quilombolas e agropecuaristas familiares tradicionais.

O contexto das macro-tendências e tendências regionais orienta a adoção de uma visão de futuro que se concentre na busca de uma pecuária mais sustentável, sob os pontos de vista social, ambiental e econômico para a promoção do desenvolvimento regional, através da geração de tecnologias e práticas agropecuárias que respeitem e valorizem a diversidade presente nos diferentes ecossistemas campestres da Região Sul, considerando, para isso, aspectos culturais e ambientais que, juntos, significam a diferenciação qualitativa dos produtos pecuários do sul do Brasil.

Com o processo de globalização, torna-se necessária uma reconfiguração do formato de atuação da unidade para com os países do Mercosul, onde, antes de se pensar em estratégias de interrelação institucional, deve-se contar com a previsão de que acordos comerciais e políticos, principalmente, entre esses países, deverão contemplar mecanismos que garantam que as consequências da política industrial tenham menores impactos negativos na produção primária da região sul do Brasil. Por outro lado, é também sabido que alguns desses países produzem produtos de alta qualidade, o que lhes garante acesso a mercados internacionais com melhor remuneração. Esta situação, especificamente, exigirá a elevação do padrão de qualidade dos produtos pecuários, para poder competir em igualdade de condições. Uma estratégia que pode ser eficiente na interação do trabalho específico de PD&I com os países parceiros, é o aproveitamento dos estudos institucionais que a empresa já realizou para identificar oportunidades de integração, como por exemplo, utilizar o mapeamento do "Projeto Quo Vadis". Ao lado disto, realizar um esforço de realização de propostas de trabalho entre dois ou mais países da região sul da América Latina, especialmente.

Também há uma premente necessidade de se desenvolver uma estratégia mais eficaz de interação das unidades da empresa,

especialmente com aquelas mais ligadas à exploração pecuária, como também em relação àquelas cujos focos de trabalho tangenciam, de algum modo, a atividade pecuária, realizando projetos de PD&I integrados a essas unidades da empresa, com subseqüentes ações de transferência de tecnologias, ampliando o conceito de parceria interinstitucional.

Assim, a visão de futuro contempla o desenho de sistemas de produção com menores impactos ambientais, menores custos, e com maior qualidade dos produtos e das matérias primas, dentro da visão das cadeias produtivas. Com relação à produção familiar, a visão de futuro se concentra na inclusão social através da geração de tecnologias passíveis de apropriação pelas diferentes categorias sociais, no desenho de sistemas de produção menos dependentes de insumos e que potencializem os recursos localmente disponíveis e, ainda, na melhor organização da transformação/distribuição de seus produtos.

O ambiente de atuação

No Brasil existem em torno de 190 milhões de cabeças de bovinos, sendo que cerca de 17% desse total se encontram na Região Sul e aproximadamente, 8% no estado do Rio Grande do Sul (www.brazilianbeef.org.br), onde são praticados sistemas extensivos de criação a pasto, nos quais a alimentação dos animais, na maioria dos casos, não inclui grãos que podem ser consumidos diretamente pelo homem, sendo esta situação a principal diferenciação de característica da produção brasileira, consideradas as demais regiões brasileiras.

O efetivo de ovinos no Brasil diminuiu 20,3% entre 1980 e 2000, passando de 18,3 milhões de cabeças para 14,6 milhões no final deste período. Esta queda do rebanho nacional se deve principalmente à redução de 51,4% do rebanho da Região Sul, baixando a participação da região, no rebanho nacional, de 63,3% para 38,6%. Na Região Sul, onde são criadas principalmente raças lanadas, a redução do efetivo em função da queda do valor da lã no mercado internacional desestruturou o setor e promoveu a saída de muitos criadores do negócio, à semelhança de outros países produtores. Atualmente, os ovinocultores intensificam a criação de raças mistas e daquelas especializadas na produção de carne. Em função das modificações nos preços dos produtos, principalmente no varejo, é provável a ocorrência de uma recuperação da atividade nos próximos anos.

No entanto, a baixa oferta de produtos, decorrente da redução nos rebanhos, é um dos pontos críticos para o desenvolvimento da ovinocultura. Os produtores têm pouco poder de negociação, porque possuem um reduzido número de animais e utilizam baixo nível de tecnologia. A cadeia da lã, que possuía um relativo equilíbrio, encontra-se desestruturada. Por outro lado, a da carne ainda não está estabelecida de modo organizado. Existem algumas exceções, como a construção de alianças no setor que, no entanto, ainda não garantem o atendimento da atual demanda por carne ovina. Isto pode ser constatado pela necessidade de importação desse produto que facilmente poderia ser evitada com a produção nacional. Esta situação é agravada pela sazonalidade reprodutiva que contribui para uma oferta estacional de carne de cordeiro para abastecimento do frágil e desestruturado mercado.

Nos campos da Região Sul do Brasil, são criados sob condições extensivas 26 milhões de bovinos (17% do efetivo nacional) e mais de 4 milhões de ovinos (42% do efetivo nacional). No Brasil, há uma tendência de crescimento da população de bovinos e ovinos, em paralelismo com a população humana, que os utiliza como fonte de alimento e de vestuário. Entretanto, essa não é a tendência verificada na Região Sul, onde houve manutenção na população de bovinos e redução em quase 50% dos ovinos, nos últimos quinze anos. Essa constatação pode ser um indicativo de que a produção pecuária sobre os Campos Sulbrasileiros esteja ameaçada, uma vez que está sendo substituída por culturas agrícolas e florestais não nativas de questionável sustentabilidade. O grande desafio é tornar a pecuária sobre os Campos Sulbrasileiros uma atividade economicamente competitiva sem diminuir a sua sustentabilidade.

Uma revisão nas tendências

A interação com os usuários/beneficiários, para fins de elaboração deste documento, deu-se através de reuniões com diferentes atores que compõem o ambiente externo da unidade, conforme relatado a seguir.

No estado do Paraná, a principal tendência é a de desintensificação dos atuais sistemas de produção de leite, no sentido de buscar produtos de menor custo e com mais qualidade, entendida em sentido mais amplo, incluindo produto e ambiente, conforme identificado em reunião de prospecção de futuro e de cenários com produtores e técnicos ligados à atividade leiteira. Já os produtores de gado de corte começam a se organizar em blocos, para que seus negócios se tornem

mais competitivos, formalizando alianças mercadológicas. Por outro lado, verifica-se também uma tendência para a regionalização, com a produção de produtos diferenciados, visando futura certificação de origem. No que diz respeito aos ovinos e caprinos, há uma busca por produtos alternativos. Tudo isto ocorre face ao avanço das áreas de agricultura e florestas sobre as áreas de pecuária, principalmente no sul do estado.

Em Santa Catarina, está sendo constatado o aumento da atividade leiteira em todas as regiões e há organização dos produtores, juntamente com a migração de indústria de laticínios de outros estados da União. Uma incógnita ainda persiste em relação à produção de bovinos de corte, em função do aumento das áreas com fruticultura, agricultura e florestamento. Há manutenção e/ou aumento de atividades não agrícolas, como por exemplo, o turismo rural e o artesanato. A exemplo do que foi verificado no Paraná, há uma tendência à agregação de valor aos produtos, visando uma futura certificação de origem, com relação à produção oriunda de novos formatos tecnológicos.

No tocante à produção de ovinos, esta tende a ser intensificada, utilizando-se o recolhimento dos animais para apriscos e com alimentação sendo fornecida pelo homem, a fim de evitar ação de predadores. Mesmo assim, o efetivo do rebanho ovino no Estado tem oscilado em decorrência de barreiras sanitárias, sendo atualmente constatada uma demanda por fêmeas de raças de corte, o que pode ser um indicativo de crescimento. Neste particular, 70% dos rebanhos ovinos em Santa Catarina são de raças definidas, tendo como base as raças de carne Ille de France, Hampshire Down e Texel. As principais demandas dos sistemas de produção ovina, sob a ótica da Extensão Rural, se concentram no uso de medidas objetivas para melhoramento genético da produção, novas forrageiras, políticas públicas, organização das cadeias e redução da estacionalidade da produção.

No Rio Grande do Sul, em função da relativa estabilidade da população de ovinos, mesmo que haja uma retomada na ovinocultura fundamentada na recuperação do preço da lã, não há escala populacional suficiente para alavancar o setor. No entanto, a idéia é de que a produção de lã deverá incentivar a produção de carne, já com os diversos segmentos conscientes de que não há necessidade de estratificar os rebanhos com aptidão para carne ou lã. A cadeia produtiva se encontra totalmente desorganizada, notadamente no que diz respeito aos segmentos da industrialização e varejo da carne, com preços pouco atraentes aos criadores, o que leva muitas vezes à busca pelo mercado informal. Por outro lado, há indicação de que deve haver uma modificação

na atitude dos atuais produtores, considerando a ovinocultura como um negócio. Esta mudança comportamental deve estar associada ao treinamento de mão-de-obra rural para trabalhar com ovinos. Ainda, como uma tendência geral, pode-se salientar que a diversificação de produtos e a baixa agressividade ambiental da criação podem ser consideradas como pré-condições inerentes à produção de ovinos no estado.

A indústria da carne bovina busca excelência no atendimento e conquista de melhores mercados. Nos últimos anos, o alvo tem sido a escala de produção, eficiência, treinamento, redução de pessoal e redução de preços, tendo como fator-chave a agregação de valor aos produtos, considerando que a definição do preço da carne se dá pelo mercado americano, pouco aberto aos produtos brasileiros. Neste segmento da cadeia, a tendência é a adoção da rastreabilidade com a comercialização de carne natural com osso, congelada ou resfriada. O novilho desejado para abate deve ser o mais jovem possível, porém com carcaças de, pelo menos, 230 kg de carcaça fria e com boa cobertura de gordura. Em termos de conservação do produto obtido, o pH é um fator importante a ser considerado.

Em termos qualitativos de produção de carne, a idéia é de que os sistemas devam ser extensivos, desde naturais até orgânicos, empregando pastagens cultivadas com regras determinadas, fiscalização e remuneração diferenciadas. Por outro lado, o Estado quer ofertar segurança alimentar aos consumidores, sem subsídios e com preço acessível. Os consumidores, de um modo geral, consomem na razão de seu poder aquisitivo e desejam facilidade de preparação e de acesso aos produtos.

As grandes barreiras para o mercado da carne efetivamente são sanitárias; depois da ocorrência de surtos de aftosa, já com alguns mercados abertos para países livres de aftosa com vacinação, surge a doença da vaca louca como o novo fantasma para o mercado de carnes no mundo, requerendo melhoria constante no controle sanitário dos alimentos de origem animal.

O couro bovino corresponde a cerca de 15% do valor de um boi gordo. Na Região Sul, os couros têm baixa qualidade devido à ocorrência de ectoparasitoses, como carrapatos e bernes, além da inadequação do local da colocação da marca, existindo, no entanto, mercado comprador e desenvolvimento tecnológico para processamento.

Na pecuária leiteira, a tendência das principais bacias produtoras,

no Rio Grande do Sul, é a redução do número de produtores na atividade. Esta redução está conectada à ausência de uma política leiteira, o que dificulta a articulação das ações voltadas ao desenvolvimento da atividade. Também são fatores de dificuldade o alto preço dos insumos, a inexistência de campanhas de estímulo ao consumo de leite e produtos lácteos, bem como a redução no número de pequenas empresas de transformação, sendo que no Rio Grande do Sul existem apenas 90 empresas desse porte. Na região do Vale do Taquari, as principais tendências são: a busca de produtos diferenciados com selo de qualidade e certificação de origem, o uso da terceirização da recria de terneiros, tecnologia já adaptada e estimulada pela Embrapa Pecuária Sul. Existe, porém, a degradação ambiental, principalmente pela coexistência de atividades de explorações paralelas de suínos e de aves que geram um excesso de matéria orgânica.

De um modo geral, as tendências observadas estão relacionadas à necessidade de adequação dos formatos tecnológicos às peculiaridades de cada região. Adicionalmente, destaca-se a necessidade de melhoria na transferência de tecnologias aos produtores, sendo talvez a principal demanda a busca de novas alternativas forrageiras adaptadas aos distintos ambientes de produção.

Assim, visando o uso mais eficiente dos recursos disponíveis, torna-se necessário desenvolver projetos em rede como forma de subsidiar competências e infraestrutura. Neste sentido, faz-se necessário o fortalecimento da programação de pesquisa com outras unidades da Embrapa ligadas a sistemas pecuários. É também fundamental o estabelecimento de parcerias com os centros de pesquisa dos países do Mercosul, especialmente com o INTA, na Argentina, e com o INIA, no Uruguai.

Os diferentes sistemas de produção e a recomendação de tecnologias

Nos Campos Sulbrasilieiros há um tecido social composto por um complexo mosaico de produtores. No entanto, existem algumas variáveis que são comuns e que permitem alguma caracterização para se definir estratégias de atuação para a pesquisa. Com o objetivo de identificar os diferentes estratos de produtores, exercitou-se um método rápido de caracterização, tendo sido escolhidas onze variáveis: uso de tecnologia; tamanho das propriedades; tipo de mão-de-obra empregada na propriedade; qualidade dos recursos naturais; dependência de uso de

insumos; acesso e uso de crédito; utilização de integração lavoura e pecuária; nível de escolaridade dos produtores; impacto ambiental do sistema em implementação; nível de diversificação de atividades e o grau de endividamento dos produtores.

A cada variável, foi atribuído valor 1 para o nível mais baixo e valor 5, para o nível máximo, de forma subjetiva. Por exemplo, ao se trabalhar com a variável “uso de tecnologia”, se o produtor não emprega nenhum processo tecnológico, este quesito recebe o valor 1 e aquele que utiliza tudo que conhece de tecnologia e/ou toda aquela disponível, neste quesito recebe o valor 5. Com este critério, foi possível estratificar cinco tipos de produtores, dentro do aspecto da unidade de produção sem considerar as espécies (bovinos e ovinos) e objetivo de produção (carne, leite ou lã), que foram denominados como: Capitalista, Patronal, Familiar de mercado, Familiar de subsistência e Familiar de sobrevivência.

Na figura 1 é apresentado um gráfico radar que ilustra a forma de cada tipo de produtor em função dos valores arbitrados, indicando as semelhanças, interfaces e peculiaridades de cada um dos sistemas descritos.

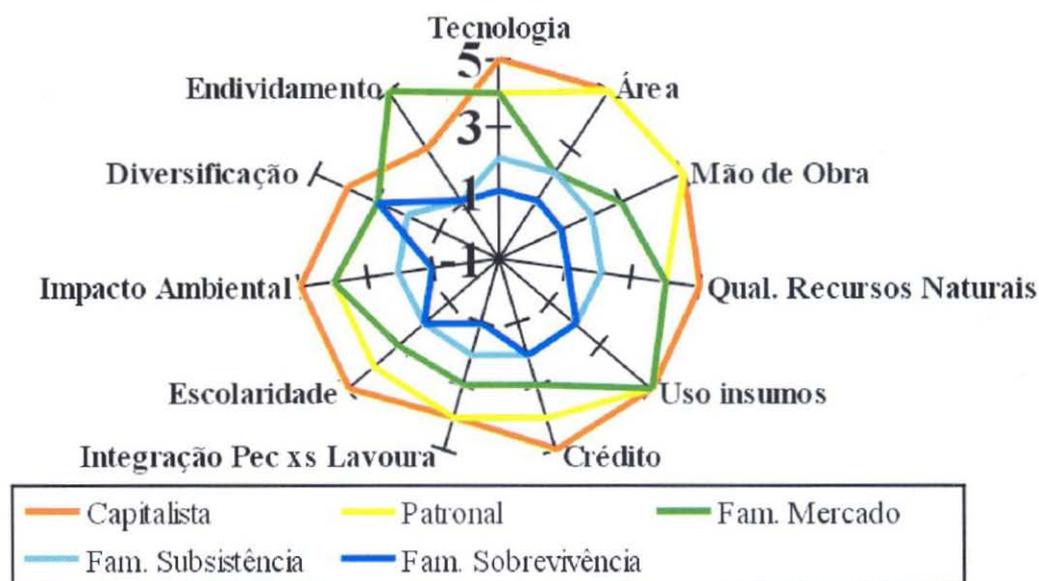


Figura 1. Caracterização dos distintos tipos de produtores pecuários da região dos Campos Sulbrasilieiros

Os sistemas de produção com características Capitalistas, com propriedades acima de 3000 ha, demandam tecnologias que devem considerar os recursos naturais disponíveis, os tipos de insumos utilizados, a disponibilidade e dependência de crédito, as culturas em integração, visando reduzir o impacto ambiental e proporcionar incremento na diversificação de atividades.

Já para os sistemas de produção com a característica de Patronal, com áreas oscilando entre 500 e 3000 ha, utilizando mão-de-obra 100% contratada, com diversificação razoável nas propriedades, as tecnologias a serem recomendadas devem buscar minimizar o emprego desordenado de insumos, energia e endividamento dos produtores que tiveram insucesso na produção e foram tomadores de recursos.

O tipo denominado Familiar de Mercado, embora utilize mão-de-obra da família, necessita de tecnologias que busquem equilíbrio de fatores semelhantes ao Patronal, no que se refere ao uso de insumos, endividamento e impacto ambiental, com o agravante que, normalmente, esses sistemas não se encontram sobre os melhores solos do bioma.

O tipo Familiar de Subsistência deve buscar uma melhoria da qualidade de vida e produção de excedentes com valor agregado, acesso a novos mercados, considerando as características do seu sistema de produção, como o cuidado e interação com o ambiente.

E, finalmente para os sistemas caracterizados como Familiares de Sobrevivência, a geração de tecnologia deve ser em parceria com outros elementos como a extensão oficial e poderes públicos, no sentido de manter esses produtores na atividade, estimulando a sua inclusão no mercado através de produtos com características peculiares e relacionados com o seu ambiente de produção.

De um modo geral, essa pode ser uma contribuição para todos os tipos de produtores; no entanto, deve ser particularmente importante para esses dois últimos que são aqueles de mais íntimo contato e dependência do ambiente.

Os diferentes estratos de produtores têm visão distinta da atuação da Embrapa e do que dela desejam. Os produtores, de forma geral, demandam das instituições organização, capacitação e retomada de poder de negociação junto ao mercado e ao poder público. No que concerne à Embrapa, a demanda é por tecnologias e apoio em futuros programas de agregação de valor. Isto requer mais do que a contribuição

através de palestras e publicações de resultados de pesquisa ou mesmo de transferência de tecnologias, incluindo uma organização efetiva dos bancos de dados de informação e atuação em parceria.

Os pecuaristas familiares representam uma fração importante da população rural na região dos Campos Sulbrasilieiros. Estes hoje são reconhecidos pelos agentes da extensão oficial e suas demandas principais se concentram no atendimento das questões de infra-estrutura como saúde, energia elétrica e transporte. No entanto, em relação às demandas tecnológicas, estas se concentram na busca de animais adequados às condições de criação, melhoria do controle de enfermidades parasitárias e novas alternativas forrageiras para alimentação animal.

Os produtores assentados da reforma agrária, na sua maioria oriundos de acampamentos do Movimento dos Trabalhadores sem terra (MST), depois da conquista da terra, perdem a capacidade de se organizar em grupos, e ficam sem assistência, sem energia elétrica e sem estradas. As necessidades desse conjunto de produtores são de toda ordem, como escolas e áreas de convívio humano, além das de tecnologia de produção. O funcionamento das propriedades rurais desta classe de produtores, inclui demandas de infra-estrutura, como esgotos, contaminação de fontes de água e também de capacitação, como o oferecimento de treinamentos para produção.

Esta demanda, mesmo não sendo o foco da pesquisa da Embrapa Pecuária Sul, pode ser atendida em parceria com outras instituições, visando a melhoria da qualidade de vida desses produtores e sua fixação no campo. Um interessante canal de comercialização, que a extensão visualiza como alternativa, é a oferta de produtos nas periferias das cidades. O leite é uma alternativa, porém, não há condições de produção com vacas de raças especializadas, requerendo também atuação da pesquisa no que se refere a melhoramento animal.

Reconhece-se que, apesar de o exercício ter revelado a diversidade de estratos, não foram utilizados dados consolidados de informações socioeconômicas dos diferentes tipos de produtores identificados. Porém, o quadro obtido orienta para uma proposta de ação cujo foco esteja na geração e recomendação de tecnologias agropecuárias que considerem os diferentes sistemas acima citados.

Neste sentido, a visão de futuro é de que, nos próximos quatro ou cinco anos, os sistemas produtivos sejam direcionados para uma

3. MISSÃO, VISÃO, VALORES E FOCO DE ATUAÇÃO

Missão

Viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do espaço rural nos Campos Sulbrasileiros, com foco no agronegócio de bovinos e ovinos, em benefício da sociedade.

Visão

A Embrapa Pecuária Sul deve ser vista como:

- Referência técnico-científica em pecuária, reconhecida pelos seus clientes, integrada no Mercosul, contribuindo na formulação das políticas agrícolas;
- Referência em estratégias sustentáveis de uso e manejo dos recursos naturais dos Campos Sulbrasileiros, através da geração de tecnologias de produção animal e transformação de seus produtos, apropriadas às condições peculiares destes ecossistemas.

Valores

Comprometimento e ética

Desempenho das atribuições e do mandato da Unidade, com honestidade, transparência, rigor profissional e científico e respeito à diversidade cultural e biológica

Eficiência e eficácia

Desenvolvimento de ações com foco na obtenção de soluções competitivas

Criatividade e pró-atividade

Antecipação e espírito inovador na apresentação de soluções

Parceria e excelência no atendimento

Articulação para viabilizar soluções tecnológicas para problemas comuns

Foco de Atuação

A Embrapa Pecuária Sul é uma unidade de pesquisa agropecuária, cujos produtos são soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável da pecuária nos Campos Sulbrasileiros. A unidade atuará em parcerias na geração de tecnologias para os diferentes segmentos sociais para os quais trabalha, visando garantir avanços em novas fronteiras do conhecimento e oferecer produtos e serviços de qualidade, preservando e valorizando a biodiversidade e os recursos naturais.

Mercado: A Embrapa Pecuária Sul atuará no mercado de conhecimento e tecnologia que promovam a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio de bovinos e ovinos, a inclusão social e o bem-estar da sociedade.

Produtos: A Embrapa Pecuária Sul desenvolverá conhecimentos e tecnologias capazes de viabilizar soluções para o desenvolvimento do espaço rural dos Campos Sulbrasileiros e sua sustentabilidade.

Público-alvo: A Embrapa Pecuária Sul considera como seu público-alvo grupos ou entidades, pública ou privada, cujas atividades dependam dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Parceiros: A Embrapa Pecuária Sul considera como parceiros grupos de produtores, instituições públicas ou privadas que assumirem e mantiverem, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a empresa, compartilhando riscos, custos e benefícios, para PD&I.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Consolidar as bases científicas e tecnológicas para desenvolver os diferentes sistemas pecuários da região dos Campos Sulbrasileiros, visando sua sustentabilidade com competitividade

Objetivo específico 1

Promover avanços científicos e tecnológicos que viabilizem agregação de valor aos produtos regionais, criando novos produtos e processos.

Situação atual

Há um estoque de resultados científicos e práticas/processos tecnológicos que atenderam alguns sistemas pecuários que foram desenvolvidos sob a ótica da produção e produtividade. Todavia, não consideraram os diferentes aspectos da sustentabilidade com competitividade dos diferentes sistemas pecuários.

Meta:

Desenvolver prática/processo tecnológico para sistemas silvipastoris sustentáveis pela caracterização da resposta de cultivares de forrageiras a diferentes níveis de interceptação da radiação solar.

Objetivo específico 2

Desenvolver PD&I para gerar oportunidades para o agronegócio regional a partir da diferenciação dos produtos regionais

Situação atual

Não utilização de parâmetros para a diferenciação qualitativa dos produtos regionais.

Meta:

Tipificar a região dos "campos finos da fronteira" (solo, vegetação, clima, sistemas de produção) para o processo de Identificação Geográfica da Carne da Campanha Meridional do Rio Grande do Sul.

Objetivo específico 3

Desenvolver conhecimentos, tecnologias e processos que contribuam para a superação de desequilíbrios regionais e o uso eficiente de recursos.

Situação Atual

Não aplicação de metodologia para análise da eficiência dos diferentes sistemas produtivos

Meta:

Disponibilizar uma metodologia para análise da eficiência produtiva, baseada nos custos de produção para os diferentes sistemas pecuários.

Objetivo específico 4

Realizar pesquisa em modelagem e simulação de sistemas.

Situação atual

O alto custo e o excessivo tempo necessários para a obtenção das informações requerem o desenvolvimento de modelos de simulação.

Meta:

Gerar um sistema informatizado de recomendação de uso de tecnologia para produção em campo nativo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Desenvolver, através da geração e disponibilização de soluções tecnológicas, as capacidades produtivas dos agropecuaristas familiares e empreendedores rurais.

Objetivo específico 1

Viabilizar soluções tecnológicas, de forma coordenada com os parceiros, numa perspectiva territorial e participativa que contribua para a inclusão social dentro da área de abrangência da Embrapa Pecuária Sul.

Situação atual

A programação de pesquisa anterior não contemplava o enfoque territorial e nem a utilização de metodologias participativas.

Metas:

Identificar dois sistemas produtivos de base agroecológica em andamento na área de abrangência da Embrapa Pecuária Sul.

Identificar dez grupos de produtores agroecológicos envolvendo pelo menos 120 famílias.

Objetivo específico 2

Viabilizar a agregação de valor aos produtos regionais oriundos da agropecuária familiar e de empreendedores rurais.

Situação atual

Os cinco tipos de produtores descritos neste documento têm dificuldades mercadológicas. Alguns pela não valoração dos produtos em função da qualidade e outros pela adoção de práticas que impedem a diferenciação pela qualidade.

Meta:

Produzir um diagnóstico socioeconômico baseado na abordagem da construção social da qualidade que contemple estudos de mercado e a tipologia dos sistemas de produção para a criação de selos dos produtos regionais.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Desenvolver conhecimentos e tecnologias que viabilizem a produção em quantidade e qualidade de alimentos e de matérias primas.

Objetivo específico 1

Gerar conhecimentos, processos e tecnologias para suporte à defesa

sanitária, à rastreabilidade e à certificação.

Situação atual

Atualmente as barreiras para a comercialização de produtos de origem animal são de ordem sanitária. Uma alternativa para reduzir esses efeitos, com agregação de valor, é qualificar os processos produtivos, incluindo aspectos de saúde animal, segurança alimentar e proteção ambiental com rastreabilidade de procedimentos e certificação.

Metas:

Delimitar e caracterizar a região dos campos finos na Campanha do Rio Grande do Sul para o estabelecimento de processos de certificação dos produtos de origem animal.;

Estabelecer conjunto de boas práticas de produção de bovinos de corte, leite e ovinos, incluindo aspectos relativos a segurança alimentar, bem estar animal e proteção ambiental.

Objetivo específico 2

Determinar as características do couro bovino e da carne bovina e ovina, produzida nos Campos Sulbrasileiros.

Situação atual

Pouco conhecimento disponível com respeito à qualidade das carnes vermelhas desta região, em relação aos aspectos nutricionais, ambientais e aos processos de produção.

Metas:

Monitorar e estabelecer um conjunto de indicadores dos fatores que interferem nos parâmetros de qualidade da carne bovina e ovina, de diferentes sistemas de produção.

Estabelecer, em cooperação, um novo sistema nacional de classificação de couros bovinos.

Objetivo específico 3

Desenvolver alternativas para controle de parasitos visando a redução e/ou substituição de insumos e segurança alimentar

Situação atual

A utilização do controle químico dos principais endo e ecto-parasitos dos bovinos e/ou ovinos contribui para a contaminação dos alimentos e ambiente, além de elevar os custos de produção.

Metas:

Identificar um método alternativo ao controle químico das parasitoses de bovinos.

Identificar dois genes candidatos à resistência à babesiose.

Identificar marcadores genéticos para resistência à helmintoses e à babesiose.

Identificar dois genes candidatos à resistência à helmintose ovina.

Validar o uso dos marcadores moleculares associados à babesiose e helmintoses em cooperação com empresas privadas de melhoramento genético.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Fortalecer e ampliar os conhecimentos científicos e tecnológicos para a caracterização, avaliação, preservação, conservação e uso sustentável dos recursos dos Campos Sulbrasilieiros.

Objetivo específico 1

Desenvolver conhecimentos e tecnologias para usos inovadores e sustentáveis dos bancos ativos de germoplasma de forrageiras, ovinos e bovinos.

Situação atual

Apesar da existência dos bancos de germoplasma, ainda há necessidade de ampliar o conhecimento sobre as possibilidades de uso da biodiversidade na produção animal.

Metas:

Disponibilizar uma variedade de *Bromus auleticus*;

Disponibilizar uma variedade de *Paspalum* sp.;

Disponibilizar uma variedade de *Holcus lanatus*;

Determinar objetivos e critérios para seleção de bovinos da variedade Ibagé, enfocando aspectos de seleção por temperamento, qualidade de carne e resistência a parasitas.

Objetivo específico 2

Desenvolver conhecimentos e tecnologias para a caracterização, monitoramento e ordenamento do uso da base de recursos dos campos naturais.

Situação atual

A tendência produtivista dos últimos anos modificou a paisagem e a sustentabilidade dos sistemas de produção, determinando a necessidade de incluir efetivos indicadores ambientais junto aos processos produtivos.

Meta:

Estabelecer um conjunto de indicadores de impacto ambiental pela ação de diferentes processos de produção.

Objetivo específico 3

Contribuir para a substituição gradativa de adubos químicos por alternativas orgânicas.

Situação atual

Nos atuais sistemas de produção, a busca por maior produção esteve atrelada ao uso massivo de insumos que contaminam o ambiente, sendo muitas vezes também inviáveis pelo custo.

Meta:

Gerar uma recomendação de adubação orgânica para pastagens naturais.

Objetivo específico 4

Contribuir para o estabelecimento de políticas públicas de proteção ambiental que incorporem conhecimentos da interação solo-planta-animal.

Situação atual

A Embrapa Pecuária Sul já fez algumas incursões por essa área, mas não de forma contínua e organizada. É necessário que estas iniciativas façam parte da rotina dos projetos de pesquisa que tratem do uso de recursos naturais.

Meta:

Gerar um processo agropecuário de manejo dos pastos naturais, que incorpore conhecimentos sobre as interações solo-planta-animal em diferentes extratos de produção.

Objetivo específico 5

Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a recuperação e o uso sustentável de áreas degradadas e alteradas.

Situação atual

Há uma estimativa de que 134 mil hectares por ano de campos naturais desaparecem, pelo avanço das atividades agrícolas e florestais e a invasão de Capim Annoni2.

Metas:

Disponibilizar uma metodologia para o controle do Capim Annoni2 na região dos Campos Sulbrasilieiros.

Disponibilizar uma metodologia apropriada para recuperação de áreas

5. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Para construção de soluções para os diferentes sistemas pecuários a Embrapa Pecuária Sul estabeleceu as seguintes diretrizes:

Pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I)

Diretriz Estratégica 1

A formulação de projetos de pesquisa e desenvolvimento deverá guardar as características de redução do uso de insumos e de impactos ambientais, melhoria nos procedimentos de produção, parceria e interdisciplinaridade.

Situação atual

Cinquenta por cento dos projetos da atual programação de pesquisa não contemplam todas as características mencionadas.

Metas:

Aplicar os critérios de redução do uso de insumos e de impactos ambientais para a aprovação de 100% das propostas de projetos.

Formular e apresentar projeto sobre controle do Capim Annoni2, que resulte numa metodologia de controle;

Avaliar três métodos para recuperar áreas em processo de arenização.

Diretriz Estratégica 2

Interagir com os setores público e privado visando o desenvolvimento rural.

Situação atual

Poucos pesquisadores têm participado de comitês dos organismos financiadores de projetos e instituições que promovam o desenvolvimento rural.

Meta:

Aumentar a articulação da chefia e participação dos pesquisadores

nestes organismos, de modo que 20% da equipe esteja envolvida.

Diretriz Estratégica 3

Intensificar ações estratégicas em suporte a questões de cooperação internacional.

Situação atual

As iniciativas de cooperação internacional estão restritas a contatos pessoais, necessitando de institucionalização.

Meta:

Estabelecer dois convênios de cooperação técnica com instituições de pesquisa de outros países, preferencialmente do Mercosul.

Diretriz Estratégica 4

Orientar o processo de capacitação profissional para PD&I, numa perspectiva multidimensional (ambiental, econômica, política, social e cultural);

Situação atual

A formação atual do quadro privilegia a especialização, não existindo percepção da necessidade de uma formação com perspectiva multidimensional.

Meta:

Proporcionar a participação de todos os empregados envolvidos em PD&I em cursos de desenvolvimento de competências, com carga horária anual mínima de 40 horas.

Diretriz Estratégica 5

Valorizar, organizar e sistematizar ações de resgate e de avaliação de germoplasma animal e vegetal;

Situação atual

Apesar da existência dos bancos de germoplasma, há necessidade de ampliar, avaliar e resgatar o conhecimento sobre as possibilidades do melhor uso da biodiversidade na produção animal e vegetal.

Metas:

Resgatar a variedade do BR1 Trevo Branco Bagé e Trevo Vesiculoso Santa Tecla;

Avaliar acessos de Bromus auleticus, Paspalum sp. e Holcus lanatus, para lançamento de cultivares;

Formar um banco de DNA das raças ovinas criadas no Estado do Rio Grande do Sul;

Avaliar, sob pastejo, a produção de seis espécies forrageiras mais promissoras do banco ativo de germoplasma;

Preservar três ecotipos da Ovelha Crioula lanada.

Disponibilização de tecnologias e informação

Diretriz Estratégica 1

Tornar operacional uma base de dados sobre os sistemas pecuários de bovinos e ovinos

Situação atual

Ao longo dos últimos quinze anos, têm sido produzidos dados/informações sobre diferentes aspectos dos sistemas de produção de ovinos e bovinos, bem como da transformação de seus produtos e subprodutos. Tais informações encontram-se em diversos formatos, tais como resultados de experimentos, publicações da própria unidade e de outras instituições. Todavia, não estão organizadas em formato de banco de dados.

Meta:

Disponibilizar o banco de dados de bases científicas e tecnológicas visando dar suporte ao desenvolvimento dos sistemas pecuários na região dos Campos Sulbrasilieiros.

Diretriz Estratégica 2

Adotar estratégias inovadoras para disponibilização de tecnologias e informação a partir do banco de dados da Unidade.

Situação atual

A disponibilização das informações se dá por métodos convencionais (publicações, palestras, cursos, etc.), sendo pouco utilizadas as formas mais inovadoras disponíveis.

Metas:

Disponibilizar tecnologias, através da “linkagem”, com os trinta principais “sites” agropecuários.

Realizar duas teleconferências/ano para eventos técnicos promovidos em parceria.

Diretriz Estratégica 3

Adotar a estratégia de rede para disponibilização de tecnologia e socialização do conhecimento, envolvendo Unidades da Embrapa, Extensão Rural, OEPAS, Universidades, ONGs, outras organizações governamentais e privadas de P&D e beneficiários;

Situação atual

A transferência de tecnologia e socialização do conhecimento não se dá na forma de redes.

Metas:

Dinamizar a transferência de tecnologia e conhecimentos através de uma rede envolvendo a Embrapa e a Extensão Rural.

Produzir 48 programas de mídia eletrônica em articulação com a extensão rural do Rio Grande do Sul.

Organizar em parceria três unidades demonstrativas de tecnologias para produção de ovinos em regiões estratégicas do Estado do Rio Grande do Sul.

Capacitar seis grupos de 20 produtores em empreendedorismo rural.

Organizar em parceria três unidades demonstrativas de tecnologias para

produção de ovinos em regiões estratégicas dos Estados de Santa Catarina e do Paraná.

Diretriz Estratégica 4

Intensificar os processos de disponibilização de tecnologias, capacitação e atualização de profissionais em nível técnico, de graduação e de pós-graduação.

Situação atual

A Unidade já participa da formação e atualização de profissionais, ainda que de forma não sistematizada.

Metas:

Estabelecer um plano contínuo de capacitação composto de 60 cursos, 120 estágios para técnicos e estudantes de nível médio, graduação e pós-graduação.

Estabelecer três convênios de cooperação, com programas de pós-graduação de Universidades com linhas de pesquisa complementares à atuação da Embrapa Pecuária Sul;

Treinar 60 técnicos multiplicadores e produtores em boas práticas de produção de bovinos de corte e certificação.

Editar três manuais de boas práticas de produção de bovinos de corte e de leite e ovinos na região, incluindo aspectos relativos à segurança alimentar, bem estar animal e proteção ambiental.

Comunicação empresarial

Diretriz Estratégica 1

Monitorar os ambientes interno e externo, contribuindo para a definição de demandas político-institucionais, de Pesquisa & Desenvolvimento e de Disponibilização de Tecnologia.

Situação atual

Não existe uma forma organizada de monitoramento dos ambientes interno e externo.

Meta:

Realizar uma pesquisa de clima organizacional para monitorar o ambiente interno, como forma de definir estratégias de ação para a comunicação interna.

Diretriz Estratégia 2

Melhorar a comunicação interna na Embrapa Pecuária Sul

Situação atual

A grande maioria das inconformidades detectadas no transcorrer dos estudos de planejamento da unidade tem a sua origem em dificuldades do processo de comunicação.

Meta:

Elaborar um plano de comunicação interna, a partir dos pontos críticos identificados para a promoção da melhoria do processo de comunicação interna.

Gestão de pessoas

Diretriz Estratégica 1

Renovar o quadro de funcionários de suporte à pesquisa, considerando os novos procedimentos nas rotinas da Empresa e tendências da pesquisa agropecuária.

Situação atual

Há um número insuficiente de funcionários de apoio à pesquisa para o atendimento das tarefas administrativas.

Metas:

Aumentar em 20% o atual quadro de empregados com função administrativa e de apoio à pesquisa.

Treinamento em serviço de 80% de todo o quadro funcional

Diretriz Estratégica 2

Realizar ações de capacitação da equipe gerencial.

Situação atual

Falta capacitação à equipe gerencial e gestores intermediários.

Meta:

Treinar 100% dos Empregados envolvidos em gerenciamento.

Diretriz Estratégica 3

Estabelecer ações para os processos decisórios baseados na delegação de responsabilidades.

Situação atual

O processo decisório, de negociação e de delegação de responsabilidades, é ineficiente.

Meta:

Elaborar um plano de ação anual de capacitação sobre processo decisório, negociação e delegação de responsabilidades para a equipe gerencial.

Modelo institucional e sistema de gestão

Diretriz Estratégica 1

Buscar arranjos institucionais que fortaleçam a atuação da Embrapa Pecuária Sul nos novos cenários do agronegócio e do espaço rural.

Situação atual

Existe uma interação fraca e informal com as instituições do ambiente externo, sendo que apenas 11% dessas Instituições têm relações diretas com a Unidade.

Meta:

Intensificar as relações formais de parceria, através do estabelecimento de cinco novos contratos com Instituições de interesse da Unidade.

Diretriz Estratégica 2

Consolidar o Sistema de Gestão da Embrapa Pecuária Sul, utilizando os fundamentos da avaliação e melhoria de processos.

Situação atual

Desconhecimento, pela maioria da equipe, dos fundamentos do Sistema de Gestão da Embrapa e de análise e melhoria de processos.

Meta:

Internalizar e promover três treinamentos para garantir a efetiva implementação do sistema de Gestão da Embrapa.

Infra-estrutura e recursos financeiros

Diretriz Estratégica 1

Adotar atitude pró-ativa e indutora na captação dos recursos financeiros.

Situação atual

A captação de recursos é feita de forma desordenada e individual pelos pesquisadores e técnicos de nível superior.

Meta:

Implantar a oficina de projetos para melhorar e estimular a captação de recursos via projetos competitivos.

Diretriz Estratégica 2

Adotar a gestão orçamentária dos recursos financeiros da Unidade por atividades dos projetos.

Situação atual:

O gerenciamento dos recursos financeiros da unidade não é feito baseado nos custos dos projetos.

Meta:

Implantar um sistema de gerenciamento de custo dos projetos;

Diretriz Estratégica 3

Promover atualização patrimonial, incorporação e aquisição de equipamentos, além de implementar um programa contínuo de manutenção preventiva.

Situação atual

Existe uma manutenção corretiva tanto de bens móveis, imóveis e equipamentos.

Metas:

Atualizar 40% dos equipamentos de informática e comunicação da Unidade.

Desmobilizar 100% dos bens móveis sem utilização.

Atualizar 50% do mobiliário de escritório.

Racionalizar o uso de equipamentos através do compartilhamento da atual estrutura de laboratórios.

6. PROJETOS ESTRUTURANTES

Gestão e planejamento da pesquisa e desenvolvimento

A visão de futuro da Embrapa Pecuária Sul aponta para alguns quesitos importantes, tais como: a crescente exigência por qualidade e diversidade dos alimentos, a preocupação na relação dos sistemas produtivos com os efeitos ambientais resultantes, a ampliação do conceito de qualidade, deixando de ter foco no produto, para tê-lo no processo e ainda a crescente participação dos movimentos sociais do campo na demanda por tecnologias. Assim, este projeto trata da melhoria de gestão dos processos de PD&I, em função das tendências apresentadas e que necessitam da criação de mecanismos contínuos de prospecção e priorização de demandas, elaboração de projetos alinhados às demandas e acompanhamento qualificado dos projetos em execução. Para atingir esses objetivos, serão desenvolvidas as seguintes ações:

- Criar um banco de dados com a informação pertinente à pecuária nos Campos Sulbrasilieiros;
- Estruturar um banco de dados de apoio à gestão de PD&I;
- Fortalecer o Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) para aumentar a competitividade das propostas;
- Estimular ações em parceria com outras Unidades da Empresa e Instituições afins;

Implantação de política de gestão de pessoas

O gerenciamento das pessoas aparece como sendo um fator crítico para o sucesso dentro do conjunto de necessidades apontadas para os próximos quatro anos. Além disso, a capacitação, a adequação de perfis, e a preocupação com a qualidade do clima organizacional (motivação do quadro funcional), devem ter acompanhamento constante, buscando estabelecer um sistema de gestão por competências. Para isto, serão desenvolvidas as seguintes ações:

- Capacitar 60% da equipe técnica visando à elaboração de pesquisa participativa, com visão sistêmica e interdisciplinar adequadas à realidade da pecuária familiar e demais sistemas pecuários.
- Capacitar 60% da equipe de apoio à pesquisa para suporte aos novos

formatos de pesquisa.

- Fortalecer o uso do SAAD/RH como uma ferramenta de gestão;
- Realizar um estudo relativo ao clima organizacional, pelo menos a cada dois anos, e solucionar os pontos críticos identificados;
- Realizar treinamento anual para atualização e desenvolvimento da equipe de suporte à pesquisa com respeito à perspectiva organizacional;
- Realizar treinamento anual para atualização e desenvolvimento da equipe de pesquisa com respeito à perspectiva multidimensional (ambiental, econômica, política, social, cultural).

Atualização e manutenção da infra-estrutura

Em relação à infra-estrutura e face à realidade por que passam as instituições públicas, onde existem restrições orçamentárias e há a necessidade de captação de recursos, tanto diretos quanto indiretos, propõem-se as seguintes ações:

- Reconfigurar e atualizar a arquitetura da rede de fibra ótica e telefonia com aquisição de uma nova central telefônica;
- Atualizar a rede elétrica;
- Promover manutenção e renovação das cercas, aramados, mobiliário e equipamentos;
- Atuar preventivamente na manutenção dos veículos e imóveis;
- Promover a desmobilização de 80% de recursos materiais não prioritários;
- Adotar procedimentos de gestão ambiental.

7. GLOSSÁRIO E SIGLAS

Conceitos:

Agronegócio O conceito de agronegócio compreende os fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores, os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, da pecuária e da floresta até o consumidor final. Entre os produtores agrícolas se incluem os de agricultura familiar em suas diferentes modalidades, os assentados da reforma agrária e as comunidades tradicionais. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos e serviços, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

Desenvolvimento sustentável É entendido como o arranjo político, sócio-econômico, ambiental, cultural e tecnológico, que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

Espaço rural caracteriza-se pela baixa densidade populacional, relação intensa com os recursos naturais e a biodiversidade, e dinâmica socioeconômica subsidiária a dos espaços urbanos. O conceito de ruralidade diz respeito a uma abordagem de caráter territorial, não se limitando à produção agropecuária, nem ao local de habitação dos produtores. Inclui o desenvolvimento de atividades tipicamente urbanas no espaço rural e a prática de atividades não típicas e não agrícolas, destacando-se as relacionadas com a agroindústria, com o turismo e com o lazer.

Siglas:

DNA: Ácido Desoxirribonucléico

MST: Movimento dos Trabalhadores sem Terra

NAP: Núcleo de Apoio a Projetos

OEPAS: Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária

ONG: Organizações Não Governamentais

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PD&I: Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PDU: Plano Diretor da Unidade

SAAD-RH: Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos