

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**PLANO DIRETOR
DO SERVIÇO DE
PRODUÇÃO DE
INFORMAÇÃO - SPI**



EMBRAPA



Brasília, DF
1993

Presidente da República Federativa do Brasil

Itamar Augusto Cautiero Franco

Ministro da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária

Lázaro Ferreira Barboza

Diretoria da EMBRAPA

Presidente: Murilo Xavier Flores

Diretores: José Roberto Rodrigues Peres
Alberto Duque Portugal
Elza Ângela Battaglia Brito da Cunha

Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

PLANO DIRETOR DO SERVIÇO DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÃO - SPI



EMBRAPA



Brasília, DF

© EMBRAPA, 1993.

Exemplares desta publicação podem ser solicitados a:

EMBRAPA

Serviço de Produção de Informação - SPI

SAIN - Parque Rural, W3 Norte, Subsolo

Caixa Postal 040315

70770-901 - Brasília, DF

Tel. (061) - 347-4991

Fax: (061) - 272-4168

Tiragem: 500 exemplares

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.
Serviço de Produção de Informação.

Plano Diretor do Serviço de Produção de
Informação / Empresa Brasileira de Pesquisa
Agropecuária, Serviço de Produção de
Informação. Brasília, 1993.

32p.

1. Informação - Produção - Plano Diretor
2. Editoração - Produção. I. Título.

CDD 070.595

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO - 5

Antecedentes e Justificativas - 5

Objetivos do Plano Diretor - 7

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - 9

Ecosistema - 9

Mercado de Informação Qualificada - 9

Fatores Externos que Afetam a Produção do SPI - 14

MISSÃO - 17

OBJETIVOS E DIRETRIZES - 19

DIAGNÓSTICO - 23

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO - 27

DIMENSIONAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS E BASES FÍSICAS - 29

Introdução

Antecedentes e Justificativas

A partir de 1990, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, deflagrou todo um processo de revisão analítico-institucional, buscando, ante os novos e futuros cenários nacional e internacional, uma reorganização conceitual e estrutural que lhe permitisse atender aos requerimentos de tecnologias, produtos e serviços demandados pela sociedade.

Desse processo, de natureza estratégica, que conta, desde os seus primeiros momentos, com a ativa participação dos diferentes setores organizados que compõem a sociedade brasileira, e com o acompanhamento crítico das comunidades científicas nacional e internacional, emergiu dentre outros resultados, a nova missão da Empresa: "Gerar, promover e transferir conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal em benefício da sociedade".

Se, no passado, o único beneficiário do trabalho da EMBRAPA era o setor agropecuário, agora, amplia-se sua missão, passando a abranger toda a sociedade, de forma a permitir o desenvolvimento econômico e social sustentável da nação, através de atividades relacionadas com os segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal.

O entendimento da necessidade de que fossem implementadas ações que considerem o valor estratégico da informação - como um dos pilares para que a Empresa de fato concorra com o melhor de seus esforços para a consecução de sua missão - não só é coerente com essa missão: é, também, conseqüente do mesmo processo de revisão analítico-institucional vivido por toda a Empresa.

A discussão, em diferentes ambientes internos e externos à Empresa, de uma complexa cadeia de conceitos interligados, sinalizou para um tratamento diferente daquele que até então a EMBRAPA dava ao acervo de conhecimentos já gerado e em permanente geração.

Se, antes, a informação tinha uma abrangência restrita, privilegiando o setor agropecuário, agora, a Empresa tem o compromisso de torná-la acessível a todos os segmentos do mercado.

Se privilegiava o valor instrumental da informação, para prestar contas do que fazia junto à sociedade, a EMBRAPA, hoje, assume o valor estratégico da informação para o desenvolvimento sustentável, passando a qualificá-la segundo as demandas do mercado, como forma de viabilizar seu acesso.

Se a informação era produzida segundo os requisitos de qualidade da EMBRAPA, hoje, ela se compromete a associar os requerimentos do mercado aos seus requisitos, na produção da informação.

Se antes a informação estava disponível, hoje, todos os esforços são envidados para que a informação necessária esteja, além de disponível, passível de ser consumida quando demandada, com a qualidade da marca EMBRAPA. Trata-se de qualificar a informação, segundo as exigências do mercado, uma vez que são essas exigências informacionais que determinam a própria razão de ser da Empresa.

Assim, por ser, ao mesmo tempo, simultâneo e conseqüente ao processo estratégico que levou toda a Empresa a se direcionar claramente para dar sua parcela de contribuição ao desenvolvimento econômico e social sustentável da nação, os conceitos que fomentaram a forma atual de conceber o tratamento da informação não são diferentes daqueles colocados em intensa discussão com e pelos diversos segmentos da sociedade.

Satisfação e antecipação do atendimento às necessidades de conhecimento (= informação) da sociedade; planejamento estratégico; gestão pela qualidade total; otimização da utilização de todos os recursos disponíveis na Empresa; redução do peso do Estado na Economia; negócio agrícola; acesso, uso e reuso da informação; geração, produção e disseminação de conhecimentos em tempo real; oportunidades de mercado; geração de receita; consolidação e otimização do emprego da marca EMBRAPA; marketing de idéias, produtos, tecnologias e serviços, dentre outros assuntos conceituais, constituíram a pauta de problemas-soluções que deu origem à criação, em agosto de 1991, do Serviço de Produção de Informação - SPI, como unidade descentralizada.

A EMBRAPA, portanto, ao dar os primeiros passos de sua terceira década de existência, recoloca-se, como compete à uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, na vanguarda das instituições que geram, produzem e dão acesso aos conhecimentos úteis à sociedade. Institucionalmente, insere, na sua agenda de compromissos, a busca de soluções para os problemas atuais, mas com a dimensão de que a história do fracasso ou do sucesso das nações, já nos dias correntes, é determinada pelo acesso de toda a sociedade à informação qualificada, oriunda de conhecimentos gerados com o fim de contribuir para que continue sendo possível a existência harmônica e milagrosa da vida no Planeta Terra.

Objetivos do Plano Diretor

Passados dezessete meses desde a data de sua criação, o Serviço de Produção de Informação - SPI, expressa, através deste documento, o seu Plano Diretor, que, como tal, objetiva nortear as suas ações nos próximos cinco a dez anos, passível, entretanto, das revisões críticas que a sociedade determinar como necessárias ao Serviço, em especial, ou à EMBRAPA, como o todo.

Enquanto instrumento de planejamento estratégico, o Plano Diretor do SPI estabelece a definição de sua missão, objetivos e diretrizes, consubstanciando-a à missão, objetivos e diretrizes da EMBRAPA, ao mesmo tempo em que cuida para que sua definição seja compatível e complementar a das demais unidades da Empresa.

Para tanto, este documento contempla:

- (a) a análise do ambiente externo, identificando o ecossistema em que o SPI se insere; abordando, conceitual e operacionalmente, o mercado de informação qualificada; e expondo os fatores externos que afetam a produção do Serviço;
- (b) traça, como conseqüência da influência desses fatores, a missão, os objetivos e diretrizes do Serviço, reordenando os últimos segundo as categorias técnico-programáticas e de avanços do conhecimento; organizacionais e institucionais; e de apoio técnico e administrativo;

(c) analisa o ambiente interno do SPI, diagnosticando lacunas que requerem ações do Serviço;

(d) indica as ações estratégicas necessárias à implementação dos objetivos e diretrizes do SPI e conseqüente cumprimento de sua missão;

(e) dimensiona os recursos humanos e as bases físicas para o atingimento dos objetivos do Serviço, previstos no horizonte temporal de cinco a dez anos.

Análise do Ambiente Externo

Ecossistema

Os principais elementos que constituem o ambiente no qual o SPI se insere - e com os quais interage, com o sentido de promover e qualificar a informação segundo as necessidades desses elementos constitutivos - são apresentados, de modo genérico, através da Fig. 1. Ressalte-se que o ecossistema do SPI:

- confunde-se com o próprio mercado de informação, na medida em que este mercado é representado pelo ambiente onde são identificadas necessidades de informação e negociadas as providências para seu atendimento;
- abrange amplos setores organizados da sociedade, posto que as necessidades de informação, envolvendo temas relacionados ao conhecimento agropecuário, agroindustrial e florestal, originados em pesquisa, ocorrem em toda a sociedade, e, portanto, dão oportunidade para que se estabeleça uma situação de mercado de informação;
- pressupõe a existência do SPI como um catalizador, facilitando a integração entre os setores que geram e (ou) consomem informações, sejam eles públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros;
- indica a parceria como estratégia global de ação, uma vez que o SPI depende: (1) da existência de demandas do mercado de informação e (2) da existência de entidades geradoras de conhecimento (instituições de pesquisa), sem ser detentora das demandas e da geração de conhecimentos;
- não se limita a entidades que geram conhecimento (fazem pesquisa) no país: seu limite é o limite do mercado de informação.

Mercado de Informação Qualificada

Considerando que o setor produtivo para o qual o SPI trabalha é o mercado de informação, faz-se necessário uma abordagem conceitual e

operacional, ainda que de modo resumido, para que seja possível o claro entendimento das questões-objeto deste documento.

O mercado de informação qualificada é entendido como o ambiente onde são identificadas necessidades de informação e negociadas as providências para seu atendimento.

As providências incluem: pesquisa de mercado; negociação de idéias; qualificação da informação; produção da informação qualificada; e a comercialização e distribuição do produto de informação.

O ambiente do mercado de informação qualificada pressupõe a existência de quatro atores: o demandante de informação (cliente); o gerador de conhecimentos (fornecedor); o produtor de informação qualificada; e o concorrente.

O mercado de informação qualificada opera da seguinte forma:

O demandante de informação representa o próprio cliente, que especifica, para os demais atores, ou junto a eles, as características relacionadas ao produto de informação desejado. Ou seja:

- indica quais os itens de informação que o produto deve conter para atender suas necessidades informacionais: qual o tema a ser tratado e em que níveis de aprofundamento e detalhe;
- indica o perfil do consumidor final da informação, que pode ou não ser ele próprio;
- indica qual o prazo último no qual deseja ter o produto disponível para o acesso dos consumidores;
- solicita ou fornece, quando dispõe, idéia do preço final do produto ao consumidor.

Em outras palavras, o demandante especifica as bases mínimas de sua necessidade: qual informação requer, para quem, em que prazo, a que preço e seu padrão de qualidade.

O mercado de informação qualificada é, então, estabelecido a partir da

ECOSSISTEMA

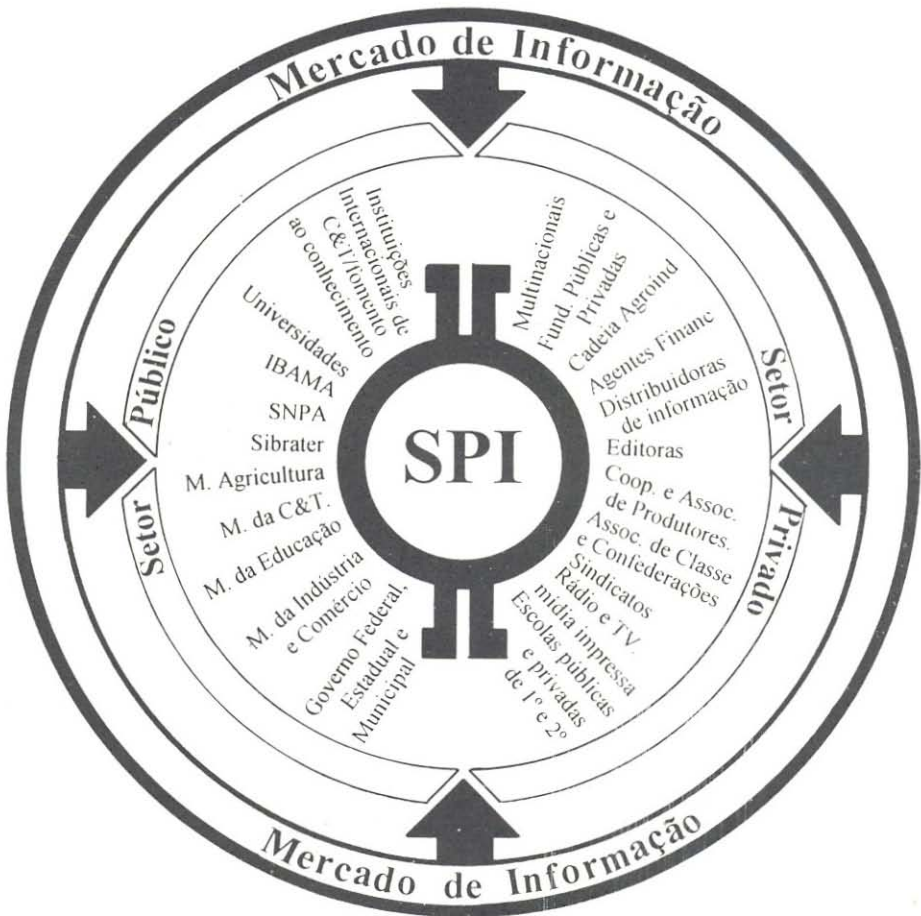


Figura 1

negociação dessas bases, com o envolvimento dos demais atores, cabendo ao produtor de informação protagonizar as seguintes ações:

- identificar, junto aos geradores de conhecimento (fornecedores), a existência de conhecimentos, e negociar sua disponibilidade com referência ao tema demandado pelo cliente, para fins de qualificação e conseqüente produção, segundo os requerimentos desse último (cliente = demandante = consumidor final da informação);
- checar ou efetuar pesquisa de mercado para confirmar o perfil do consumidor e suas necessidades de informação;
- indicar ao cliente a forma de apresentação do produto, qualificado segundo o perfil do consumidor: linguagem, forma, conteúdo e veículo adequados ao consumo da informação pelo cliente;
- gerenciar todo o processo de produção da informação assim qualificada, devendo, quando os recursos de engenharia de informação de que dispõe não permitirem produção própria, estabelecer parcerias competentes para a produção, tendo sempre em vista a implementação do conceito de gestão pela qualidade total;
- firmar, após negociação com o cliente e o fornecedor, as bases contratuais que estabeleçam deveres e direitos de cada uma das partes, tanto no que diga respeito à proteção dos direitos de propriedade intelectual e patrimonial, como aos relacionados aos investimentos necessários a produção, comercialização, e distribuição da informação, bem como os possíveis lucros que o produto venha a gerar, mesmo nos casos em que esses lucros sejam expressos tão-somente por resultados (promoção do acesso à informação qualificada).

Por sua vez, o gerador de conhecimentos (fornecedor de informações, em geral representado por uma entidade de pesquisa) está em permanente contato com as expectativas de mercado, e participa, portanto, de todas as providências que levam ao atendimento das demandas informacionais.

Também, o gerador de conhecimento, por ter domínio do estado-da-arte sobre determinado tema, é parceiro imprescindível na negociação de idéias para o fornecimento de informações e na avaliação de conteúdo pré e pós-produção da informação, podendo, através dessas

participações, beneficiar-se em termos de "feed-back" quanto a temas a serem investigados, além, naturalmente, de ter o crédito como fornecedor de conhecimentos e de participar dos possíveis lucros anteriormente mencionados.

Especial atenção é dada ao concorrente. No mercado de informação qualificada, ele está sempre presente. Há concorrentes tanto para o fornecedor (gerador de conhecimento) quanto para o produtor de informação.

Ao produtor de informação qualificada compete, relativamente aos concorrentes:

- fazer chegar à mesa de negociação o fornecedor mais competente: aquele que fornece informação passível de validação a qualquer tempo, em qualquer lugar, utilizando-se dos recursos de engenharia de informação em nível de excelência;
- adotar, permanentemente, em todas as suas ações, o conceito de gestão pela qualidade total, aliada ao emprego da noção de atuação em tempo real;
- prover todos os recursos de engenharia de informação e empregá-los em nível de excelência;
- ter habilidade para transformar concorrentes competentes em parceiros.

Assim, o Serviço de Produção de Informação - SPI, ao identificar seu ecossistema com o mercado de informação qualificada, e nele reconhecer seu sistema produtivo, tem o entendimento de que fazer produzir, distribuir e comercializar informação qualificada para atender necessidades de mercado exige - além da questão própria da competência - o explícito entendimento de questões maiores:

- atuação em parceria;
- emprego, em nível de excelência, de todos os recursos de engenharia de informação;

- ações implementadas em tempo real; e
- gestão plena do conceito de qualidade total, sempre tendo em mente o consumidor final das informações e os benefícios da sociedade ao dispor das informações produzidas.

São pontos fortes do mercado de informação qualificada, e, portanto, representam oportunidades que o ecossistema oferece ao SPI:

- o mercado é extenso, favorecendo a colocação de produtos diversificados;
- possibilita multiplicar competências, pela adoção estratégica de parcerias;
- favorece a geração de recursos financeiros;
- disciplina, de modo favorável, a utilização de recursos tecnológicos;
- realimenta, com novas demandas, o sistema gerador de conhecimentos.

São pontos fracos do mercado de informação e que devem ser explorados pelo SPI:

- o mercado é carente de produtos de informação qualificada, relacionados à agropecuária, agroindústria e floresta, ao mesmo tempo em que apresenta elevado acervo de conhecimentos já gerados e em permanente geração;
- existem, no mercado, poucos profissionais habilitados ao adequado tratamento dos conhecimentos oriundos das atividades de pesquisa;
- a rede de avaliação do impacto de informações referentes aos temas de agropecuária, agroindústria e floresta é restrita a poucas áreas, privilegiando o meio urbano;
- praticamente não existe rede de distribuição de informação, qualificada segundo a segmentação do mercado.

Fatores Externos que Afetam a Produção do SPI

Uma síntese dos principais fatores externos que afetam a produção do SPI pode ser visualizada através da Figura 2. Por comporem a pauta básica de ameaças à produção de informação qualificada no país, é que deles decorrem a missão, objetivos, diretrizes e estratégias de ação do SPI.

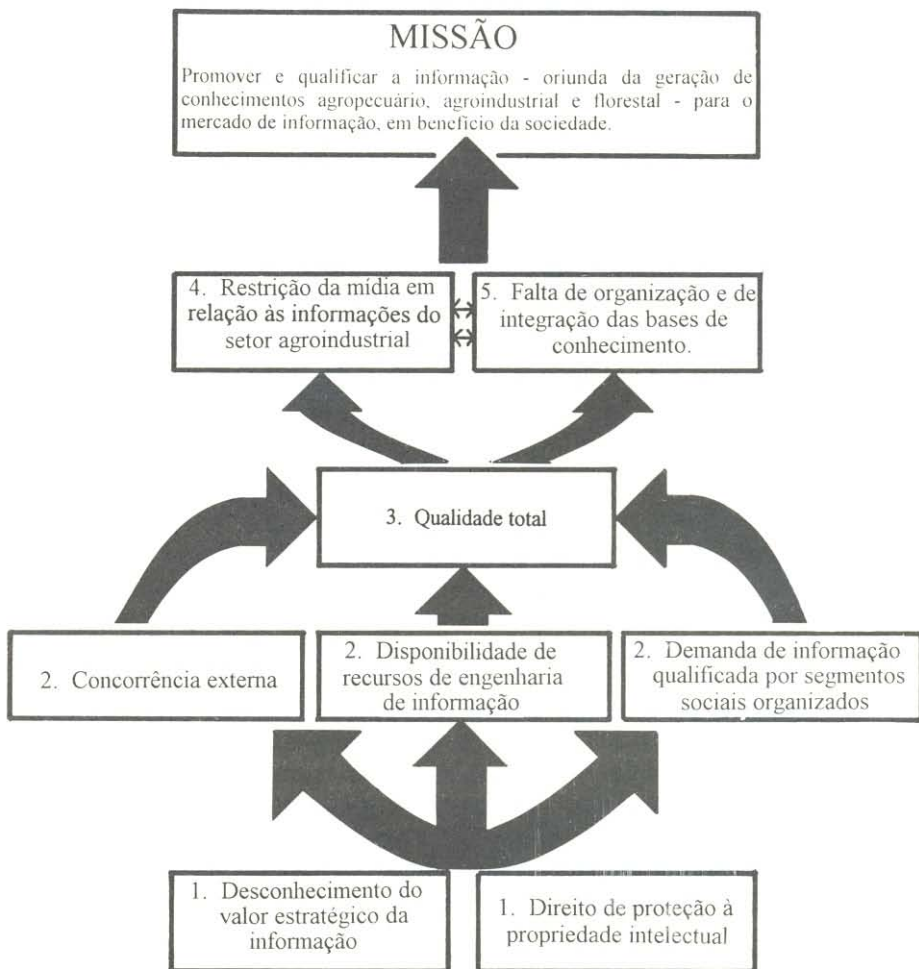
Sem que sejam assegurados, institucionalmente, mecanismos de disseminação do valor estratégico da informação para o desenvolvimento econômico e social sustentável do Brasil, dificilmente qualquer entidade que se disponha a produzir informação qualificada poderá sobreviver, porque isso significa deixar de existir o compromisso de gerar conhecimentos fundados nas necessidades do mercado e, portanto, faltará matéria-prima para qualificar e atender as necessidades efetivas dos consumidores de informação.

Nesse mesmo plano, está a questão de proteção à propriedade intelectual. Uma entidade, como o SPI, que vive da produção de idéias, e, portanto, é dependente da geração das mesmas, deve ser vanguarda no estímulo de que sejam aperfeiçoadas todas as formas de proteção à propriedade intelectual, de modo a garantir a permanente existência da ação da pesquisa dentro do quadro social produtivo do País. Se não se assegurar, claramente, a participação dos direitos de propriedade intelectual na geração e na produção da informação, será improvável a viabilização de se assumir o "negócio agrícola" como produto da informação.

Em um segundo e mesmo plano, são colocadas as questões da concorrência, da disponibilidade de recursos de engenharia de informação, e da demanda de informação qualificada.

No que diz respeito à concorrência, acrescente-se, ao já exposto, que somente se assegurada a promoção do valor estratégico da informação e aperfeiçoados e implementados os mecanismos que também assegurem o direito real de proteção à propriedade intelectual, o SPI pode apresentar-se no mercado de forma competitiva.

Com relação à disponibilidade de recursos de engenharia de informação, tanto o SPI como qualquer outra entidade que se disponha a produzir informação de modo qualificado são dela (disponibilidade)



Fatores externos que afetam a produção do SPI

Figura 2

extremamente dependentes, uma vez que esses recursos são expressos por toda a massa crítica geradora e produtora de informação que atua em nível de excelência, constituindo-se dos mais competentes recursos humanos, recursos de material e de equipamentos, e de potencialidade para captação e geração de recursos financeiros. Assim, os limites dessas disponibilidades determinam o grau de atuação do SPI.

Também é, o SPI, dependente da demanda de informação qualificada. Quanto maior o nível de organização dos segmentos sociais, quanto maior a necessidade expressa de informação qualificada. Quanto maior o efetivo acesso a informações qualificadas, maiores chances de contribuir com os segmentos do mercado que estão buscando organização; como é o caso de amplos setores da cadeia agroindustrial do Brasil.

O "fator" qualidade total, por tudo até aqui exposto, é ponto nevrálgico para o SPI. Além de influenciar todos os fatores já mencionados, ele se materializa no produto de informação elaborado. Um produto de informação é algo de concreto, de tangível, seja ele um livro, um vídeo, um software (livros eletrônicos). Quando no ato de seu consumo, a mínima falha se torna evidente, o que nem sempre ocorre com suas qualidades. Conseqüentemente, a adoção do conceito de gestão pela qualidade total ao gerar conhecimento só será plena se também o SPI assim proceder. Por outro lado, de pouco ou nada adianta o SPI adotar a gestão pela qualidade total, se o sistema gerador de conhecimentos não o fizer.

Por último, mas de forma alguma menos importante plano, estão a restrição da mídia, em relação a informações do setor agroindustrial, e a falta de organização e de integração das bases de conhecimento relacionadas a agropecuária, agroindústria e floresta.

A restrição da mídia não é um fator de ordem essencialmente política, como poderia parecer à primeira vista. O mesmo fenômeno ocorre em países com diferentes graus de desenvolvimento e tem revelado chances de ser menos importante naqueles países que melhor têm desenvolvido ou adotado sistemas de comunicação seletivos. Pode ser atenuado, mas não completamente solvido, com a presença permanente de informações qualificadas no mercado.

Organização e integração de bases de conhecimento são extremamente relevantes para a operacionalidade do SPI. Bases de conhecimento só são de fato disponíveis se organizadas e integradas. As possibilidades do SPI operar em tempo real são dependentes desse fator: ele é determinante, igualmente, das possibilidades do Serviço funcionar como elo entre as necessidades informacionais do mercado e a geração de conhecimentos.

Missão

Promover e qualificar a informação - oriunda da geração dos conhecimentos agropecuário, agroindustrial e florestal - para o mercado de informação, em benefício da sociedade.

Cumprir esta missão significa que, ao SPI, compete assumir a responsabilidade de ser agente protagonista de todas as ações previstas para o produtor de informação - descritas quando da abordagem conceitual e operacional do mercado de informação qualificada -, tendo em vista os benefícios que a sociedade auferirá dos produtos de informação elaborados segundo requerimentos expressos pelos seus setores organizados, e com especial atenção aos fatores externos que afetam a produção do Serviço.

Objetivos e Diretrizes

Técnico- programáticos e de avanços do conhecimento

Objetivo

- Promover o valor estratégico da informação.

Diretrizes

- Contribuirá para a formulação da política de informação da EMBRAPA.
- Ampliará o intercâmbio de informações em nível nacional e internacional.
- Implementará a utilização dos instrumentos de comunicação para disseminar o valor estratégico da informação.

Objetivo

- Identificar, antecipar e satisfazer as exigências dos clientes no que tange à informação.

Diretriz

- Estabelecerá mecanismos para a identificação junto aos clientes/usuários das especificações de qualidade da informação desejada.

Objetivo

- Produzir, em tempo real, informação qualificada que atenda às necessidades de mercado.

Diretriz:

- Implantará o conceito de tempo real.

Objetivo

- Promover e produzir a inserção da informação qualificada nos segmentos de mídia impressa e eletrônica.

Diretriz

- Adotará o conceito de gestão pela qualidade total na produção de informação.

Organizacionais e Institucionais

Objetivo

- Garantir os direitos de proteção à propriedade intelectual dos produtos de informação elaborados pelo SPI

Diretriz

- Desenvolverá e aplicará os conhecimentos e os dispositivos legais de proteção à propriedade intelectual.

Objetivo

- Adequar a produção da informação aos melhores níveis de qualidade e produtividade conhecidos no mercado.

Diretrizes

- Adotará o conceito de gestão pela qualidade total nos produtos de informação.
- Utilizará a relação produtor de informação/cliente/usuário, visando integrar a cadeia agroindustrial e a de geração de conhecimentos.

Objetivo

- Promover a organização e integração das bases de conhecimento, permitindo o acesso dos diversos segmentos sociais à informação gerada.

Diretrizes

- Contribuirá para a formulação da política de informação da EMBRAPA.
- Implantará a criação de bases de informação qualificada.

Objetivo

- Comercializar os produtos de informação gerados através do SPI.

Diretriz:

- Promoverá o marketing dos produtos de informação gerados pelo SPI.

Apoio técnico e Administrativo

Objetivo

- Potencializar o uso da engenharia de informação para elaboração dos produtos de informação qualificada segundo o mercado.

Diretriz

- Aparelhará, capacitará e estabelecerá metas para avaliação da produção, de acordo com padrões de excelência do mercado.

Diretriz válida para todos os objetivos: estabelecerá mecanismos de captação de recursos.

Diagnóstico

Considerando a missão e os objetivos do SPI, e através de questionamento que apreciou aspectos internos, relativos a processos e à sua estrutura, foram levantados os pontos que facilitam ou dificultam o atingimento dos objetivos do Serviço, cuja síntese é, a seguir, apresentada.

Síntese da Análise Organizacional e Funcional de SPI

Valor	Processos	Estruturas
Fracos	Planejamento Recursos Humanos Patrimônio/Material Informatiz.Inform.Int. Custos Comunicação Divulg.Ext.Inform.	Localização Recursos Humanos Industrial- gráfica Produção Eletr.Impres. Prod.Eletr.Audiovisual Área de Informação Área de Comercial. Divulg.Ext.Infor.
Forte	Captação de Recursos	

Observação: este quadro- síntese foi composto agregando- se em um só conceito os pontos fracos (muito fraco e fraco = fraco). Barreiras e pontos muito fortes não foram citados.

Esses resultados revelam o atual estágio de organização e funcionamento do SPI, que com 17 meses de criação é uma unidade em fase de implantação, devendo, portanto, ter os seus processos e estruturas reforçados, para que de fato possa cumprir sua missão e seus objetivos.

Também, em diferentes seminários internos, foram identificados os seguintes pontos fracos e fortes relacionados ao SPI:

Pontos Fracos:

- carência de pessoal especializado em alguns segmentos, especialmente aqueles envolvidos na produção de vídeos e bases de

dados, bem como de pessoal com experiência em marketing de idéias e produtos;

- o entendimento do valor estratégico da informação está consolidado por número pouco significativo de funcionários do Serviço;
- divulgação precária do SPI junto ao Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), ao Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (SIBRATER), e aos demais segmentos que constituem seu ecossistema;
- Serviço com características diferentes (inovadoras) das demais unidades do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA);
- integração com o mercado ainda não satisfatória;
- capacidade de investimento para formação de novos produtos para o mercado ainda precária;
- flexibilidade para operar no mercado ainda não satisfatória;
- falta capacitar o Serviço tecnologicamente, de modo integral.

Pontos Fortes:

- acesso aos geradores de conhecimento facilitado, porque o SPI está inserido administrativa, estrutural e funcionalmente no mesmo sistema que gera conhecimentos em agropecuária, agroindústria e floresta (SNPA);
- a natureza estratégica da matéria-prima com que trabalha (informação);
- opera somente com informação que qualifica segundo o mercado;
- dispõe de recursos de engenharia de informação;
- tem possibilidade de atingir o mercado de informação consoante as necessidades do cliente e em atenção à missão da EMBRAPA;

- pode funcionar como um dos principais elos de ligação entre o segmento que gera conhecimentos e o que demanda conhecimentos, realimentando ambos em tempo real e enriquecendo seus acervos com informação qualificada;
- está inserido em um ecossistema abrangente, o que lhe permite a elaboração, e colocação no mercado, de produtos de informação diversificados;
- tem possibilidades de exercer parcerias, o que, além de multiplicar competências, resulta na efetiva identificação de demandas;
- sua estrutura organizacional e funcional pressupõe comportamento ágil e dinâmico, compatível com o comportamento de mercado;
- pode exercer a comercialização de produtos de informação;
- representa uma nova estratégia de enriquecer o acervo de informação qualificada da EMBRAPA.

Estratégias de Ação

Técnico- programáticas e de Avanços do Conhecimento

- Incentivará o conhecimento e a aplicação do valor estratégico da informação, através da promoção e participação em seminários.
- Providenciará a inserção do SPI nas principais redes de informação, de âmbito nacional e internacional.
- Providenciará a permanente atualização sobre metodologias, técnicas e ferramentas disponíveis à geração e disseminação dos produtos de informação.
- Adotará mecanismos apropriados à realização de pesquisas de mercado, bem como estabelecerá rede de comunicação com os geradores de conhecimento e demandantes de informação.
- Proverá seus recursos humanos de capacitação tecnológica para a implantação do conceito de tempo real, objetivando presença competitiva do SPI no mercado de informação.
- Aplicará os conceitos metodológicos de qualidade na elaboração de seus produtos de informação.

Organizacionais e Institucionais

- Executará a política editorial da EMBRAPA.
- Desenvolverá instrumentos contratuais de comercialização de produtos de informação.
- Implantará a estrutura física e humana necessária ao cumprimento dos objetivos do Serviço.
- Implementará a área de comercialização do Serviço, com ênfase a relações externas, objetivando levantar e conhecer as demandas de

mercado e captar recursos financeiros e tecnológicos para o crescimento e sustentabilidade do Serviço, no cumprimento de seus objetivos.

- Criará e implementará ações do comitê de qualidade e produtividade.
- Criará o conselho técnico-consultivo do SPI.
- Proporará mecanismos de integração do Sistema EMBRAPA de Informação.
- Dotará o serviço de bases de informação qualificada, destinada à produção de informação também qualificada.
- Utilizará os agentes do mercado de informação para a distribuição e comercialização qualificada da informação.

Apoio Técnico e Administrativo

- Promoverá o uso de instrumental apropriado à produção qualificada da informação.
- Estabelecerá metas de produção e produtividade.
- Estabelecerá mecanismos apropriados de acompanhamento e avaliação de desempenho.

Um quadro- síntese com a missão, objetivos, diretrizes e estratégias de ação é apresentado na Figura 3.

MISSÃO
 Promover e qualificar a informação oriunda da geração dos conhecimentos agropecuário, agroindustrial e florestal para o mercado de informação, em benefício da sociedade.

OBJETIVOS

DIRETRIZES

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

<p>Promover o valor estratégico da informação.</p>	<p>Contribuir para a formulação da política de informação da EMBRAPA.</p> <p>Ampliar o intercâmbio de informações em níveis nacional e internacional.</p> <p>Implementar a utilização dos instrumentos de comunicação para disseminar o valor estratégico da informação.</p>	<p>Incentivar o conhecimento e a aplicação do valor estratégico da informação, através da promoção e participação em seminários.</p> <p>Providenciar a inserção do SPI nas principais redes de informação, de âmbito nacional e internacional.</p> <p>Providenciar a permanente atualização sobre metodologias, técnicas e ferramentas disponíveis à geração e disseminação dos produtos de informação.</p>
<p>Identificar, participar e satisfazer as demandas dos clientes no que tange à informação.</p>	<p>Estabelecer mecanismos para a identificação junto aos clientes/usuários das especificações de qualidade da informação desejada.</p>	<p>Adotar mecanismos apropriados à realização de pesquisas de mercado, bem como estabelecer rede de comunicação com os geradores de conhecimentos e demandantes de informação.</p>
<p>Produzir, em tempo real, informação qualificada que atenda às necessidades de mercado.</p>	<p>Implantar o conceito de tempo real.</p>	<p>Proverá seus recursos humanos de capacitação tecnológica para a implantação do conceito de tempo real, objetivando presença competitiva do SPI no mercado de informação.</p>
<p>Promover e produzir a inserção da informação qualificada nos segmentos de mídia impressa e eletrônica.</p>	<p>Adotar o conceito de gestão pela qualidade total na produção de informação.</p>	<p>Aplicará os conceitos metodológicos de qualidade na elaboração de seus produtos de informação.</p>
<p>Garantir os direitos de proteção à propriedade intelectual dos produtos de informação elaborados pelo SPI.</p>	<p>Desenvolverá e aplicará os conhecimentos e os dispositivos de proteção à propriedade intelectual.</p>	<p>Executará a política editorial da EMBRAPA.</p> <p>Desenvolverá instrumentos contratuais de comercialização de produtos de informação.</p>
<p>Adequar a produção da informação aos melhores níveis de produtividade/conteúdos no mercado.</p>	<p>Adotar o conceito de gestão pela qualidade total nos produtos de informação.</p> <p>Utilizar a relação produtor de informação/cliente/usuário, visando integrar a cadeia agroindustrial e a de geração de conhecimentos.</p>	<p>Implantar a estrutura física e humana, necessária ao cumprimento dos objetivos do Serviço de Informação de Serviços, com ênfase a relações externas, objetivando levantar e conhecer as demandas do mercado e captar recursos financeiros e tecnológicos para o crescimento e sustentabilidade do Serviço, no cumprimento de seus objetivos.</p> <p>Criará e implementará ações de comitê de qualidade e produtividade.</p> <p>Criará o conselho técnico-consultivo do SPI.</p>
<p>Promover a organização e integração das bases de conhecimento, permitindo o acesso dos diversos segmentos sociais à informação gerada.</p>	<p>Contribuir para a formulação da política de informação da EMBRAPA.</p> <p>Implantar a criação de bases de informação qualificada.</p>	<p>Proporá mecanismos de integração do Sistema EMBRAPA de Informação.</p> <p>Dotará o serviço de bases de informação qualificada, destinadas a produção de informação também qualificada.</p>
<p>Comercializar os produtos de informação gerados através do SPI.</p>	<p>Promoverá o marketing dos produtos de informação gerados pelo SPI.</p>	<p>Utilizará os agentes do mercado de informação para a distribuição e comercialização qualificada da informação.</p>
<p>Potencializar o uso da engenharia de informação para elaboração dos produtos de informação qualificada segundo o mercado.</p>	<p>Aprenderá, capacitará e estabelecerá metas para avaliação da produção, de acordo com padrões de excelência do mercado.</p>	<p>Promoverá o uso de instrumental apropriado à produção qualificada da informação.</p> <p>Estabelecerá metas de produção e produtividade.</p> <p>Estabelecerá mecanismos apropriados de acompanhamento e avaliação de desempenho.</p>

Diretriz válida para todos os objetivos: estabelecerá mecanismos de captação de recursos.

Figura 3

Dimensionamento dos Recursos Humanos e Bases Físicas

Recursos Humanos Disponíveis e Necessários

Apoio Técnico à Produção Industrial Gráfica

Discriminação	Atual	Ideal	Diferença
Artistas Gráficos	0	2	- 2
Digitadores/formatadores	4	8	- 4
Montadores	3	3	0
Revisores	2	8	- 6
Editores	1	2	- 1
Secretaria Editorial	1	1	0
Preparadores de Texto	3	3	0
Orçador- gráfico	2	2	0
Gráficos	21	21	0
Técnicos Gerente	1	1	0
Secretario	0	1	- 1
Totais	38	52	- 14

Apoio Técnico à Produção de Mídia Eletrônica

Discriminação	Atual	Ideal	Diferença
Tec. Computação Gráfica	0	2	- 2
Téc. Produção de vídeo	1	6	- 5
Totais	1	8	- 7

Apoio Técnico à Comercialização

Discriminação	Atual	Ideal	Diferença
Espec. Informação	2	3	- 1
Espec. Marketing Idéias	0	2	- 2
Téc. Comercialização	2	4	- 2
Téc. Atend. Vendas	2	3	- 1
Técnico- Gerente	1	1	0
Secretário	0	1	- 1
Totais	7	14	- 7

Apoio Técnico à Administração

Discriminação	Atual	Ideal	Diferença
Téc. Rec. Materiais	4	4	0
Téc. Rec. Humanos	1	2	- 1
Téc. Orç. Finanças	3	4	- 1
Téc. Serviços Auxiliares	2	3	- 1
Operador de Máq. e Veículos	0	2	- 2
Técnico- Gerente	1	1	0
Secretário	0	1	- 1
Totais	11	17	- 6

Discriminação	Atual	Ideal	Diferença
Gerência- Geral	1	1	0
Secretário	1	1	0
Totais	2	2	0
Total Geral*	59	93	- 34

*Observação: Não estão incluídos três técnicos. Dois deles encontram-se com contrato suspenso e um, à disposição do Ministério.

A previsão de crescimento do quadro para os próximos 5 a 10 anos, com acréscimo de 34 funcionários, dá-se em função da necessidade de se compor o quadro efetivo do SPI, pois a unidade tem 17 meses da data de sua criação (agosto de 1991), podendo ter parte desses recursos originado de remanejamentos na EMBRAPA.

Bases Físicas

O SPI não possui, atualmente, base física própria. Ocupa 1.280 metros quadrados no Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados - CPAC, onde estão, provisória e precariamente, instalados a gráfica e o almoxarifado gráfico. Outros 1.440 metros quadrados do subsolo do edifício-sede da EMBRAPA são ocupados, também provisória e precariamente, pelas demais áreas do Serviço.

Além de ser necessário que o SPI se estabeleça em área única, para diminuir custos operacionais e, especialmente, para que possa trabalhar dentro dos padrões de qualidade total, é preciso construir suas bases físicas, reunindo, em um único local, todas as suas atividades.

A área para acomodar todo o SPI deverá ter 4.550 metros quadrados, o que corresponde a um acréscimo de 1.830 metros quadrados da área total em uso pelo Serviço, necessários a instalações melhor organizadas, incluindo-se sala de reuniões, auditório e estúdios.