

Embrapa

Amazônia Oriental



Caderno de Trabalho

Elaboração do IV PDU

Junho 2008 - Belém, Pará

Prezado colega,

Você tem em mãos o Caderno de Trabalho do *workshop* de planejamento estratégico da Unidade, como parte do processo de elaboração do IV Plano Diretor da Embrapa Amazônia Oriental, num horizonte de quatro anos (2008 – 2011). O objetivo deste workshop é validar as informações obtidas nas etapas de análise e formulação estratégica que você está ajudando a elaborar quando encaminha suas contribuições para a equipe da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), responsável pela condução do processo na Unidade.

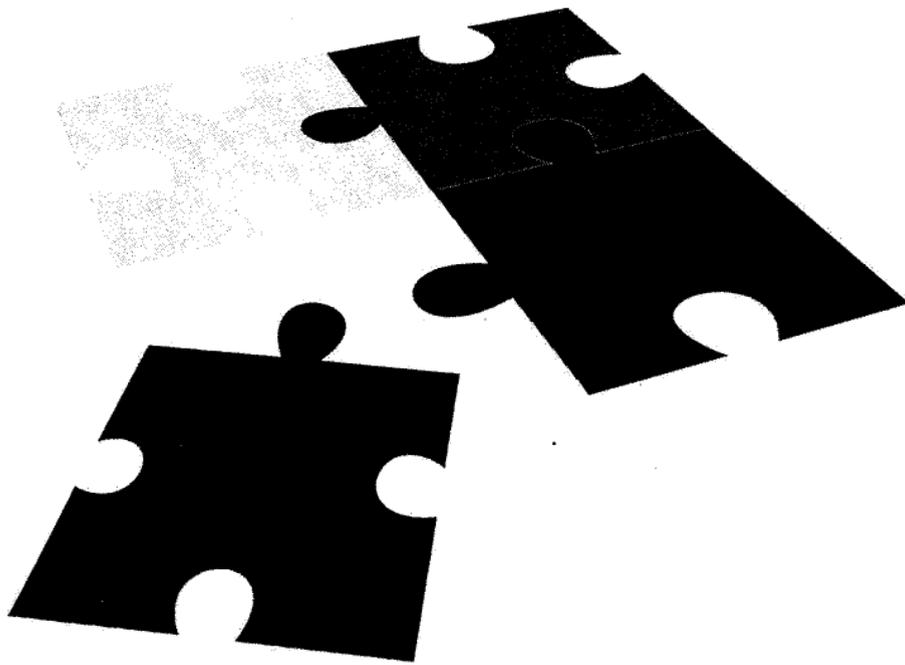
Os principais produtos esperados desse Workshop são: a atualização da Missão e Visão de Futuro da Unidade, a validação das Estratégias, explicitadas no V PDE, e o Estabelecimento das contribuições da Unidade para cada Estratégia definida.

O conteúdo deste Caderno de Trabalho está estruturado de modo a abordar as fases que compreendem os Fundamentos, nas quais você terá idéia do que foi feito até o momento; a Análise Estratégica, que aponta as atividades executadas e os principais resultados obtidos nas análises realizadas até agora, e a Formulação Estratégica, em que você terá a oportunidade de elaborar propostas de Missão e Visão da Unidade, bem como das Estratégias Seleccionadas.

Por fim, a CPE agradece pela sua participação nesta importante etapa, com a certeza de que suas contribuições certamente farão diferença na elaboração do nosso IV Plano Diretor. Desejamos a você um bom trabalho!

SUMÁRIO

Bloco I – Fundamentos.....	4
1.1 V PDE.....	5
1.2 IV PDU.....	7
1.2.1 Etapas de elaboração.....	7
Bloco II – Análise Estratégica.....	9
2.1 Análise do V PDE.....	10
2.2 Avaliação do III Plano Diretor da Unidade 2004-2007.....	12
2.3 Análise Integrada dos Ambientes Externo e Interno.....	14
2.4 Análise da Dinâmica da Inovação.....	17
2.5 Consolidação de Principais Forças e Fragilidades.....	21
Bloco III – Formulação Estratégica.....	24
3.1 Formulação Estratégica de Atuação da Unidade.....	25
3.1.1 Atualização da Missão e Visão de Futuro da Unidade.....	25
3.1.2 Estratégias Prioritárias associadas aos Objetivos e às Diretrizes de Médio Prazo que serão foco de ação da Unidade.....	25
3.2 Contribuição da Unidade.....	27
3.3 Passos metodológicos a serem desenvolvidos após o workshop de planejamento estratégico.....	31
3.4 Considerações finais.....	32
Anexo 1 – Glossário.....	33
Anexo 2 – Formulários para apresentação de propostas de projetos e ações gerenciais.....	36



Bloco I

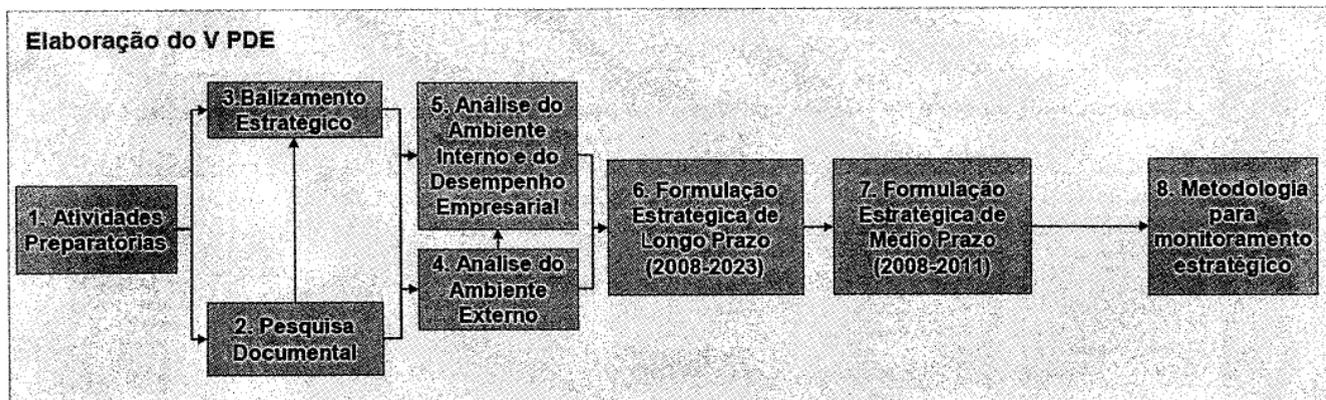
Fundamentos

1.1 V PDE

O planejamento estratégico na Embrapa é um processo que visa responder às questões de grande impacto no cenário agropecuário mundial. Indaga e dá respostas às questões críticas desse cenário, como, por exemplo, o que o mundo deverá consumir nos próximos 15 anos, a participação do Brasil no atendimento dessas demandas e quais políticas e ações a Embrapa deverá adotar para que o setor mantenha a sua posição privilegiada no desenvolvimento econômico e social do País. O objetivo é guiar as ações da Embrapa para dar melhor suporte ao incremento do desenvolvimento sustentável do setor agrícola e responder aos anseios dos consumidores brasileiros e estrangeiros.

Organizando-se para responder estas perguntas, a Embrapa iniciou em 2007 um diálogo democrático com o setor agrícola e os empregados, visando gerar soluções consensuais. O Plano Diretor da Embrapa (PDE) tem o horizonte de 2008 a 2023, com desdobramento para o período 2008 - 2011 e seus principais componentes enfatizam como a instituição irá responder, de forma estruturada, aos desafios que a ela se apresentem. Para sua elaboração, foi utilizado o processo abaixo:

Processo de Elaboração do V PDE



Para elaboração do V PDE, realizou-se uma análise retrospectiva e situacional da Embrapa, com ênfase no detalhamento de uma avaliação preliminar do IV PDE, na realização de entrevistas junto a atores externos, na sua maioria parceiros, formadores de opinião e representantes de entidades e instituições, e na análise organizacional, que diagnosticou pontos de melhoria nos principais processos da empresa. Nesse momento, foi avaliado o passado e o presente, interna e externamente, para tirar lições dos acertos e erros e definir a melhor forma de prosseguir.

Em seguida, o foco foi dirigido ao ambiente externo. Diante da evolução no agronegócio e da nova dinâmica que se coloca às instituições de PD&I voltadas para o agronegócio, mapearam-se as grandes tendências e cenários alternativos que podem condicionar o campo de possibilidades da Embrapa no futuro de médio e longo prazos. Esta análise forneceu respostas à questão 'aonde poderemos chegar?' e foi resumida em um leque de oportunidades e ameaças que o mundo exterior reserva à Embrapa.

A construção do V PDE teve a participação de um número significativo de empregados e atores externos, envolvidos de maneiras diversas, seja por meio de entrevistas ou participação nos seminários, workshops e reuniões.

O PDE é o documento orientador para que a Unidade tenha uma atualização dos cenários e o planejamento da Empresa para a elaboração do PDU, contribuindo para que haja uma sintonia entre os objetivos e as diretrizes estratégicas da Empresa na Amazônia Oriental, respeitando, obviamente, suas peculiaridades.

Para realizar a Visão de Futuro almejada, a Embrapa assume um Posicionamento Estratégico com três dimensões básicas:

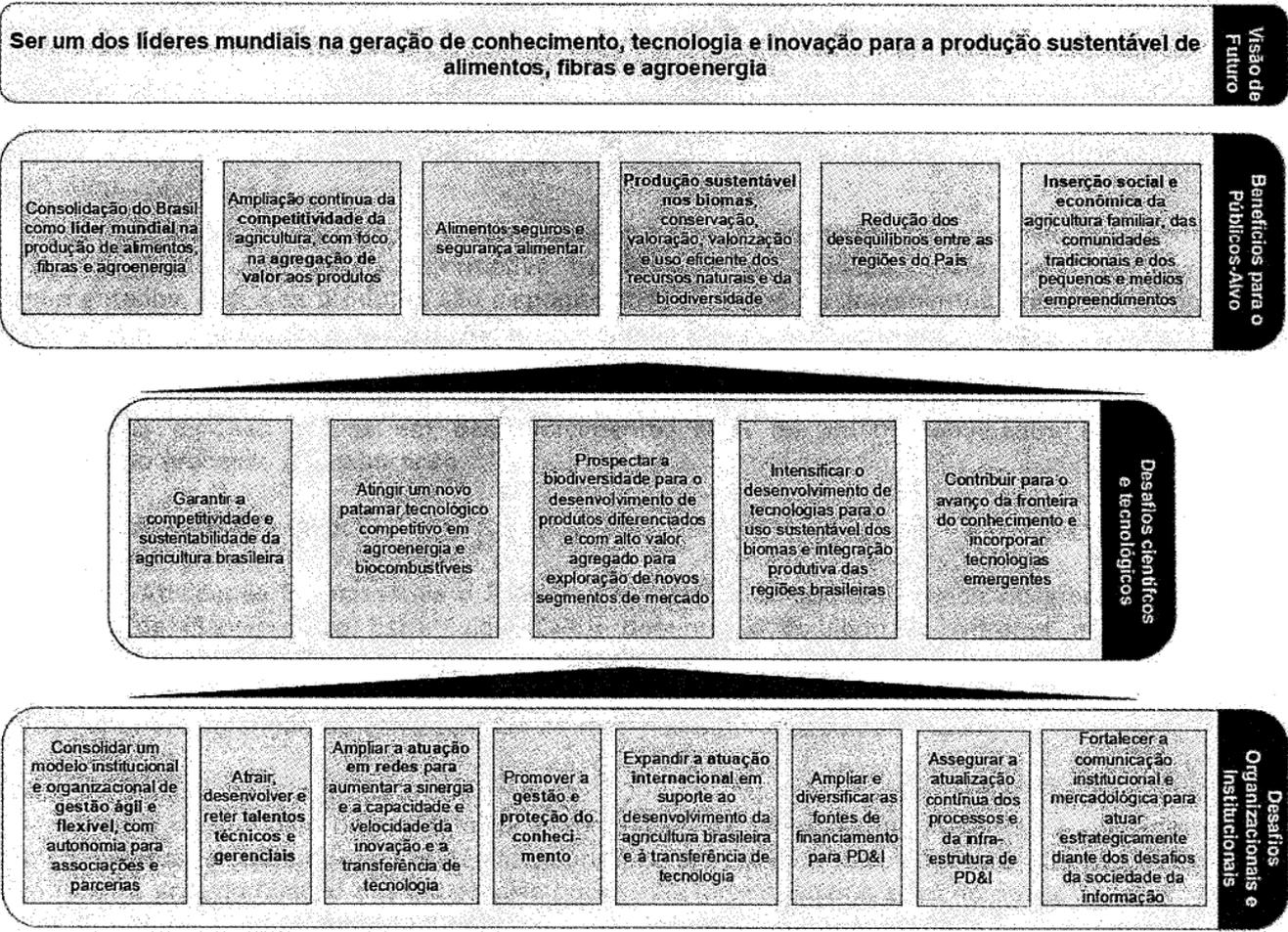
- A identificação clara de seus públicos-alvo e, a partir dela, a definição de que transformações (benefícios) a instituição deve gerar para esse público: a sua proposta de valor.

- As áreas de excelência em que a Embrapa atuará no horizonte do Plano Diretor são representadas pelos **desafios técnico-científicos** a serem superados.
- Os **desafios organizacionais e institucionais** que precisam ser superados para assegurar uma atuação sinérgica da organização e de seus parceiros, alicerçada em um conjunto de competências e recursos internos e externos, que propiciem um desempenho organizacional superior.

Os desafios científicos e tecnológicos descritos no Posicionamento Estratégico, resumido na figura a seguir, são também referidos como **Objetivos Estratégicos**: resultados prioritários, referentes às atividades-fim da Embrapa, e que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Diretor. Têm por finalidades: dar maior precisão à Visão de Futuro e ao Posicionamento, aproveitar as Oportunidades e minimizar o impacto das Ameaças.

Os desafios institucionais e organizacionais também descritos no Posicionamento Estratégico são referidos como **Diretrizes Estratégicas**: resultados prioritários, referentes às atividades-meio da Embrapa. Têm por finalidades explorar as Potencialidades e superar as Fragilidades da organização.

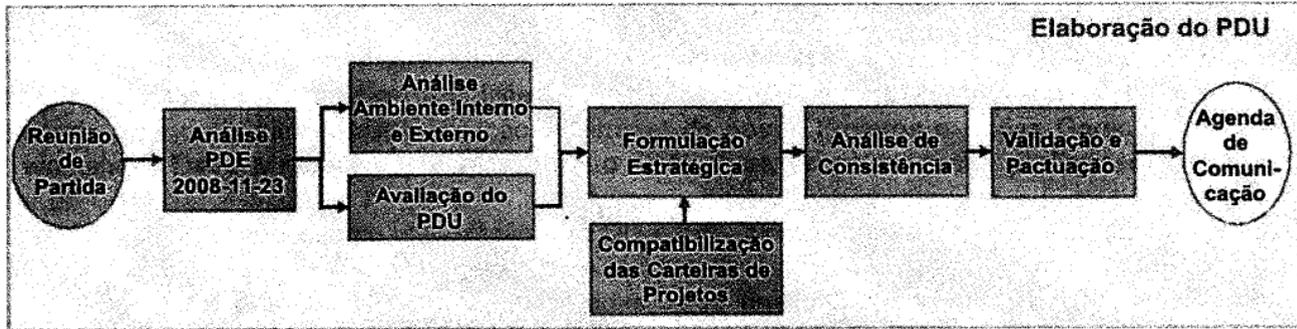
O desmembramento dos Objetivos e das Diretrizes Estratégicas deu origem às **Estratégias Associadas**, linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como a Embrapa procurará alcançar cada Objetivo.



Posicionamento Estratégico da Embrapa

1.2 IV PDU

O IV Plano Diretor 2008-2011 da Embrapa Amazônia Oriental começou a ser construído a partir do dia 10 de abril de 2008 com a realização da reunião de partida, conforme recomenda a metodologia de elaboração, demonstrada na figura abaixo.



Visão geral das etapas da formulação do PDU

A previsão para a conclusão do documento é no final do mês de junho. Para realizar o trabalho, foi criada uma Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), mas a construção do novo PDU não se resume à Comissão, todos os empregados têm sido convidados a participar do processo, em cada etapa de sua construção, de várias formas: nas reuniões dos núcleos temáticos, respondendo aos diversos questionários disponibilizados na Intranet da Unidade, nas reuniões com as lideranças de projetos, nas consultas aos órgãos representativos dos empregados e, principalmente, neste workshop.

Como estratégia de divulgação e comunicação sobre o andamento do processo de elaboração do PDU, foi criada uma página informativa na Intranet da Unidade, onde todos os passos são documentados, todos os produtos são disponibilizados e todos os documentos orientadores podem ser acessados. A partir desta página, todos os empregados podem ter acesso aos questionários elaborados e disponibilizados pela CPE. Também foram feitas inserções de notícias no veículo de comunicação interna da Unidade (CI Diário), por meio do qual os empregados podem saber das notícias relacionadas com as etapas em desenvolvimento, além de serem convidados continuamente a participar do processo de elaboração.

1.2.1 Etapas de elaboração:

Etapa 1 – Atividades Preparatórias e Reunião de Partida, na qual a Unidade designou e capacitou a Comissão de Planejamento Estratégico (CPE); detalhou e divulgou na Intranet o cronograma de elaboração do PDU; realizou a reunião de partida com a equipe da Unidade e implantou canais de participação e sugestões (intranet, CI Diário, Formulários eletrônicos, e-mail da CPE), visando a mobilização e a obtenção de contribuições de todos os empregados da Unidade.

Etapa 2 - Análise do Plano Diretor da Embrapa 2008-11-23, cujo objetivo era conhecer e analisar o V Plano Diretor da Embrapa para identificar os principais direcionamentos inerentes à Unidade, gerando como produtos: o conjunto de estratégias prioritárias diretamente relacionadas à atuação da Unidade e identificar o grau de relação das estratégias prioritárias relacionadas à atuação da Unidade.

Etapa 3 - Análise do Plano Diretor da Unidade 2004-2007, executada com o objetivo de avaliar a realização do Plano Diretor da Unidade e destacar as lições aprendidas durante a execução do mesmo, o que gerou como produtos a identificação dos principais fatores que potencializaram ou restringiram a implementação do III PDU, além das recomendações a serem consideradas para o próximo ciclo de planejamento.

Etapa 4 - Análise Integrada dos Ambientes Externo e Interno, executada com o objetivo de analisar de forma integrada os ambientes externo e interno da Unidade, gerando como produtos: a identificação das tendências, oportunidades e ameaças do ambiente externo relacionadas à Unidade; o mapeamento dos principais espaços de inovação e cooperação nas cadeias e sistemas produtivos; a identificação dos principais pontos fortes e fragilidades da Unidade e a avaliação estratégica da Unidade.

Etapa 5 – Formulação Estratégica, que está em andamento. Já foram feitas a análise integrada dos produtos das etapas 2, 3 e 4; a atualização da Missão e da Visão de Futuro, a serem validadas neste workshop; a seleção das Estratégias da Unidade; o estabelecimento da Contribuição da Unidade por Estratégia, que deverá ter mais contribuições a partir deste workshop; a participação dos especialistas da Unidade para definição da especificação preliminar de novos Projetos e Ações Gerenciais, durante este workshop. Deverá apresentar como produto final desta etapa a versão preliminar do IV Plano Diretor da Unidade.

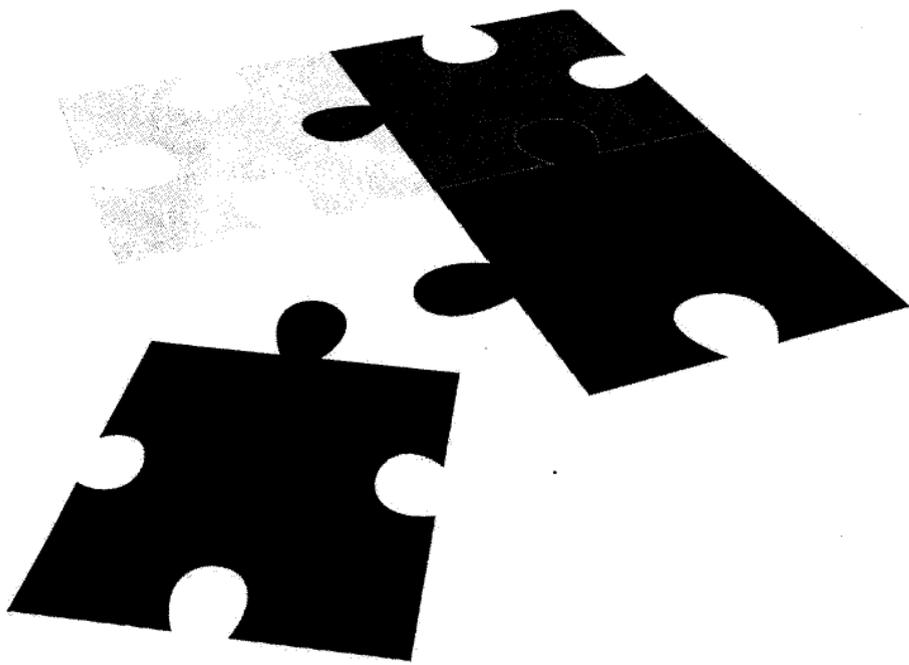
Após este evento, o processo de elaboração do PDU prevê, ainda, a realização das etapas a seguir:

Etapa 6 - Interação das Unidades Descentralizadas, cuja finalidade é a identificação de sinergias e oportunidades para a identificação de potenciais parcerias para o desenvolvimento de projetos conjuntos e a redução de sobreposição de ações e esforços. A sua execução deverá ocorrer em paralelo ao processo de definição da carteira preliminar de projetos e ações pela Unidade. Deve produzir a revisão e adensamento da lista preliminar de projetos que devem ser implementados.

Etapa 7 - Análise de Consistência do Plano Diretor da Unidade, cuja finalidade é a garantia da coerência com o V PDE, analisando a coerência interna da estratégia da Unidade e verificando a conformidade metodológica. Deve ser realizada, necessariamente, pela Comissão de Planejamento Estratégico e sua validação ocorrerá em reunião com o Chefe da Unidade. O produto final desta etapa é o Plano Diretor da Unidade coerente e consistente.

Etapa 8 - Validação e Pactuação do Plano Diretor da Unidade Descentralizada, com a finalidade de ampliar a interação entre os níveis estratégicos da Sede e da Unidade para alinhamento de visões e percepções e assegurar a compatibilização e coerência entre as estratégias da Unidade e as prioridades do V PDE.

A Pactuação ocorrerá em reunião presencial entre a Diretoria Executiva da Embrapa, com a participação do CGE, e a Chefia da Unidade, objetivando: construir uma visão compartilhada quanto aos desafios decorrentes da estratégia da unidade; e identificar eventuais ajustes no plano da Unidade. O resultado final de todo o processo é o IV PDU da Unidade, validado e pactuado com a alta administração da Embrapa.



Bloco II

Análise Estratégica

2.1 Análise do V PDE

Para esta etapa, cuja finalidade era conhecer e analisar o V Plano Diretor da Embrapa para identificar os principais direcionamentos inerentes à Unidade, a CPE realizou a atividade conforme recomenda a metodologia e também solicitou a participação de pesquisadores e analistas ligados aos núcleos temáticos, supervisores de áreas, coordenadores de laboratório e membros do Comitê Técnico Interno (CTI), por meio da disponibilização do Questionário sobre o V Plano Diretor da Embrapa (PDE) x Atuação da Unidade, cujo prazo para preenchimento foi encerrado em 25/05/2008.

Antes de convidar os empregados para preencher o questionário relativo a esta etapa, visando orientá-los quanto ao preenchimento do mesmo, foram realizadas reuniões prévias com os diversos segmentos convidados a participar, nas quais, o coordenador executivo da CPE, apresentou a metodologia de construção do PDU, enfatizando a etapa de análise e seleção das estratégias relacionadas à Unidade.

Com base no conjunto preliminar de estratégias prioritárias diretamente relacionadas à atuação da UD, bem como em seu grau de relação, após o encerramento do prazo, a CPE validou o conjunto prévio das estratégias relacionadas aos objetivos e diretrizes com base nos 69 formulários preenchidos, os quais podem ser vistos a seguir:

	Estratégias Prioritárias associadas aos Objetivos	Grau de relação da estratégia à atuação da UD
Objetivo 1: Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira		
<input checked="" type="checkbox"/>	Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas	MODERADO
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais, dos povos indígenas e dos pequenos e médios empreendimentos com sustentabilidade e competitividade	MODERADO
Objetivo 2: Avançar um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis		
<input checked="" type="checkbox"/>	Estender o esforço de PD&I ao desenvolvimento de novas tecnologias de energia (etanol de celulose, produtos de biorrefino, hidrogênio)	FRACO
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolver tecnologias para aproveitamento de co-produtos e resíduos	MODERADO
Objetivo 3: Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras		
<input checked="" type="checkbox"/>	Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolver PD&I em balanço energético, balanço de carbono, estudos de ciclo de vida e oportunidades de mecanismo de desenvolvimento limpo, considerando as características de cada bioma	MODERADO

Objetivo 4: Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos)

<input checked="" type="checkbox"/>	Intensificar a prospecção, caracterização e conservação de espécies da biodiversidade brasileira, para geração de produtos pré-tecnológicos e tecnológicos, com alto valor agregado e foco nas demandas de mercado	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolver tecnologias para sistemas de produção e agroindustrialização de produtos de elevado valor agregado, com ênfase em arranjos produtivos com pequenos e médios empreendimentos	FRACO

Objetivo 5: Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes

<input checked="" type="checkbox"/>	Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil	MODERADO
<input checked="" type="checkbox"/>	Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos	MODERADO

Dos 15 objetivos existentes e selecionados previamente pela CPE, 7 tiveram seu grau de relação associado de forma diferente pelos empregados da Unidade. E dois dos objetivos foram unanimidade com relação ao grau de associação.

	Estratégias Prioritárias associadas às Diretrizes	Grau de relação da estratégia à atuação da UD
Diretriz 1: Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias		
<input checked="" type="checkbox"/>	Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior	MODERADO
<input checked="" type="checkbox"/>	Consolidar a gestão por resultados da Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação	MODERADO
Diretriz 2: Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais		
<input checked="" type="checkbox"/>	Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial	FORTE
Diretriz 3: Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação		
<input checked="" type="checkbox"/>	Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Estimular a cultura de cooperação e o estabelecimento de alianças estratégicas, desenvolver competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com participação de agentes públicos e privados, no país e no exterior	MODERADO
Diretriz 4: Promover a gestão e proteção do conhecimento		
<input checked="" type="checkbox"/>	Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações	MODERADO
Diretriz 5: Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia		
<input checked="" type="checkbox"/>	Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional)	FRACO
<input checked="" type="checkbox"/>	Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os Objetivos Estratégicos da Embrapa	MODERADO

Diretriz 6: Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I		
<input checked="" type="checkbox"/>	Intensificar a articulação interinstitucional viabilizando a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação	MODERADO
<input checked="" type="checkbox"/>	Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada	MODERADO
Diretriz 7: Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura		
<input checked="" type="checkbox"/>	Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade	FORTE
Diretriz 8: Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação		
<input checked="" type="checkbox"/>	Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse	FORTE
<input checked="" type="checkbox"/>	Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias	FORTE

Com relação às diretrizes, das 16 existentes e selecionadas, 9 tiveram seu grau de relação associado, de forma diferente pelos empregados da Unidade. Apenas uma diretriz foi unanimidade com relação ao grau de associação.

2.2 Avaliação do III Plano Diretor da Unidade 2004-2007

Esta etapa, que visava avaliar a realização do Plano Diretor da Unidade e destacar as lições aprendidas durante a execução do mesmo, foi feita pela CPE, com base nas contribuições solicitadas e enviadas pelos diversos núcleos temáticos e setores administrativos que fizeram reuniões específicas para esta avaliação. Todas as contribuições foram consideradas e resultaram na identificação dos principais fatores que potencializaram ou restringiram a implementação do III PDU, bem como num conjunto de recomendações para o próximo ciclo de planejamento, conforme pode ser observado a seguir:

FATORES QUE POTENCIALIZARAM:

1. Trabalho em equipe e contratação de novos pesquisadores e analistas.
2. Consolidação e atuação dos núcleos temáticos e fortalecimento das áreas de comunicação e transferência de tecnologia, produtos e serviços e início da implementação da gestão por processos na unidade.
3. Atuação da Unidade em parceria com cursos de pós-graduação, instituições do ambiente externo nacional e internacional.
4. Captação de recursos externos em níveis regional, nacional e internacional.
5. Melhoria na capacitação de recursos humanos em pesquisa.
6. Organização das informações e do conhecimento resultando em produtos e serviços tecnológicos.
7. Mudança de cultura organizacional quanto ao uso do III PDU como instrumento de gestão estratégica.
8. Forte demanda dos diversos segmentos produtivos.
9. Melhorias na infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).
10. Fortalecimento do programa de qualidade vida na unidade.

FATORES QUE RESTRINGIRAM:

1. Infra-estrutura laboratorial, manutenção de equipamentos e estruturas de propagação e de campos experimentais deficientes.
2. Insuficiência, má conservação, falta de manutenção e gestão de veículos e máquinas agrícolas.
3. Incompatibilidade entre a liberação de recursos e a execução física das atividades.
4. Deficiências no processo de aquisição e controle de qualidade de materiais, contratação de serviços e disponibilização em tempo hábil de recursos para viagens (diárias, hospedagens, combustível e passagens).
5. Pouca interação entre as ações de pesquisa e desenvolvimento e as ações de comunicação e transferência de tecnologia, produtos e serviços.
6. Grande dificuldade na consolidação legal das parcerias pelo setor jurídico.
7. Insuficiência de treinamento para o pessoal de apoio.
8. Carência de apoio do SIN no suporte da instalação de softwares e atendimento de rotina.
9. Dificuldades financeiras para: i) negociação de contrapartida; ii) aquisição e manutenção de equipamentos e; iii) gestão administrativa.
10. Carência de pesquisadores em algumas áreas estratégicas e redução no quadro de empregados de campo e de laboratório.
11. Dificuldade na manutenção e funcionamento dos NAPT's com conseqüente fechamento de alguns, em decorrência também ao baixo envolvimento das instituições participantes nos arranjos locais.
12. Dificuldade de fixação de empregados provenientes de outras regiões.
13. Não houve de maneira efetiva a fase de "TRANSIÇÃO" entre os pesquisadores que optaram pelo PDI com os pesquisadores recém contratados.
14. Falta de previsão, em muitos projetos, de orçamento destinado aos processos de comunicação, transferência das tecnologias e organização da informação.
15. Desconexão entre o atendimento das demandas do setor produtivo e a programação de pesquisa.
16. Falta de estratégia institucional da Embrapa para manutenção de experimentos e ações de longo prazo (manutenção de BAGs, experimentos de melhoramento genético, de fertilidade de solo e área florestal).
17. Ineficiência no gerenciamento e acompanhamento do Plano Anual de Trabalho (PAT).
18. Insuficiência da internalização do PDU nos diferentes segmentos da Unidade.
19. Pouca integração entre as equipes na Unidade.
20. Ausência de maior conscientização dos empregados quanto ao papel da Unidade no contexto social, econômico e cultural.

PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES:

1. Fortalecimento das ações e interação entre os Núcleos Temáticos (NTs).
2. Promover a renovação do quadro de funcionários de alguns setores estratégicos da Unidade, tais como os Laboratórios, setor de compras e de veículos.
3. Estreitar as parcerias com programas de pós-graduação, instituições de fomento à pesquisa, assistência técnica e extensão rural e outras instituições.
4. Aumentar recurso financeiro para compras de equipamentos dentro dos macroprogramas que atualmente não permitem compras de equipamentos de valor elevado.
5. Estruturar o setor de máquinas e veículos e aumentar o investimento na manutenção e preservação do patrimônio público.
6. Reorganização e fortalecimento dos NAPT's.
7. Agilização da Assessoria Jurídica para assinatura de contratos e convênios.
8. Investir e consolidar os BAGs de espécies vegetais e animais e assegurar recursos para manutenção das coleções biológicas.
9. Melhorar o diálogo com as Unidades da Embrapa e outras instituições na formatação dos projetos a serem comprometidos no IV PDU.
10. Potencializar parcerias técnicas e financeiras com ministérios afins para acessar fundos setoriais e outras fontes de financiamento.

11. Criar um grupo para o monitoramento do desenvolvimento institucional (Relatórios de gestão, Balanço Social, PAT e outros).
12. Estimular a criação e a manutenção de experimentos de longa duração, os quais servirão como áreas de referência para estudos (conjunto) de diversas linhas de pesquisa.
13. Fortalecimento da pesquisa em culturas tradicionais da região (mandioca, arroz, caupi, pimenta-do-reino, dendê e outros) voltados para a agricultura familiar.
14. Fortalecimento do processo de acreditação de laboratórios da Unidade.
15. Refletir no PDU a necessidade da interação cada vez maior dos setores técnicos com as áreas de pesquisa.
16. Buscar concentrar as ações de transferência de conhecimento e tecnologias na Área de Negócios Tecnológicos, integrada com a Área de P&D.
17. Estimular a conscientização coletiva dos benefícios do planejamento estratégico.
18. Incluir nos orçamentos dos projetos a previsão de recursos destinado aos processos de comunicação, transferência das tecnologias e organização da informação.
19. Fortalecer o fluxo, os canais e os espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a Empresa e seu público de relacionamento (interno e externo).
20. Promover a interação entre pesquisadores com formação de equipes inter, multi e transdisciplinares.
21. Estimular a cultura de propriedade intelectual na Unidade.

2.3 Análise Integrada dos Ambientes Externo e Interno

Com base nas contribuições recebidas dos ambientes externo e interno da Unidade, a CPE executou a análise integrada destes ambientes, a partir da focalização dos cenários prospectivos do agronegócio e da PD&I, da identificação de oportunidades de inovação tecnológica nas diferentes cadeias e sistemas produtivos com as quais a Unidade interage e da avaliação organizacional.

Após todas as discussões da CPE, foram consolidadas as Principais Tendências, conforme a seguir:

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS:

1. A valoração e valorização do capital natural como foco central do desenvolvimento sustentável da região.
2. Agregação de valor e conservação dos Recursos Naturais (biodiversidade, fitoterápicos, recursos hídricos, aqüicultura).
3. Aumento da demanda por agroenergia (biocombustíveis, biomassa energética).
4. Aumento da demanda por mecanização agrícola e agroindustrial.
5. Aumento da demanda por produtos certificados (rastreadibilidade e segurança alimentar).
6. Aumento da demanda por reflorestamento e recuperação do passivo ambiental das atividades agrícolas.
7. Consolidação e ampliação do sistema de ATER (Emater e prestadoras).
8. Demanda por gestão, monitoramento e ordenamento territorial para contemplar a expansão agrícola e intensificação da produção em áreas alteradas (agroenergia e alimentos, fibras).
9. Expansão de sistemas integrados de produção (plantio direto, integração lavoura-pecuária, produção leiteira, SAFs, etc.) e de base agroecológica.
10. Uso dos recursos florestais (madeireiros e não-madeireiros) por meio do manejo sustentável da floresta amazônica.
11. Utilização de fontes de fertilizantes regionais e aumento do uso de defensivos agrícolas.
12. Valoração e valorização dos serviços ecossistêmicos (crédito de carbono, serviços ambientais, bens culturais, etc.).

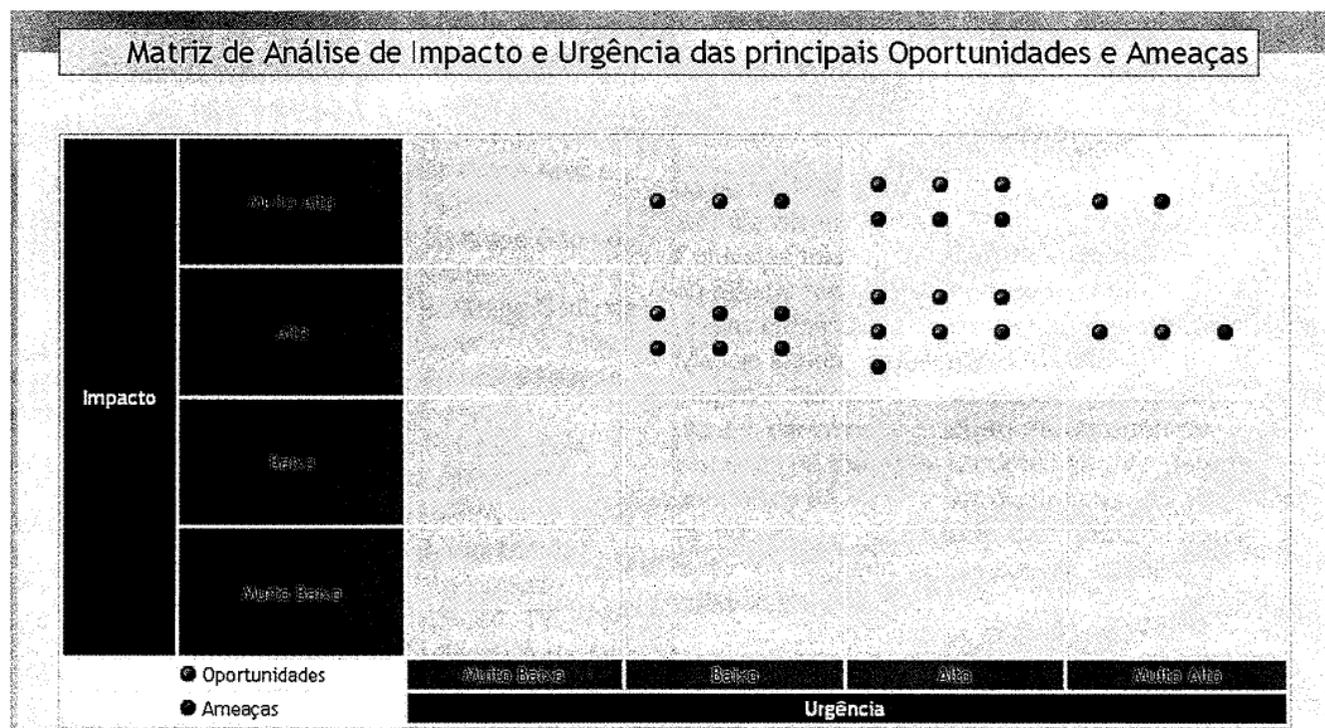
13. Valorização da produção oriunda da agricultura familiar em bases agroecológicas e valoração e agregação de valor aos produtos da biodiversidade.

As Oportunidades e Ameaças, além de consolidadas, foram analisadas quanto a impacto e urgência, conforme recomendado na metodologia, cujo resultado pode ser observado a seguir.

Oportunidades	Urgência	Impacto
1. Ambiente favorável para captação de recursos financeiros em organismos internacionais multilaterais para o desenvolvimento de tecnologias de produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.	Baixo	Muito Alto
2. Ambiente favorável para formação de parcerias institucionais em níveis local, regional e internacional para geração de conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável da região.	Alto	Alto
3. Carência de métodos alternativos para aproveitamento de resíduos e co-produtos com foco na agroenergia.	Alto	Alto
4. Geração de conhecimento e tecnologia para conservação e uso dos recursos genéticos da região.	Muito Alto	Alto
5. Geração de indicadores para determinação de impactos ambientais dos diferentes sistemas de uso da terra.	Alto	Muito Alto
6. Necessidade de indicadores para compensação de serviços ambientais.	Alto	Alto
7. Necessidade de métodos de transferência de tecnologia destinados a públicos alvos específicos.	Alto	Alto
8. Necessidade de modelos locais para aquíicultura.	Alto	Alto
9. Necessidade de produtos da biodiversidade como alimentos, fibras, fármacos, defensivos naturais e cosméticos.	Baixo	Alto
10. Necessidade de sementes com alta produtividade e alto valor genético para espécies frutíferas, florestais e energéticas.	Muito Alto	Alto
11. Necessidade de sistemas de produção sustentáveis definidos para recuperação e manejo de áreas degradadas, áreas de preservação permanente e de reserva legal.	Muito Alto	Muito Alto
12. Necessidade de tecnologias para manejo sustentável dos recursos florestais e para sistemas de produção integrados.	Alto	Muito Alto
13. Necessidade de tecnologias para produção sustentável de alimentos em áreas alteradas com foco nas condições locais;	Alto	Alto
14. Prospecção e desenvolvimento de tecnologias agroindustriais para aproveitamento de produtos da biodiversidade visando a agregação de valor a matérias-primas regionais e produção de alimentos funcionais.	Baixo	Muito Alto
15. Utilização da capilaridade de um sistema de ATER estruturado para fortalecer as ações de transferência de tecnologia e captação de demandas e, ao mesmo tempo, dar mais foco à atividade fim da Embrapa.	Alto	Muito Alto

Ameaças	Urgência	Impacto
1. A agressividade de grandes empresas de pesquisa privadas e corporações ligadas ao agronegócio.	Alto	Muito Alto
2. A perda de credibilidade frente aos atores e à sociedade.	Baixo	Muito Alto
3. Barreiras ao envolvimento da Unidade em redes regionais de PD&I e negócios.	Alto	Alto
4. Barreiras na interação com as instituições e órgãos ligados a ATERs.	Baixo	Alto
5. Descontinuidade das ações em função de mudanças de políticas governamentais.	Baixo	Alto
6. Destruição e restrições legais de acesso ao patrimônio genético.	Alto	Muito Alto
7. Engessamento do ambiente legal e institucional de execução das ações de PD&I.	Muito Alto	Alto
8. Grande extensão e diversidade territorial e deficiência de logística na área de atuação da instituição (Amazônia Oriental).	Baixo	Alto
9. Incompatibilidade entre leis de proteção ambiental e as ações de PD&I.	Baixo	Alto
10. Intensidade e urgência da demanda externa por tecnologias, serviços e produtos.	Muito Alto	Muito Alto
11. Prevalência da visão produtivista sem preocupação social e ambiental.	Baixo	Alto
12. Restrição de recursos direcionados às organizações públicas de pesquisa.	Alto	Muito Alto

Após a avaliação das oportunidades e ameaças selecionadas acima, de acordo com seu potencial de impacto e necessidade de urgência para a Unidade, foi gerada a matriz, conforme figura a seguir:



2.4 Análise da Dinâmica da Inovação

Com base na contribuição externa e nas análises dos itens anteriores, foram identificadas as oportunidades de cooperação tecnológica com entidades da rede de valor, além da obtenção das informações importantes para o direcionamento do esforço de inovação da Unidade e, também, na busca da interação entre as Unidades Descentralizadas, visando contribuir para o aumento da sinergia da atuação finalística da Embrapa. O resultado desta análise pode ser visto a seguir, com a apresentação do conjunto de desafios para a unidade no período 2008-2011, juntamente com proposições de instituições parceiras e possíveis tecnologias e tendências tecnológicas:

Desafios de sustentabilidade dos biomas e análise dos impactos das principais cadeias produtivas presentes no bioma	Principais Instituições Inovadoras	Principais Tecnologias	Principais Tendências Tecnológicas
Adaptação e mitigação dos efeitos das mudanças climáticas	CIAT CIFOR Embrapa Arroz e Feijão Embrapa Informática agropecuária Embrapa meio ambiente Embrapa milho e sorgo Embrapa monitoramento por satélite Embrapa Soja Embrapa solos ICRAF Iniciativa Amazônica UDs da Amazônia	Balanco de emissão de gases Cultivares adaptadas (temperatura, doenças, pragas, stress hídrico..) Zoneamento ecológico-econômico, de aptidão e de risco climático	Novas tecnologias agrícolas que minimizem a emissão de gases de efeito estufa Sequestro de carbono Sistemas diversificados
Controle da Sanidade animal e vegetal	ADEPARÁ Cenargen Embrapa Aroz e Feijão Embrapa Gado de Corte Embrapa Gado de Leite Embrapa Milho e Sorgo Embrapa Soja LANAGRO MAPA Ministério da Agricultura SAGRI - PA UDs da Amazônia Vigilância Sanitária	barreiras fitossanitárias Biodefensivos Cultivares tolerantes ou resistentes a pragas e doenças Manejo integrado de pragas e doenças e plantas daninhas Sistemas de liberação controlada de fármacos Sistemas de produção integrados	Certificação e rastreabilidade Desenvolvimento de métodos eficientes de detecção, identificação e controle de doenças Minimização do uso de agroquímicos Uso da nanotecnologia

Desafios de sustentabilidade dos biomas e análise dos impactos das principais cadeias produtivas presentes no bioma	Principais Instituições Inovadoras	Principais Tecnologias	Principais Tendências Tecnológicas
Domesticação e melhoramento de espécies exóticas e nativas na Amazônia	CENA Cenargen Emater INPA MUSEU EMÍLIO GOELDI UDs da Amazônia UFRA Universidade Federal de Lavras Universidade Federal de Viçosa	Caracterização morfológica Caracterização físico-química Marcadores moleculares Métodos de melhoramento convencional Métodos de propagação Métodos manipulação, conservação e uso de sêmen e fertilização Sistemas de reprodução	obtenção de animais de alto desempenho Uso de tecnologias de biologia avançada (biologia celular, molecular, proteômica...) Utilização da bioinformática
Diversificação e agregação de valor aos produtos da agricultura familiar	Banco da Amazônia Banco do Brasil CAMTA Emater FANEP FVPP INCRA MDA SAGRI - PA SEBRAE SUDAM UDs da Amazônia UFPA UFRA	aqüicultura criação de pequenos animais cultivo e uso de plantas medicinais Manejo florestal comunitário Manejo integrado de pragas e doenças meliponicultura e apicultura produção de hortifrutigranjeiros Sistemas de produção integrados	agroindustrialização dos produtos da agricultura familiar Certificação de origem Pesquisa participativa produção orgânica sistemas agroecológicos
Gestão adequada dos resíduos agrícolas, agroindustriais e urbanos	ADEPARÁ Cosanpa COSIPAR Emater Embrapa Instrumentação Embrapa Meio Ambiente MMA SAGRI - PA SEBRAE SEMA - PA SENAR UDs da Amazônia UFPA	BPL compostagem monitoramento e controle de resíduos químicos Postos de coletas de embalagens vazias de agrotóxicos Sistemas de liberação controlada de fármacos	Novos métodos de análise Tecnologias de aplicação eficiente de agroquímicos Uso da nanotecnologia uso de resíduos como biofertilizantes

Desafios de sustentabilidade dos biomas e análise dos impactos das principais cadeias produtivas presentes no bioma	Principais Instituições Inovadoras	Principais Tecnologias	Principais Tendências Tecnológicas
Identificação e controle do Amarelecimento Fatal do dendazeiro e doença em pimenteira-do-reino	Agropalma Cenargen Ceplac CPAA Dentauá ESALQ Marborges UFPA UFPA (BRAGANÇA) Universidade Federal de Viçosa Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Clonagem Hibridação interespecífica Identificação e clonagem de gens de resistência Manejo integrado de pragas e doenças Marcadores de QTL (Quantitative Trait Loci) Marcadores moleculares Métodos de identificação de doenças Micropropagação	Uso de bio defensivos Uso de práticas culturais com risco mínimo ao ambiente Uso de tecnologias de biologia avançada (biologia celular, molecular, proteômica...)
Integração de saberes tradicionais e identificação de novas formas de comunicação e transferência	CEDENPA CENARGEN EMATER FUNAI INPA MUSEU EMÍLIO GOELDI SEBRAE SENAR UDs da Amazônia UFPA		Agregação de valor aos produtos oriundos das comunidades tradicionais Busca de metodologias adequadas ao trabalho com as diferentes comunidades tradicionais Envolvimento das comunidades tradicionais na prestação de serviços ambientais Intensificação do diálogo entre comunidades tradicionais e instituições de PD&I Intensificação das parcerias interinstitucionais Valorização da integração agricultura/floresta nos sistemas tradicionais Valorização dos conhecimentos tradicionais na pesquisa
Valoração e valorização da floresta em pé frente aos outros sistemas de uso da terra	Embrapa Floresta IDEFLOR INPA MMA MUSEU EMÍLIO GOELDI SEMA - PA Serviço Florestal Brasileiro UDs da Amazônia	Manejo florestal madeireiro Manejo florestal não-madeireiro Zoneamento ecológico-econômico, de aptidão e de risco climático	Agregação de valor aos produtos da floresta; Certificação e rastreabilidade dos produtos da floresta; Gestão e monitoramento territorial; Uso da tecnologia da informação; Uso de tecnologias de geo-processamento; Valoração e valorização dos serviços ambientais prestados pela floresta

Desafios de sustentabilidade dos biomas e análise dos impactos das principais cadeias produtivas presentes no bioma	Principais Instituições Inovadoras	Principais Tecnologias	Principais Tendências Tecnológicas
Potencializar os usos de áreas alteradas e degradadas para uso agrícola sustentável	Emater Embrapa Aroz e Feijão Embrapa Cerrados Embrapa Florestas Embrapa Gado de Corte Embrapa Gado de Leite Embrapa Meio Ambiente Embrapa Milho e Sorgo Embrapa Monitoramento por satélite Embrapa Solos MDA e MMA SAGRI - PA SEMA - PA UDs da Amazônia	Cultivares adaptados Espécies de alta produção de biomassa plantio direto Reflorestamento SAFs Sistema Bragantino e Tipitamba Sistema integração lavoura-pecuária-floresta Sistemas aquícolas Uso de leguminosas Zoneamento ecológico-econômico, de aptidão e de risco climático	Aumento da produtividade Gestão e monitoramento territorial Integração lavoura-pecuária-floresta Pecuária leiteira Práticas conservacionistas de uso de solos Produção de grãos e frutas Recuperação das áreas de reserva legal Sistemas Integrados/diversificados de produção
Tecnologia para produção agroenergética	Agropecuária Santa Bárbara Centrais Elétricas da Mantiqueira Cosipar Eletronorte Embrapa Agroenergia Embrapa Algodão Embrapa Florestas Embrapa Meio Ambiente Embrapa Monitoramento por satélite Embrapa semi-árido Embrapa Soja IDEFLOR MDA Serviço Florestal Brasileiro UDs da Amazônia UFPA Universidade Federal do Rio de Janeiro	Cultivares adaptados Espécies florestais energéticas Hidrólise de materiais lignocelulósicos Métodos de propagação Pirólise Sistema Bragantino e tipitamba Sistemas de produção integrados	Combustíveis de segunda e terceira geração determinação de balanços energéticos Produção simultânea de alimento e energia utilização de material lignocelulósico

Diante dos desafios apresentados para a Unidade, foram traçadas as áreas fundamentais de cooperação a serem fortalecidas na Embrapa Amazônia Oriental, as quais são apresentadas a seguir:

Definição preliminar de oportunidades de cooperação tecnológica

- Integração de saberes tradicionais aos projetos de PDI.
- Valorização da floresta em pé.
- Tecnologia agroenergética.
- Agregação de valor aos produtos.

Os desafios propostos para a Embrapa Amazônia Oriental, a partir da análise do ambiente externo, foram apresentados no **Workshop Regional de Elaboração do PDU da região Norte**, realizado nos dias 9 e 10 de junho de 2008, e utilizados como subsídio para a definição dos 5 grandes desafios comuns às Unidades do bioma Amazônia, os quais são apresentados a seguir:

1. **Desenvolver metodologias e estudos de ordenamento territorial para promover a inovação e a gestão sustentável dos recursos naturais, contemplando os recursos hídricos.**
2. **Inovar na abordagem da PD&I, articulando saberes de ponta e saberes tradicionais, na perspectiva da adoção pelos atores em arranjos inovadores, considerando a diversidade étnica, cultural e do bioma.**
3. **Gerar tecnologias para o manejo florestal sustentável de uso múltiplo, incluindo a valoração dos serviços ambientais e a prospecção, criação e aperfeiçoamento de cadeias de valor para os produtos da biodiversidade, para promover a inovação no padrão atual de utilização dos recursos naturais.**
4. **Domesticar e melhorar geneticamente espécies para fins econômicos, com ênfase em nativas.**
5. **Viabilizar sistemas de produção sustentáveis para as áreas alteradas da Amazônia Legal, incluindo biomassa para alimentos, energia e fibras (com coeficientes técnicos e indicadores sócioeconômicos e ambientais) e valoração dos serviços ambientais antrópicos e valorização das cadeias produtivas.**

2.5 Consolidação de Principais Forças e Fragilidades

Com base no resultado da consulta interna feita via aplicação do Formulário de Avaliação Organizacional online, destinado a todos os empregados, cujo prazo para preenchimento foi encerrado em 01/06/2008, a CPE consolidou as principais Forças e Fragilidades da Unidade.

Foram indicadas as Forças e Fragilidades a seguir, para o horizonte 2008-2011:

Principais Forças	Grau de relação
1. Atuação dos núcleos temáticos	Muito Alta
2. Qualificação do corpo técnico-científico	Muito Alta
3. Boa capacidade de captação de recursos externos	Alta
4. Infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) adequada;	Alta
5. Otimização dos recursos na geração de tecnologias, serviços e produtos	Alta

Principais Forças	Grau de relação
6. Parcerias com outras instituições de ensino, pesquisa, extensão e organizações sociais	Alta
7. Adequação dos canais de comunicação externos e internos utilizados pela unidade	Baixa
8. Conscientização da importância da gestão estratégica	Baixa
9. Satisfação com o ambiente de trabalho	Baixa

Principais Fragilidades	Grau de relação
1. Baixa capacidade e velocidade de resposta às demandas e problemas	Muito Alta
2. Deficiência no monitoramento e avaliação do planejado, programado e realizado	Muito Alta
3. Dificuldades na consolidação legal das parcerias pelo setor jurídico	Muito Alta
4. Investimento insuficiente na Infra-estrutura da UD (laboratórios, estruturas de propagação e de campos experimentais, veículos, máquinas e equipamentos)	Muito Alta
5. Alta resistência a mudanças organizacionais e pouco comprometimento institucional e com resultados	Alta
6. Deficiências na gestão e implementação do processo de aquisição e qualidade de materiais;	Alta
7. Deficiências na manutenção de experimentos e ações de longo prazo (manutenção de BAGs, experimentos de melhoramento genético, de fertilidade de solo e área florestal)	Alta
8. Ineficiência na gestão dos recursos econômico-financeiros voltados para a pesquisa	Alta
9. Insuficiência de líderes qualificados em gestão de projetos de PD&I	Alta
10. Pouca qualificação e quantitativo do corpo de apoio	Alta
11. Deficiências no processo de gestão do conhecimento e proteção a propriedade intelectual	Baixa
12. Dificuldades na retenção de talentos, pouco reconhecimento e valorização dos empregados	Baixa

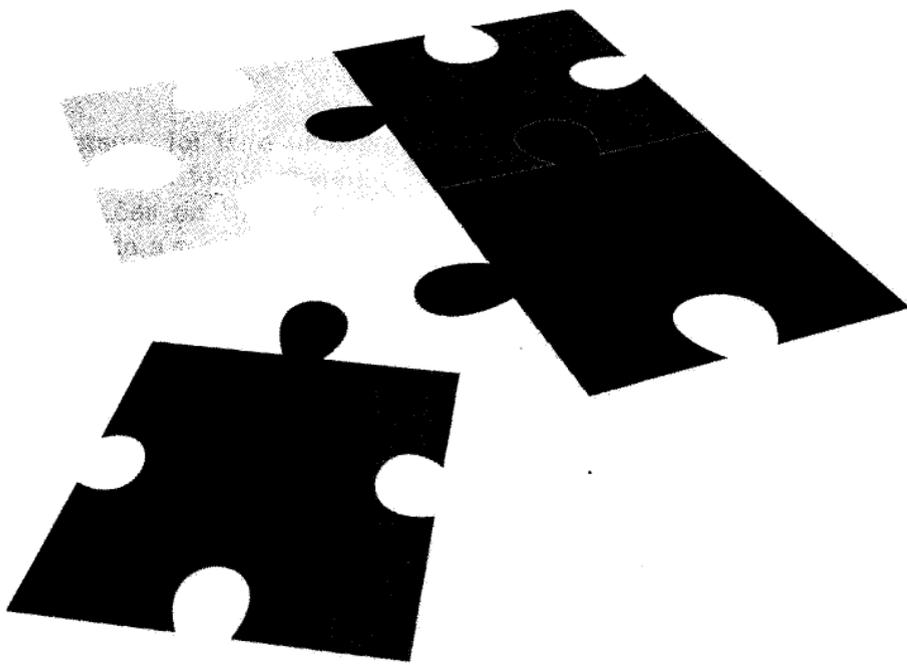
Foi avaliado o seu grau de relação com o conjunto de oportunidades e ameaças de alto impacto e elevada urgência, conforme a seguir:

Oportunidades	Urgência	Impacto
Necessidade de sementes com alta produtividade e alto valor genético para espécies frutíferas, florestais e energéticas;	Muito Alto	Alto
Geração de conhecimento e tecnologia para conservação e uso dos recursos genéticos da região;	Muito Alto	Alto
Necessidade de sistemas de produção sustentáveis definidos para recuperação e manejo de áreas degradadas, áreas de preservação permanente e de reserva legal;	Muito Alto	Muito Alto
Carência de métodos alternativos para aproveitamento de resíduos e co-produtos com foco na agroenergia;	Alto	Alto
Necessidade de modelos locais para aqüicultura	Alto	Alto

Oportunidades	Urgência	Impacto
Necessidade de tecnologias para produção sustentável de alimentos em áreas alteradas com foco nas condições locais;	Alto	Alto
Necessidade de indicadores para compensação de serviços ambientais;	Alto	Alto
Ambiente favorável para formação de parcerias institucionais em níveis local, regional e internacional para geração de conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável da região.	Alto	Alto
Necessidade de métodos de transferência de tecnologia destinados a públicos alvos específicos;	Alto	Alto
Utilização da capilaridade de um sistema de ATER estruturado para fortalecer as ações de transferência de tecnologia e captação de demandas e, ao mesmo tempo, dar mais foco à atividade fim da Embrapa	Alto	Muito Alto
Necessidade de tecnologias para manejo sustentável dos recursos florestais e para sistemas de produção integrados;	Alto	Muito Alto
Geração de indicadores para determinação de impactos ambientais dos diferentes sistemas de uso da terra;	Alto	Muito Alto

Ameaças	Urgência	Impacto
Engessamento do ambiente legal e institucional de execução das ações de PD&I;	Muito Alto	Alto
Intensidade e urgência da demanda externa por tecnologias, serviços e produtos;	Muito Alto	Muito Alto
Acesso restrito às redes regionais de PD&I e negócios;	Alto	Alto
Destrução e restrições legais de acesso ao patrimônio genético;	Alto	Muito Alto
A agressividade de grandes empresas de pesquisa privadas e corporações ligadas ao agronegócio;	Alto	Muito Alto
Restrição de recursos direcionados às organizações públicas de pesquisa;	Alto	Muito Alto

Após mapear as atuais forças (competências e recursos essenciais e distintivos da Unidade), bem como suas fragilidades, foi feita a análise do aproveitamento das oportunidades e a mitigação das ameaças do ambiente externo em relação às forças e fragilidades da Unidade, gerando a matriz de avaliação estratégica.



Bloco III

Formulação Estratégica

3.1 Formulação Estratégica de Atuação da Unidade

Nesta etapa, foi feita uma proposição para a Missão e a Visão da Unidade, definidas as estratégias, de forma coerente com os Objetivos e Diretrizes do V PDE, e estabelecidas as Contribuições da Unidade para cada estratégia selecionada. Cada um destes elementos é apresentado a seguir.

3.1.1 Atualização da Missão e Visão de Futuro da Unidade

Com base na Missão e Visão da Embrapa, a CPE definiu uma primeira proposição de Missão e Visão de Futuro para a Unidade, conforme apresentado abaixo.

Missão da Embrapa: Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira.

Visão da Embrapa: Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.

Missão da Unidade: *Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura e contribuir para a conservação do capital natural da Amazônia Oriental em benefício da sociedade.*

Visão de Futuro da Unidade: *Ser um centro de referência por sua contribuição na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável da agricultura e conservação do capital natural na Amazônia Oriental.*

As proposições de missão e visão foram submetidas a avaliação interna, por meio da aplicação de formulário on-line disponível na Intranet da Unidade. Houve uma concordância de 57,14% para a Missão proposta e de 53,57% para a Visão. Entretanto, o fechamento das definições finais de Missão e Visão da Unidade será feito após contribuições obtidas a partir da realização deste workshop.

3.1.2 Estratégias Prioritárias associadas aos Objetivos e às Diretrizes de Médio Prazo que serão foco de ação da Unidade

Com base nas contribuições dos ambientes externo e interno, recebidas pela CPE, foram selecionadas as Estratégias Prioritárias associadas aos Objetivos. Estas estratégias são apresentadas a seguir e serão, ainda, alvo de análise e validação no **Workshop de Planejamento da Unidade**.

Estratégias Prioritárias associadas aos Objetivos

Objetivo 1: Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira
Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma.
Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades.
Objetivo 3: Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras
Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócioeconômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais.
Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos.
Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos.
Objetivo 5: Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes
Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos.

A seguir, foram selecionadas as Estratégias Prioritárias associadas às Diretrizes, conforme abaixo:

Estratégias Prioritárias associadas às Diretrizes

Diretriz 3: Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação
Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas.
Diretriz 4: Promover a gestão e proteção do conhecimento
Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários.
Diretriz 6: Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I
Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada.
Diretriz 7: Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura
Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais.
Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade.
Diretriz 8: Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação
Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.

3.2 Contribuição da Unidade

Com base nas estratégias priorizadas, a CPE selecionou Oportunidades e Ameaças relativas a cada estratégia, bem como identificou as possíveis contribuições da Unidade relacionadas a cada uma delas, conforme apresentadas a seguir. Ressalta-se, entretanto, que as contribuições listadas estarão sujeitas, ainda, a análise e validação no *Workshop de Planejamento da Unidade*.

Estratégias Selecionadas	Oportunidades e Ameaças	Contribuição da UD
Objetivo 1: Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira		
Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma.	<p>Oportunidade: Utilização da capilaridade de um sistema de ATER estruturado para fortalecer as ações de transferência de tecnologia e captação de demandas e, ao mesmo tempo, dar mais foco à atividade fim da Embrapa.</p> <p>Oportunidade: Necessidade de tecnologias para manejo sustentável dos recursos florestais e para sistemas de produção integrados.</p> <p>Oportunidade: Necessidade de tecnologias para produção sustentável de alimentos em áreas alteradas com foco nas condições locais.</p> <p>Ameaça: Descontinuidade das ações em função de mudanças de políticas governamentais.</p> <p>Ameaça: Grande extensão e diversidade territorial e deficiência de logística na área de atuação da instituição (Amazônia Oriental).</p> <p>Oportunidade: Prospecção e desenvolvimento de tecnologias agroindustriais para aproveitamento de produtos da biodiversidade visando a agregação de valor a matérias-primas regionais e produção de alimentos funcionais.</p>	Oferecer referências técnicas para ampliar competitividade por meio de indicadores sócioeconômicos e ambientais dos sistemas de produção.
Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades.	<p>Oportunidade: Geração de conhecimento e tecnologia para conservação e uso dos recursos genéticos da região.</p> <p>Ameaça: Grande extensão e diversidade territorial e deficiência de logística na área de atuação da instituição (Amazônia Oriental).</p> <p>Ameaça: Destruição e restrições legais de acesso ao patrimônio genético.</p>	Recursos genéticos conservados "in-situ" e "ex-situ" por meio da criação, enriquecimento e manutenção de bancos de germoplasma e de novas variedades disponibilizadas por programas de melhoramento.

<p>Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócioeconômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais.</p>	<p>Oportunidade: Ambiente favorável para formação de parcerias institucionais em níveis local, regional e internacional para geração de conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável da região.</p> <p>Oportunidade: Necessidade de indicadores para compensação de serviços ambientais.</p> <p>Oportunidade: Ambiente favorável para captação de recursos financeiros em organismos internacionais multilaterais para o desenvolvimento de tecnologias de produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.</p> <p>Ameaça: Intensidade e urgência da demanda externa por tecnologias, serviços e produtos.</p> <p>Ameaça: Barreiras na interação com as instituições e órgãos ligados a ATERs.</p> <p>Ameaça: Barreiras ao envolvimento da Unidade em redes regionais de PD&I e negócios.</p> <p>Oportunidade: Utilização da capilaridade de um sistema de ATER estruturado para fortalecer as ações de transferência de tecnologia e captação de demandas e, ao mesmo tempo, dar mais foco à atividade fim da Embrapa.</p>	<p>Rede de PD&I estruturada para assegurar a sustentabilidade sócioeconômico-ambiental dos sistemas de produção por meio de parcerias interinstitucionais e de contratação de pessoal qualificado.</p>
<p>Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos.</p>	<p>Oportunidade: Ambiente favorável para formação de parcerias institucionais em níveis local, regional e internacional para geração de conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável da região.</p> <p>Oportunidade: Necessidade de sistemas de produção sustentáveis definidos para recuperação e manejo de áreas degradadas, áreas de preservação permanente e de reserva legal.</p> <p>Ameaça: Prevalência da visão produtivista sem preocupação social e ambiental.</p> <p>Ameaça: Barreiras na interação com as instituições e órgãos ligados a ATERs.</p> <p>Ameaça: Engessamento do ambiente legal e institucional de execução das ações de PD&I.</p>	<p>Rede de PD&I estruturada para assegurar a sustentabilidade sócioeconômico-ambiental dos sistemas de produção integrada em áreas alteradas por meio de parcerias interinstitucionais e de contratação de pessoal qualificado.</p>

Objetivo 5: Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes

Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos.

Oportunidade: Utilização da capilaridade de um sistema de ATER estruturado para fortalecer as ações de transferência de tecnologia e captação de demandas e, ao mesmo tempo, dar mais foco à atividade fim da Embrapa.

Oportunidade: Ambiente favorável para formação de parcerias institucionais em níveis local, regional e internacional para geração de conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável da região.

Oportunidade: Necessidade de produtos da biodiversidade como alimentos, fibras, fármacos, defensivos naturais e cosméticos.

Ameaça: Prevalência da visão produtivista sem preocupação social e ambiental.

Ameaça: A agressividade de grandes empresas de pesquisa privadas e corporações ligadas ao agronegócio.

Recomendações técnicas para sistemas agroecológicos por meio da sistematização, geração e validação de tecnologias.

O mesmo procedimento foi feito com base nas estratégias relacionadas às diretrizes selecionadas para a Unidade, cujo resultado pode ser visto abaixo:

Estratégias Selecionadas	Forças e Fragilidades	Contribuição da UD
Diretriz 3: Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação		
Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas.	<p>Força: Qualificação do corpo técnico-científico.</p> <p>Força: Parcerias com outras instituições de ensino, pesquisa, extensão e organizações sociais.</p> <p>Fragilidade: Parcerias com outras instituições de ensino, pesquisa, extensão e organizações sociais.</p> <p>Fragilidade: Baixa capacidade e velocidade de resposta às demandas e problemas.</p>	Processo de transferência e adoção de tecnologias consolidado por meio de uma rede inovadora de PD&I estruturada em parceria com as ATERs.
Diretriz 4: Promover a gestão e proteção do conhecimento		
Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários.	<p>Força: Infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) adequada.</p> <p>Força: Adequação dos canais de comunicação externos e internos utilizados pela unidade.</p> <p>Fragilidade: Deficiências no processo de gestão do conhecimento e proteção a propriedade intelectual.</p>	Gestão da informação e do conhecimento consolidada por meio da implementação de planos de segurança da informação e de internalização da cultura da propriedade intelectual.

Diretriz 6: Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I

Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada.

Força: Boa capacidade de captação de recursos externos.

Força: Qualificação do corpo técnico-científico.

Fragilidade: Deficiências no processo de gestão do conhecimento e proteção a propriedade intelectual.

Fragilidade: Insuficiência de líderes qualificados em gestão de projetos de PD&I.

Fragilidade: Dificuldades na consolidação legal das parcerias pelo setor jurídico.

Processo de articulação de fontes e formas de financiamento, consolidado por meio da interação entre as Chefias adjuntas e os Núcleos Temáticos.

Diretriz 7: Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura

Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais.

Fragilidade: Investimento insuficiente na Infra-estrutura da UD (laboratórios, estruturas de propagação e de campos experimentais, veículos, máquinas e equipamentos).

Fragilidade: Deficiências na manutenção de experimentos e ações de longo prazo (manutenção de BAGs, experimentos de melhoramento genético, de fertilidade de solo e área florestal).

Garantia de manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais por meio da implantação de planos de segurança, manutenção de equipamentos, de uso dos campos experimentais e de programa de boas práticas laboratoriais.

Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade.

Diretriz 8: Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse.

Força: Infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) adequada.

Força: Adequação dos canais de comunicação externos e internos utilizados pela unidade.

Fragilidade: Pouca qualificação e quantitativo do corpo de apoio.

Fragilidade: Pouca qualificação e quantitativo do corpo de apoio.

Fragilidade: Baixa capacidade e velocidade de resposta às demandas e problemas.

Canais de comunicação com os diferentes segmentos da sociedade estabelecidos por meio da utilização de mídias convencionais e alternativas.

A formulação estratégica da Embrapa Amazônia Oriental, baseada nos resultados obtidos da consulta dos ambientes externo e interno, levou à escolha de um conjunto de estratégias voltadas às atividades de pesquisa que abordam os temas de maior impacto e norteadores no ambiente externo e que, ao mesmo tempo, são contrabalanceados por forças ou necessidades de atuação no ambiente interno. Estes temas foram colocados como desafios para o bioma e, conseqüentemente, como os desafios para a pesquisa e gestão na Embrapa Amazônia Oriental no período 2008-2011. Assim, verificou-se a importância de se fortalecer as ações relacionadas a recursos genéticos, graças à sua transversalidade em muitas áreas, tais como a questão fitossanitária Amazônica e o desafio de materiais novos ou melhorados para produção agroenergética e para adaptação ao cenário de mudanças climáticas que se apresenta. Além disso, prioridades foram estabelecidas para a agregação de valor e aumento de produtividade dos produtos da agricultura e da biodiversidade, com foco nos sistemas sustentáveis integrados de produção para áreas alteradas, na inserção da agricultura familiar, na produção de bioenergia, nos serviços ambientais, na valoração dos recursos da floresta e na redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e aproveitamento de resíduos.

Do ponto de vista da gestão da Unidade, foram traçadas diretrizes estratégicas que buscam fortalecer a atuação da instituição nos NAPT's (Núcleo de Apoio à Pesquisa e Transferência de Tecnologia) e campos experimentais, na gestão ambiental e acreditação dos laboratórios de pesquisa, no fortalecimento dos canais de comunicação da instituição com ênfase em TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), na proteção e gestão do conhecimento e da propriedade intelectual e no fortalecimento dos arranjos institucionais para o desenvolvimento de pesquisa e transferência/adoção de tecnologia.

Estes elementos estratégicos de pesquisa e gestão abordados são aqui colocados para avaliação e contribuição da Unidade no intuito de consolidar o planejamento estratégico da instituição para o período 2008-2011.

3.3 Passos metodológicos a serem desenvolvidos após o workshop de planejamento estratégico

A partir dos elementos estratégicos formulados previamente pela CPE e das contribuições da Unidade aos mesmos durante este a realização deste *Workshop de Planejamento da Unidade*, os passos seguintes na formulação estratégica do IV PDU consistirão em:

1. Alinhamento dos projetos de pesquisa já existentes na Unidade às estratégias prioritárias selecionadas.
2. Definição preliminar de novos projetos considerados estratégicos para a Unidade no período 2008-2011 a partir das contribuições do *Workshop de Planejamento da Unidade*.

Esta construção preliminar de novos projetos já foi iniciada no *Workshop Regional de Elaboração do PDU da região Norte*, realizado nos dias 9 e 10 de junho de 2008, no qual foram propostos novos projetos estratégicos, vinculados aos seis desafios do Bioma, listados a seguir, que serão comuns a todas às Unidades da Amazônia.

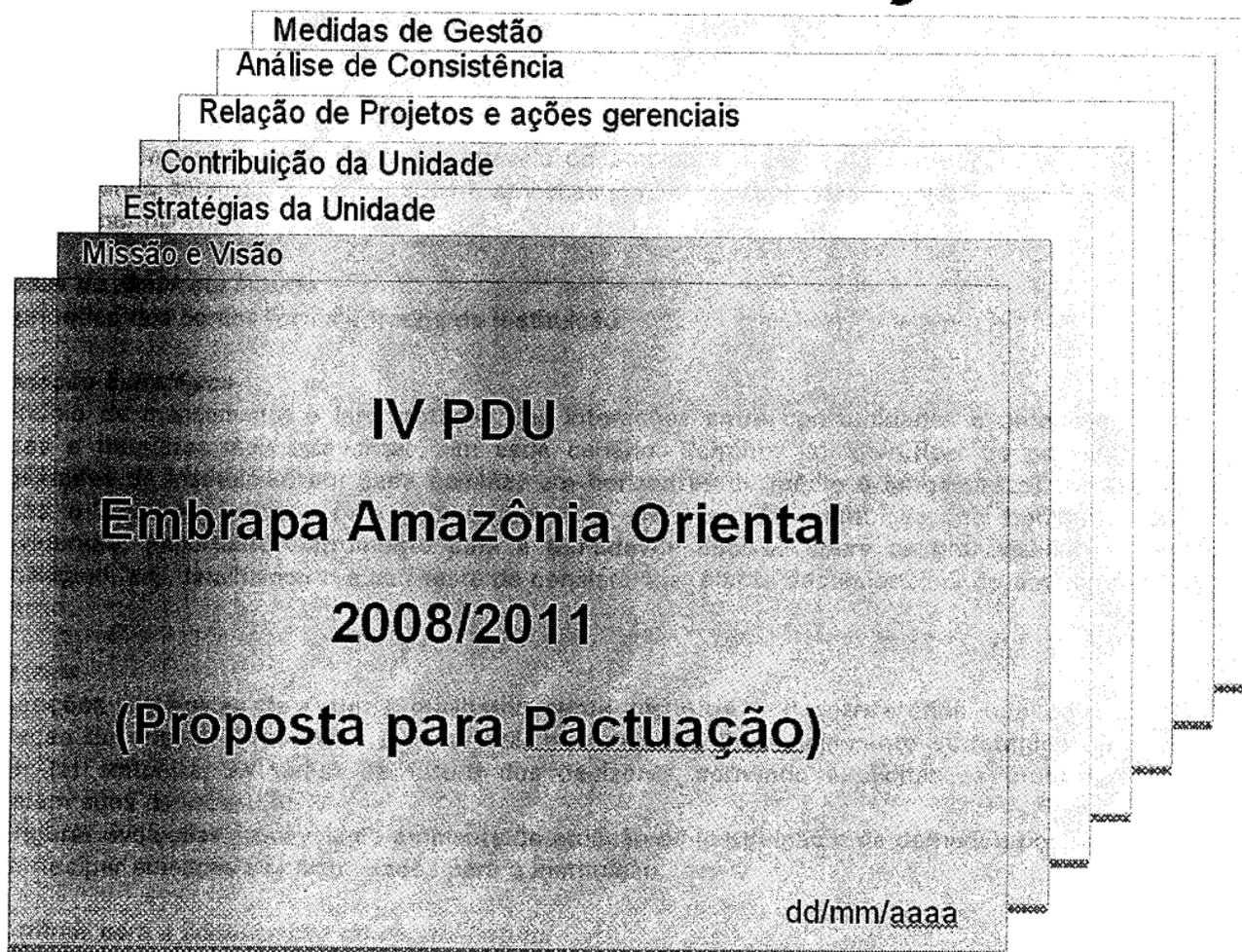
- Rede de PD&I para apoio ao ordenamento e gestão territorial sustentável da Amazônia Legal.
- Pesquisa, desenvolvimento e inovação adaptadas à diversidade étnica, cultural e ambiental do bioma amazônico.
- Modelagem digital para o manejo florestal de uso múltiplo da floresta nativa.
- Manejo integrado de espécies florestais de várzea.
- Seleção de genótipos superiores de espécies nativas de alto valor econômico.
- Rede de PD&I em sistemas integrados de produção para áreas alteradas do Bioma Amazônico.

3.4 Considerações finais

A Comissão de Planejamento Estratégico agradece a sua participação e contribuição no *Workshop de Planejamento da Unidade* e conta, ainda, com esta contribuição não somente nos passos para finalização do IV PDU a serem seguidos, como também, e, principalmente, na condução das ações planejadas para o período 2008-2011 a serem norteadas por este IV PDU, no qual se busca fortemente alinhar planejamento e gestão de forma a alcançar os objetivos propostos.

Abaixo, a visão de conjunto do IV PDU da Unidade, que será pactuado pela Chefia-Geral com a SGE e deverá ser a principal ferramenta de gestão nos próximos 3 anos e 4 meses.

Visão de Conjunto



Anexo 1 – Glossário

Este glossário tem como objetivo esclarecer o conceito de alguns termos relacionados à teoria da Administração Estratégica e contidos no V Plano Diretor da Embrapa, bem como à definição de Missão porposta para o IV PDU:

Administração Estratégica

Processo de ação gerencial sistemática e contínua que visa assegurar à Instituição, simultaneamente: (1) senso de direção e continuidade a longo prazo; e (2) flexibilidade e agilidade no dia-a-dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da instituição.

Ameaças

São **situações externas**, atuais ou potenciais que, se não forem neutralizadas ou minimizadas, podem **prejudicar**, em grau relevante o desempenho da instituição.

A ameaça é algo que pode se confirmar ou não e seus impactos podem ou não afetar a empresa, dependendo de suas condições internas de defesa ou neutralização. Tratam-se, portanto, de **riscos** e não de perdas líquidas e certas.

Análise do Ambiente Externo

Construção da visão das evoluções prováveis do ambiente externo da Instituição, a médio e longo prazo, visando antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho, face à missão e aos objetivos permanentes.

Análise do Ambiente Interno

Diagnóstico dos pontos fortes e fracos da Instituição.

Avaliação Estratégica

Exercício de mapeamento e interpretação das interações entre oportunidades e ameaças, frente às forças e fraquezas mais relevantes, em cada cenário. Permite: (a) identificar as potencialidades e fragilidades da Instituição, em cada cenário, em horizontes de médio e longo prazo; (b) destacar as forças e fraquezas críticas para o sucesso ou o fracasso da Instituição, no horizonte temporal considerado. Importante instrumento para a tomada de decisão sobre as grandes linhas do plano estratégico, seu detalhamento e seu teste de consistência, diante das incertezas do ambiente interno e externo.

Cenários

Descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e das trajetórias que os conectam à situação de origem. Constituem recurso útil, no processo de planejamento estratégico participativo, para: (a) sintonizar as visões de futuro dos decisores, tornando explícitas as premissas em que baseiam suas decisões; (b)

configurar evoluções prováveis do ambiente de atuação da Instituição e da demanda por seus serviços; (c) antecipar ameaças e oportunidades para a Instituição.

Contribuir para a conservação do capital natural

O principal desafio do desenvolvimento sustentável é o de promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas, conservando, ao mesmo tempo, os recursos naturais.

Capital natural é o termo que abrange as funções encobertas, ar e água como meios receptivos para a poluição gerada pelos humanos, sendo sua proteção essencial para a saúde humana, enquanto que as funções-fonte ou produtivas, ou seja, produção baseada nas florestas, pescas e minérios minerais, sendo sua proteção crucial para a segurança econômica de muitos que dependem desses recursos para suas vidas.

Para que ocorra o desenvolvimento sustentável é imprescindível a promoção do crescimento do capital natural, sem o qual os pobres, que extraem mais intensamente os recursos do capital natural para sobrevivência, são desproporcionalmente atingidos, com a economia tendendo a estagnação no longo prazo.

Contribuição da Unidade

As Contribuições da Unidade são as transformações a serem promovidas com a implementação das estratégias.

Em benefício da sociedade

Considera-se que a sociedade é a principal beneficiária dos resultados produzidos pelo conjunto de estratégias definidas para o IV PDU.

Estratégias

Representam **escolhas estratégicas** da organização. Devem ser altamente **seletivas** e indicar apenas o **que não deve deixar de ser feito no médio prazo** para que se possa alcançar a **Visão de Futuro**. São linhas de ação ou iniciativas **altamente relevantes** que indicam como a Unidade procurará alcançar cada Objetivo ou Diretriz Estratégica, definida no V PDE. Estão sujeitas a **influências internas e externas**, estímulos e restrições ao longo do tempo e, no caso das Unidades, devem estar alinhadas à sua realidade local.

Estratégias Associadas

As Estratégias associadas aos Objetivos Estratégicos são escolhas estratégicas da organização e devem representar quais são as nossas **prioridades estratégicas no âmbito científico e tecnológico**.

As Estratégias associadas às Diretrizes Estratégicas são escolhas estratégicas da organização no tocante às suas competências, recursos e infra-estrutura e devem representar quais são as nossas **prioridades estratégicas no âmbito organizacional e institucional**.

Forças

Conjunto de fenômenos ou condições internas à Instituição, capaz de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico.

Fragilidades

Conjunto de fenômenos ou condições internos à Instituição, capaz de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico.

Missão

Declaração de propósitos ampla e duradoura, que individualiza e distingue a razão de ser da Instituição. Identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de serviços, públicos-alvo e condições essenciais de desempenho.

Diretrizes Estratégicas

Resultados prioritários, referentes às atividades-meio da Embrapa, formulados em termos qualitativos, que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte de Plano Diretor. Têm por finalidades: contribuir para o alcance da Visão de Futuro e do Posicionamento Estratégico, explorar as potencialidades e superar as debilidades da Organização.

Objetivos Estratégicos

Resultados prioritários, referentes às atividades-fim da Embrapa, e que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Diretor. Têm por finalidades: dar maior precisão à Visão de Futuro e ao Posicionamento, aproveitar as oportunidades e minimizar o impacto das ameaças.

Oportunidades

Situações, tendências ou fenômenos externos à Instituição, atuais ou potenciais, que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da missão ou o cumprimento dos objetivos permanentes. Seu aproveitamento depende das condições do ambiente interno.

Para a sustentabilidade da agricultura

Entendida como aquela que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Ou seja, é o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades garantindo mais saúde, conforto e conhecimento, sem

exaurir os recursos naturais do planeta. Agricultura é entendida num sentido amplo e abrange a produção, o beneficiamento e/ou transformação de produtos agrosilvipastoris, aqüícolas e extrativistas, compreendendo desde processos mais simples até os mais complexos, incluindo o artesanato no meio rural, e agroindústria em seu conceito ampliado que abrange insumos, máquinas, agropecuária, indústria e distribuição.

Planejamento Estratégico

É uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente". A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

Posicionamento Estratégico

Representa uma escolha sobre qual caminho uma organização deve adotar na construção do seu futuro no horizonte do Plano Estratégico. É também chamado de "Estratégia" ou "macroestratégia" da organização ou de "Opções Estratégicas".

Deve compreender um conjunto de coordenadas estratégicas que resultem em uma orientação única, sinérgica e integradora de toda a organização.

Projetos e Ações Gerenciais

Os **Projetos** referem-se às atividades-fim da Unidade e relacionados aos desafios científicos e tecnológicos. Que devem ser vistos como as **grandes iniciativas** que garantirão o desenvolvimento de ações orientadas para a **construção do futuro desejado** pela organização. **As Ações Gerenciais** referem-se às funções corporativas e relacionadas aos desafios institucionais e organizacionais.

Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação

Deve ser entendida como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. A transferência de tecnologia faz parte do processo de inovação, o que confere aplicabilidade efetiva às tecnologias geradas.

Visão

Configuração da uma situação futura desejada para a Instituição no ano-horizonte do Plano Estratégico. É formulada pela alta direção da Instituição.

Deve possuir três atributos. Primeiro, transmitir uma noção de **distinção**: determinando um aspecto singular à organização e implicando um ponto de vista único sobre o futuro. Segundo, deve anunciar uma noção de **descoberta**, transmitindo a todos os envolvidos a promessa de explorar novos territórios. Terceiro, ela tem uma fronteira emocional, ou seja, constitui um alvo que os integrantes da organização percebem como intrinsecamente válido, implicando, portanto, uma noção de **destino**.

Anexo 2 – Formulários para apresentação de propostas de projetos e ações gerenciais

Estratégias que devem ser consideradas para a especificação de Projetos
Objetivo 1: Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira
Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma
Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades
Objetivo 2: Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis
Desenvolver tecnologias e sistemas de produção visando o aproveitamento de áreas degradadas para a produção de bioenergia
Objetivo 3: Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras
Avançar no desenvolvimento de sistemas de produção com foco na integração, na eficiência energética, ambiental e social
Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais
Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos
Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos
Objetivo 4: Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos)
Desenvolver novos produtos a partir da biodiversidade brasileira: aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos
Objetivo 5: Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes
Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos

Especificação do Projeto

Projeto: TÍTULO DO PROJETO

Público Alvo

Salvar

Cancelar

Objetivo do Projeto

Salvar

Cancelar

Resultados

Resultado:

Ano

Selecione

Adicionar

2008-2023

Vinculação Estratégica

Adicionar/Remover Estratégias

Estratégia

SELECIONAR UMA DAS ESTRATÉGIAS PRIORITÁRIAS

Parceiros

Adicionar/Remover Parceiro Interno

Nenhum Parceiro Interno relacionado

Adicionar/Remover Parceiro Externo

Nenhum Parceiro Externo relacionado

Formulário padrão para a especificação de Projetos

Estratégias consideradas para a especificação de Ações Gerenciais

Diretriz 3: Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação

Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas

Diretriz 4: Promover a gestão e proteção do conhecimento

Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários

Diretriz 6: Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I

Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada

Diretriz 7: Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura

Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais

Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade

Diretriz 8: Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse

Especificação da Ação Gerencial

Ação: TÍTULO DA AÇÃO

Público Alvo

Salvar

Cancelar

Objetivo do Projeto

Salvar

Cancelar

Resultados

Resultado

Ano Selecionar Adicionar

2008-2023

Vinculação Estratégica

Adicionar/Remover Estratégias

Estratégia

SELECIONAR UMA DAS ESTRATÉGIAS PRIORITÁRIAS

Parceiros

Adicionar/Remover Parceiro Interno

Nenhum Parceiro Interno relacionado

Adicionar/Remover Parceiro Externo

Nenhum Parceiro Externo relacionado

Formulário padrão para a especificação de Ação Gerencial

Identificação de Medidas de Gestão

Medidas de capacitação (mestrado, doutorado e pós-doutorado)

Nenhum registro encontrado

Área do conhecimento:

Número de
pessoas

Ano

Justificativa

Selecionar
2008-2023

Adicionar

Medidas de contratação

Nenhum registro encontrado

Área do conhecimento:

Número de
pessoas

Ano

Justificativa

Selecionar
2008-2023

Adicionar

Medidas de infra-estrutura

Nenhum registro encontrado

Especificação

Ano

Justificativa

Selecionar
2008-2023

Adicionar

Formulário padrão para a Identificação de Medidas de Gestão