

Proposta de trabalho.

2003

FL-6085



23886-1

PROPOSTA DE TRABALHO

Vania Beatriz Rodrigues Castiglioni

Londrina
Julho 2003

PROPOSTA DE TRABALHO

I - INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas, políticas, culturais, tecnológicas e institucionais ocorridas nos últimos 30 anos forçaram a mudanças organizacionais e continuam exigindo de forma constante ajustes a uma nova realidade. Assim, deve-se considerar que uma organização de pesquisa, desenvolvimento e inovação está submetida às influências do macroambiente, do ambiente setorial e àquelas ligadas ao ambiente interno. As primeiras dizem respeito às forças políticas, legais, tecnológicas, sociais e econômicas, tanto nacionais como internacionais. A segunda, caracteriza-se por todos os elementos da cadeia produtiva, bem como os impactos ambientais das atividades ligadas ao setor. A última diz respeito ao dia-a-dia da empresa convivendo internamente com estilos de liderança, processos de trabalho, comunicação e níveis de harmonia diferenciados que, por sua vez, sofrem forte impacto relativo às mudanças verificadas no macroambiente empresarial. Neste caso particular, ressalta-se a importância da gestão de pessoas, mapeando e aproveitando de forma inteligente o potencial de cada indivíduo, que em combinação com os seus desempenhos, venham a expressar o nível de competência da organização. Essa realidade requer uma forma de gestão organizacional mais flexível, capaz de integrar harmonicamente seus recursos humanos, organizacionais e físicos, de modo a oferecer à Empresa uma vantagem competitiva sustentada. Esses recursos devem estar adequadamente alinhados com as estratégias da Empresa e serem suficientes para a implementação dessas estratégias. O agronegócio apresenta-se como um dos setores prioritários à implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de desenvolvimento do País. Os principais desafios do setor são a sua inserção competitiva nos mercados nacional e internacional, o aproveitamento do potencial para geração de ocupações econômicas e renda e a produção com qualidade. Sendo o complexo soja um dos principais componentes do agronegócio, assume-se que ele está sujeito aos desafios citados.



Cabe à Embrapa Soja o desenvolvimento de tecnologias que garantam à produção de soja a sua posição de continuidade e sustentabilidade nos aspectos econômico, ambiental e social. Em menor escala, a Unidade trabalha com girassol, cultura que vem abrindo novas perspectivas para os diferentes sistemas de produção, com oportunidades de geração de renda, agregação de valor, qualidade e opção para a agricultura familiar.

A proposta apresentada não tem a pretensão de solucionar todos os questionamentos e demandas do setor, mas garantir à Unidade a posição estratégica alcançada até o momento, além de ampliar a sua atuação em resposta às novas demandas das sociedades rural e urbana.

II - ANÁLISE DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO

2.1) Aspectos econômicos, sociais e ambientais e perspectivas de C&T.

As constantes transformações na sociedade e nas empresas requerem que as instituições se reavaliem constantemente e procedam mudanças para se ajustarem a novo cenário. A seguir, serão abordadas as principais tendências mundiais e nacionais que, do ponto de vista estratégico, podem subsidiar a definição da forma de gestão da Embrapa Soja:

a) Tendências mundiais

- aumento da competitividade nos mercados;
- manutenção dos subsídios e condicionamento dos subsídios internacionais às exigências ambientais;
- crescimento da demanda por produtos de origem animal e vegetal e da agricultura orgânica;

- maior demanda por produtos como alimentos funcionais, plantas ornamentais, biofármacos e bioenergéticos, para substituição daqueles oriundos de fontes não renováveis e poluentes;
- aumento do número e da importância de países nas relações de troca do agronegócio no comércio internacional
- exigência de qualidade envolvendo toda a cadeia produtiva, dada a preocupação dos consumidores com a segurança alimentar;
- alteração nos padrões de consumo de alimentos com disposição do consumidor em pagar mais pela qualidade do produto e pela qualidade ambiental;
- diversificação alimentar em função da busca e conhecimento de novos alimentos;
- aumento da pressão de organizações sociais;
- aumento das exigências ética e da qualidade no processo de produção, introduzindo assim o componente social na qualidade dos produtos;
- preocupação com os efeitos negativos dos impactos ambientais;
- maior conservação e melhor gerenciamento no uso da água e
- crescimento do mercado de produtos certificados.

b) Tendências nacionais

- continuada importância do agronegócio para o País;
- nova dinâmica de desenvolvimento rural, inclusive com a participação das organizações de PD&I com ações para promover o desenvolvimento rural sustentável;
- crescimento do mercado interno;
- fortalecimento da agricultura familiar;

- participação do Brasil como destaque na transferência de tecnologias para países tropicais e
- fortalecimento da política de exportação, com ocupação de novos mercados e ampliação da pauta de produtos exportados.

As instituições de C&T, como um dos atores do processo de transformação e desenvolvimento econômico, social e político, deverão buscar sempre no seu planejamento uma atuação responsável, em direção a uma agricultura sustentável. Devem portanto, orientar-se para:

- a) enfrentar o desafio de acompanhar e contribuir para o avanço do conhecimento científico e tecnológico;
- b) direcionar esforços em PD&I voltados para resultados de interesse das sociedades rural e urbana;
- c) aproximar o crescimento econômico do desenvolvimento humano de modo a ampliar e promover o acesso da população aos bens de consumo buscando satisfazer as suas necessidades básicas, reduzindo as desigualdades sociais e tornando uma sociedade mais justa.

2.2) Inserção da Unidade nos ambientes externos e internos

O agronegócio brasileiro representa aproximadamente 20% do PIB, 40% das exportações e 37% do emprego. Essa contribuição confere ao agronegócio uma posição de destaque para o alcance e cumprimento de objetivos estratégicos do Governo, como a geração de emprego, o equilíbrio das contas externas, a retomada do desenvolvimento e o combate à fome.

O mercado de soja é o que mais rapidamente reage a mudanças de rumo e prognósticos em relação à economia interna e mundial. Depois que a produção brasileira rompeu a marca de 30 milhões de t, o crescimento tem retomado o fôlego, como no início da década de 70.

O Brasil tem mostrado excelente competitividade na produção dessa oleaginosa, enfrentando os pesados subsídios norte-americanos. A demanda mundial de soja nos

últimos cinco anos tem crescido, em média, 5,33% ao ano e sua tendência é permanecer nesse patamar ou mesmo aumentar. Isso significa que no ano comercial 2003-2004 a produção mundial deverá ser de aproximadamente 205 milhões de toneladas. Dos 11 milhões de toneladas de acréscimo em relação a esta safra, pelo menos 8 milhões deverão ser oferecidas pelo Brasil. Portanto, a safra brasileira de soja deverá alcançar o volume de 58 a 60 milhões de toneladas na safra 2003/2004.

As expectativas mais otimistas apontam que a produção brasileira ultrapassará a norte-americana antes de 2010. O cenário mundial apresenta oportunidade ímpar para que o Brasil se torne o líder mundial na produção de soja e, junto com os Estados Unidos e a Argentina, controlem o preço internacional da oleaginosa, ofertando 85% da soja consumida no mundo.

Naturalmente a soja, com o tempo, sofrerá determinada “descommoditização”, buscando cada vez mais segmentos de mercado mais lucrativos. Haja vista a soja orgânica, para alimentação humana, a soja “não transgênica” preferida por consumidores mais exigentes e o biodiesel, que no futuro deverá absorver volume significativo de soja e outras oleaginosas. No entanto, a curto prazo, a grande utilização da soja ainda será como proteína para ração animal e óleo vegetal comestível, mesmo porque não há indicações claras de substitutos protéicos e oleaginosos a preços competitivos.

Vale destacar que a continuidade do sucesso do agronegócio brasileiro depende da continuidade da estabilização macroeconômica, das reformas estruturais que desonerem a produção e o consumo de alimentos, especialmente da cesta básica, de incentivos à geração, absorção e transferência de novas tecnologias e de investimentos em infra-estrutura, sobretudo em transportes, armazenagem, portos e energia.

A pesquisa de soja no Brasil trouxe os resultados mais evidentes quando comparados com os de outras culturas. No início da década de 70, a produtividade média era de 1500 kg/ha e na safra 2002/2003 próximo dos 3000 kg/ha. No período de 1990 a 2003, o ganho de produtividade anual médio foi de 6,40% ao ano, ganho inédito no mundo nessa década, para qualquer tipo de cultura comercial. Para fins de comparação, no mesmo período, o aumento de produtividade médio mundial foi de 1,7% ao ano. No entanto, o gasto em pesquisa no Brasil, em percentual do PIB, ainda está entre os

menores do mundo (0,8%). Países desenvolvidos, com PIB bem maior que o brasileiro, aplicam acima de 2% na pesquisa. Mesmo assim, o Brasil, ao lado da Argentina, apresentam a maior competitividade mundial na produção de soja.

Assegurar essa posição de destaque do Brasil em relação à soja requer uma contínua avaliação, além de geração e transferência de conhecimentos e de tecnologias capazes de reduzir os custos de produção. A produção por sua vez, deve integrar os conceitos de saúde e nutrição, tecnologias de valor social e ambiental adequadas para a agricultura familiar e para a agricultura orgânica.

A Embrapa Soja vem executando mais recentemente o programa de pesquisa com girassol. Nesse âmbito as tecnologias geradas dão suporte à incorporação da cultura nas diferentes regiões, especialmente no Centro-Oeste, e abrindo oportunidades de mercado para diferentes segmentos. Dada a multiplicidade de uso no campo da alimentação humana, alimentação animal, floricultura e outros, gera grandes perspectivas de aumento de renda e agregação de valor, tanto para o agronegócio quanto para a agricultura familiar.

III - A UNIDADE NO SEU CONTEXTO INTERNO E NO CONTEXTO GERAL DA EMBRAPA

A Embrapa atua por intermédio de 37 Centros de Pesquisa, três Serviços e 15 Unidades Centrais, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nas mais diferentes condições ecológicas. Para chegar a ser uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical, a Empresa investiu sobretudo no treinamento de recursos humanos, possuindo, hoje, 8.530 empregados, dos quais 2.045 são pesquisadores, 47% com mestrado e 49% com doutorado, operando um orçamento da ordem de R\$ 660 milhões anuais.

A Embrapa Soja conta com 301 empregados, sendo 71 pesquisadores, dos quais 73% com doutorado e 27% com mestrado, em diversas áreas do conhecimento. A Empresa conta ainda com empregados especializados que exercem funções de apoio à

pesquisa, tanto no campo como em laboratórios, técnicos administrativos e profissionais das áreas de informação, informática, comunicação, entre outros.

As unidades de pesquisa da Embrapa estão agrupadas em centros de produto, centros temáticos e centros ecorregionais. A Embrapa Soja é uma das Unidades que se caracteriza como centro de produto, responsável pelas pesquisas de soja e girassol com abrangência nacional. Além da base física em Londrina, a Unidade tem também sob sua coordenação o setor de campos experimentais de Balsas, no Maranhão. Além de uma equipe em Balsas, a Unidade tem pesquisadores sediados nos estados de Mato Grosso, Minas Gerais, Goiás e Bahia. Eles são responsáveis por programas e projetos de pesquisa e trabalham em parceria com Fundações de Apoio a Pesquisa. Sob a coordenação da Embrapa Trigo (Passo Fundo - RS) e em parceria com o Instituto Agrônomo do Paraná - IAPAR, a Embrapa Soja pesquisa a cultura do trigo para o Estado do Paraná.

Para alcançar resultados significativos no desenvolvimento e na transferência de conhecimentos e de tecnologias, é necessária uma articulação de parcerias bem estruturada, tanto entre as Unidades da Embrapa quanto com outros segmentos do agronegócio da soja, do girassol e do trigo.

A Embrapa Soja vem executando pesquisas como coordenadora de projetos e também por meio da participação em planos de ação ou atividades em projetos coordenados por outras Unidades. A sua atuação está contemplada nos macroprogramas “Grandes Desafios Nacionais”, “Competitividade e Sustentabilidade Setorial”, Desenvolvimento Tecnológico Incremental” e Transferência de Tecnologias e Comunicação Empresarial”. Além dessas parcerias técnicas, a Unidade tem dado apoio logístico e de pessoal para outras Unidades que não têm interface direta com a programação de P&D da Embrapa Soja, mas que são demandadas e podem ser supridas pela base física em Londrina – PR e Balsas – MA. Exemplos dessa atuação têm ocorrido com a Embrapa Florestas, Embrapa Milho e Sorgo, Embrapa Gado de Leite e Embrapa Arroz e Feijão.

Administrativamente, a Unidade tem interação constante com as Unidades Centrais, demandando e sendo demandada a participar dos mais diferentes processos e atividades da Empresa.

IV - ESTRATÉGIAS DE GESTÃO TÉCNICA

4.1. Pesquisa e desenvolvimento

“Gerenciar projetos é a ciência e arte de obter resultados por meio de pessoas em grupos formalmente organizados e produtivos, trazendo uma visão (concepção) à realidade”.

A gestão técnica da Embrapa Soja será voltada para a sua missão de viabilizar soluções tecnológicas que sejam competitivas para o desenvolvimento sustentável dos agronegócios da soja e do girassol. Como centro de produto, a Unidade tem atuação em todo o território nacional. A Embrapa Soja também vem desenvolvendo trabalhos de pesquisa e transferência de tecnologia, com ênfase na obtenção de cultivares de trigo para o estado do Paraná.

A Gestão de P&D na Embrapa Soja será sustentada em três grandes estratégias:

A - Programação, orientação, acompanhamento e avaliação do programa de pesquisa da Embrapa Soja.

A Embrapa Soja, como instituição de pesquisa, utilizará seus recursos disponíveis para a execução de projetos orientados para a obtenção de resultados econômicos, sociais e ambientais, visando a sustentabilidade dos complexos agroindustriais relativos às culturas da soja, do girassol e do trigo. Deverá pautar suas ações nacionalmente, em estreita colaboração e sintonia com a política de P&D da Embrapa. No âmbito dessa estratégia deverá:

► *Prospectar demandas tecnológicas de produção, uso e processamento de soja e girassol para os diferentes sistemas de produção nas diversas regiões produtoras do Brasil. As principais ações serão:*

- a interação com órgãos governamentais ligados aos diversos Ministérios, como CONAB, INMET, IBAMA e INCRA, dentre outros, com a intermediação da Diretoria da Embrapa.
- a ampliação e o fortalecimento das relações com organizações e órgãos e ligados aos diversos setores da sociedade, como Sociedade Rural, Universidades, Institutos e Empresas Estaduais de Pesquisa e de Extensão Rural, Cooperativas, Associações e Fundações;
- a integração com as demandas dos grandes eixos do PPA –Plano Plurianual de Atividades, do Ministério do Planejamento (Eixos do PPA: Arco Norte, Madeira-Amazonas, Araguaia-Tocantins; Oeste; Sudoeste; Transnordestino; São Francisco; Rede Sudeste e Sul).

Como consequência dessas ações, espera-se o desenvolvimento de trabalhos em parcerias, o que deverá contribuir para para:

- potencializar a contribuição dos recursos humanos treinados e da infraestrutura disponíveis;
- buscar agilidade para dar respostas rápidas e eficientes às demandas das sociedades rural e urbana;
- contribuir na elaboração de políticas públicas que buscam o desenvolvimento econômico e humano;
- captar recursos financeiros para a execução dos trabalhos;
- identificar demandas de pesquisa e de transferência de tecnologia vindas dos diversos setores da sociedade;
- ofertar conhecimentos e tecnologias para os complexos agroindustriais.

C - Articulação internacional, conforme política da Embrapa Sede, buscando a internacionalização científica da Embrapa Soja

Nessa estratégia, deve-se atentar para a visão global de futuro bem como explorar a liderança e a competência da Unidade na geração de informações para regiões tropicais. A participação da Embrapa Soja nos acordos para desenvolvimento de países



com baixo nível tecnológico, abrirá portas para negociações bilaterais futuras em diversas áreas do conhecimento. As providências para essa articulação serão:

- identificar os parceiros potenciais e as oportunidades de negociação;
- participar de negociações e acordos relacionados com os diversos centros internacionais de pesquisa nas áreas de soja e girassol;
- envidar esforços para promover visitas técnicas e intercâmbio dos pesquisadores com organizações internacionais em áreas de interesse da Embrapa Soja.

Essas três grandes estratégias englobarão ações pertinentes aos diferentes segmentos que envolvem a soja e o girassol no Brasil. Seu desenvolvimento terá como objetivos:

1 – Promover a competitividade do agronegócio da soja e do girassol

As ações de P&D, no âmbito do agronegócio, visam a construção e a manutenção da competitividade e estarão voltadas para:

- redução dos custos de produção;
- diferenciação e qualidade de produtos;
- aumento de produtividade, tendo como princípio tecnologias que sejam ambiental e socialmente éticas;
- ampliação dos estudos de zoneamento agroclimático.

2 – Promover a sustentabilidade ambiental e econômica dos sistemas produtivos de soja e girassol, e contribuir para atividades agropecuárias associadas nas diferentes regiões produtoras.

A geração de tecnologias que promovam a sustentabilidade ambiental, sem comprometer a estabilidade econômica dos produtores, será um desafio para o programa de pesquisa da Embrapa Soja. Para tanto, a Unidade deverá:

- consolidar-se como referência na área sócio-econômica de soja e girassol, desenvolvendo pesquisas em economia dos sistemas de produção, visando a

identificação dos pontos de estrangulamento e a realização de estudos de viabilidade econômica das tecnologias geradas;

- intensificar trabalhos em áreas do conhecimento que contribuam para a promoção da sustentabilidade agrícola. Estão incluídos nessa categoria, os trabalhos que tratam da interação e manejo do solo-água-planta, bem como a identificação de indicadores de qualidade de solo e qualidade ambiental.

A viabilização dessas ações demandará a integração de diferentes áreas de pesquisa e o conhecimento acurado das características regionais. Os trabalhos serão organizados em duas vertentes: uma para geração de pesquisa básica e a outra para a pesquisa aplicada. Para a primeira, serão envidados esforços para o desenvolvimento de Projetos de cooperação técnica com institutos, universidades e organizações nacionais e internacionais. Para a segunda, os esforços serão voltados para integrar trabalhos de pesquisa com UDs da Embrapa em diversas regiões produtoras de soja e girassol, bem como com cooperativas, fundações parceiras e associações de agricultores, como por exemplo, os Clubes dos Amigos da Terra (CATs) ligados às Associações de Plantio Direto.

3 – Diminuir os desequilíbrios sociais, principalmente na agricultura familiar.

O grupo de agricultores familiares ocupa posição de destaque na agricultura e na economia nacional. Essa importância torna-se evidente quando as estatísticas mostram que 85% dos estabelecimentos rurais são ocupados pela agricultura familiar, representando 30% da área total do setor agropecuário e participando com 38% do valor bruto da produção brasileira. Outra característica significativa desse grupo de produtores está relacionada com a exploração de sistemas de produção diversificados, com grande contribuição para a sustentabilidade ambiental e o valor social que representa para o País.

No Brasil, a soja proveniente da agricultura familiar contribui com 31,6% do Valor Bruto da Produção (INCRA/FAO). Para a composição desse valor, os produtores familiares das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte participam, respectivamente, com 50,8%, 20,3%, 8,4%, 3,5% e 2,7%. Além disso, a soja é um dos produtos mais

importantes para a formação da renda da agricultura familiar. Isso porque, em termos de Brasil, essa leguminosa é responsável por cerca de 7,4% dessa renda, perdendo apenas para as produções de leite, aves/ovos, carne bovina e milho. Já na Região Sul apenas a atividade de produção de aves/ovos (15,2%) tem maior participação que a soja (13,3%) na formação da referida renda. Por sua vez, no Centro-Oeste somente as atividades de produção de carne bovina (26%) e leite (25,3 %) têm maior participação que a soja (10,8%) na renda familiar. Nas demais regiões, apesar de a soja contribuir para a formação da renda em discussão, a sua participação é pequena em relação a outras atividades.

Quanto ao girassol, apesar de no Brasil a área de exploração ainda ser relativamente pequena, ele se apresenta como interessante alternativa para muitos agricultores considerados familiares. Isso se justifica considerando a multiplicidade de uso do girassol passando pela silagem para alimentação animal, tipos específicos para alimentação de pássaros com alto valor no mercado, produção de óleo, e na área de floricultura.

Dados de 1996 mostram que cerca de 45,26% do trigo brasileiro era produzido em propriedades rurais com até 100 hectares. Esse valor associado com a concentração de área na região sul, evidenciam que os agricultores familiares brasileiros têm também expressiva participação na produção nacional desse grão. Para tratar desse assunto as ações propostas são:

- promover debates internos e com setores da sociedade para identificar as demandas relativas a soja, girassol, trigo e culturas associadas;
- selecionar, dentre as tecnologias já existentes na Embrapa Soja, as aplicáveis à agricultura familiar, como por exemplo, variedades, máquinas colhedoras de soja e girassol para pequenos agricultores e girassol colorido;
- estimular a pesquisa para tecnologias alternativas(agroecologia) na agricultura familiar e elaborar um programa de capacitação de técnicos em novos sistemas de produção, com ênfase em agroecologia ;
- apoiar redes de referência (agricultores familiares, técnicos da extensão e pesquisadores) para formação profissional;

- estabelecer critérios apropriados de transferência de conhecimento e de tecnologias para agricultura familiar, promovendo e incentivando parcerias com diversas organizações, como cooperativas, ONGs, EMATER`s e INCRA ;
- desenvolver novos conhecimentos e tecnologias de soja, girassol e trigo, visando sua aplicação na agricultura familiar.

4 – Contribuir para a melhoria do nível nutricional da população

- consolidar a Embrapa Soja como centro de referência em soja para alimentação humana, tanto no processamento tradicional quanto no desenvolvimento de pesquisas na área de saúde;
- fortalecer o relacionamento e as parcerias com universidades e hospitais visando promover a soja para manutenção da saúde e redução de riscos do aparecimento de doenças;
- fortalecer o programa de melhoramento genético de soja para obtenção de variedades para a alimentação humana;
- intensificar esforços para buscar parcerias com organizações de produtores de soja orgânica;
- direcionar pesquisas em biotecnologia para melhoria da qualidade nutricional da soja;
- desenvolver cultivares e técnicas de cultivo para elevar os níveis de produtividade do girassol na produção de óleo de qualidade superior para uso na alimentação humana.

5 – Desenvolver tecnologias potenciais para novos usos

Em função dos cenários atuais e futuros serão desencadeadas debates internos sobre as possibilidades e potencialidades da soja e do girassol para diferentes usos com vistas a estabelecer estratégias para orientação dos trabalhos.

4.2. Transferência de Tecnologia

As ações de transferência de conhecimentos e tecnologias deverão estar contempladas nos projetos de P&D ou em projetos específicos, orientados exclusivamente para essa atividade. A gestão da transferência de tecnologia deverá contemplar de forma estratégica:

► *Relacionamento com a Embrapa Transferência de Tecnologia*

- apoiar e dar suporte às ações do Serviço de Transferência de Tecnologia (SNT) que envolvam as culturas da soja e do girassol no país e do trigo no Estado do Paraná, no sentido de promover a transferência do conhecimento gerado pela Embrapa Soja;
- contribuir para o contínuo fortalecimento das ações do Escritório Local de Negócios Tecnológicos (ENT).

► *Área de Negócios Tecnológicos da Embrapa Soja*

- fortalecer e estruturar a Área de Negócios Tecnológicos (ANT) da Embrapa Soja, permitindo ampliar e agilizar as negociações com empresas ligadas aos agronegócios da soja, do girassol e do trigo, contribuindo para captação de recursos para a Unidade. A estruturação da ANT permitirá o fortalecimento das ações de transferência de tecnologia, *marketing* e negócios, mediante a integração dos esforços para identificação de oportunidades;
- a ANT trabalhará no sentido de viabilizar a transferência e adoção de práticas tecnológicas orientadas pelos princípios do desenvolvimento rural sustentável;
- a ANT participará efetivamente na elaboração dos planos de *marketing* e desenvolvimento de novos produtos da unidade, em conjunto com parceiros e clientes, permitindo maior visibilidade, gerenciamento e fixação da marca Embrapa;
- os trabalhos desenvolvidos pela ANT deverão estar em plena sintonia com a Área de Comunicação Empresarial (ACE), pois esta será uma facilitadora das ações de *marketing* e transferência de conhecimento e tecnologia.

► *Projetos Estratégicos com soja orgânica, soja na alimentação e agricultura familiar*

- *Soja Orgânica*

De acordo com a Agre Europe, empresa inglesa especializada em informações para a indústria alimentícia, o consumo de produtos orgânicos tem crescido no mercado mundial à taxa de 25% ao ano. Estima-se que em 2005 respondam por 15% do total de alimentos consumidos no mundo.

O mercado interno de produtos orgânicos é de aproximadamente 250 milhões de dólares anuais, tendo ocorrido aumentos anuais de consumo de 30% a partir de 1999. De um total de 7063 produtores, a soja é a cultura que apresenta o maior número de produtores (593), ocupando uma área de 12.516 há. Esse fato é explicado pela demanda de soja orgânica pelo Japão e União Européia. A Embrapa Soja deverá validar e transferir práticas da agricultura orgânica, buscando contribuir para o aumento da renda, promover a sustentabilidade ambiental, desenvolver comunidades rurais e inseri-las no mercado competitivo.

Esse trabalho deve envolver, além da Embrapa Soja, a Embrapa Transferência de Tecnologia, as Unidades Descentralizadas e as parcerias com cooperativas, Sebrae, associações de produtores orgânicos, Universidades, Assistência Técnica e Extensão Rural, Organizações Não Governamentais (ONG), Sindicatos e Empresas de Pesquisa Estaduais.

- *Soja na alimentação*

O projeto Soja na Alimentação deverá buscar estreita aproximação com os projetos de agricultura familiar e agricultura orgânica. Além de agregar valor ao produto soja, o projeto estará apoiando os programas sociais do governo, com prioridade ao projeto Fome Zero do Ministério Extraordinário da Segurança Alimentar e Combate à Fome.

Para execução desse projeto é vital a participação dos diversos parceiros (prefeituras, cooperativas, organizações não governamentais, empresas de assistência técnica e extensão rural, associações e sindicatos).

- proporcionar maior integração de ações de transferência de tecnologia com a Embrapa Trigo;
- dar continuidade ao programa de difusão de cultivares de soja, aprimorando as suas ações nas diferentes regiões;
- divulgar a multiplicidade de uso da cultura do girassol como alimento de pássaro, alimentação animal, óleo comestível, produção de mel, adubação verde e ornamental, com o objetivo de ampliar as oportunidades de mercado e geração de renda aos agricultores.

4.3. Comunicação

“Numa instituição de pesquisa, admitir a comunicação como estratégica implica em dispor desta competência em todas as instâncias da organização, seja no momento da prospecção de demandas ou da construção de cenários, seja na interação com os públicos de interesse envolvidos em projetos e soluções encaminhados pela empresa ou na busca da interface necessária com a sociedade” (PCE, 2002, p. 15).

A Comunicação Empresarial da Embrapa Soja deve pautar-se pela Política de Comunicação da Embrapa (PCE), praticando seus conceitos, respeitando seus valores e orientações e caminhando por suas diretrizes. A atenção precisa estar voltada aos seus focos básicos, que são a comunicação institucional e a mercadológica.

4.3.1- Comunicação institucional

Abrange a comunicação com os empregados, com C&T, com o governo e com os diversos segmentos da sociedade.

a) Comunicação com os empregados

► *A Embrapa Soja deve estimular a implantação de sistemas que promovam a liberdade de expressão e canalizem a crítica interna, por meio de:*

- pesquisa-ação;
- canais formais de comunicação vertical e horizontal, para transmissão ágil das informações de interesse de empregados, gerências e chefias;
- abertura, transparência e agilidade na divulgação de informações de interesse dos empregados;
- designação de representante das gerências para participar do planejamento, análise e avaliação da comunicação interna.

► *A Embrapa Soja se aproxima de seu próximo Plano Diretor, e a necessidade de internalizá-lo é imperativa, já que se pretende um público interno com informações suficientes para participar criticamente e colaborar no desenrolar de cada ação. Para facilitar a participação e o conhecimento, sugere-se:*

- envolvimento de cada grupo de empregados desde o início do planejamento do novo PDU;
- divulgação do PDU deverá ocorrer através dos pronunciamentos dos chefes e gerentes de forma repetida, demonstrando a sua importância para o desempenho e efetividade da Unidade;
- implantação efetiva de programa de recepção e apoio a estagiários e parceiros, para apresentação institucional, integração mais ágil ao ambiente interno, adaptação a conceitos e compreensão do PDU da Unidade.

► *Como instituição de pesquisa e campo de inovações tecnológicas, a Embrapa Soja não pode deixar à margem sua capacidade crítica e disseminadora de debates. Alia-se a esse fato as mudanças significativas e a alteração dos cenários no novo ambiente social, político e de C&T. Faz-se necessário, portanto, promover e participar amplamente de debates de temas de interesse*

técnico-científico ou institucional, que estejam em pauta no mercado ou na sociedade. Propõe-se:

- criação de um Ciclo Interno de Debates para discussão de temas atuais, ou polêmicos, ou de definições pouco claras, tais como agricultura familiar, agricultura orgânica, política de reforma agrária, transgênicos, responsabilidade social, ética, terceiro setor, entre outras.
- participação efetiva de empregados em eventos organizados por instituições parceiras que discutam os temas acima, não somente para a compreensão sobre os temas, mas também para integração com outras empresas e a comunidade no debate de assuntos de interesse comum.

b) Comunicação com a comunidade científica

▶ *A Comunicação Empresarial atua nesse campo principalmente por meio da colaboração na produção de publicações e na divulgação de informações para veículos de comunicação específicos da comunidade científica. Para aprimorar suas ações, deverá:*

- intensificar a integração com o Comitê de Publicações no repasse de informações sobre demandas por temas identificados nos contatos permanentes da ACE (Área de Comunicação Empresarial) com clientes (serviço de atendimento ao cliente, visitas, entre outros).
- estabelecer um plano de atuação e colaboração junto aos pesquisadores que participam de associações de sociedades científicas e associações de classe.

c) Comunicação com os poderes públicos

▶ *A aproximação com os poderes públicos nas regiões de atuação da Embrapa Soja é um desafio, devido os inúmeros municípios onde há trabalho efetivo da Unidade. Assim, sugere-se concentrar esforços nas regiões de Londrina-PR , e Balsas-MA, onde a Unidade tem bases físicas. O relacionamento com os*

poderes de nível federal são atribuição da Embrapa Sede, com apoio das unidades. A Embrapa Soja deve cultivar, em sua região, boas relações com deputados, senadores e demais titulares dos poderes legislativo, executivo e judiciário, bem como com lideranças comunitárias. Algumas ações são importantes:

- 4.3.2 • promoção de visitas anuais de representantes dos poderes públicos da região em data específica, programando recepção formal, atenciosa e imparcial a todas as autoridades;
- Tecnol • realização de esforços extras para fazer com que a Unidade esteja presente por meio de seus representantes em eventos promovidos pelos poderes públicos, especialmente instituições de C&T, prefeituras e câmaras de vereadores dos municípios de sua atuação.

d) Comunicação com a sociedade

► *A Embrapa Soja necessita ampliar seus canais de comunicação com a sociedade e diminuir sua distância da comunidade, promovendo ações que despertem a importância dos stakeholders (públicos que afetam e são afetados pela empresa) e dos relacionamentos duradouros. A sociedade hoje exige da Embrapa a geração de tecnologias adequadas e produtos de qualidade, assim como o comprometimento com as condições de trabalho dos empregados e a contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Está aí a garantia da sustentabilidade institucional . São sugeridos:*

- realização de auditorias de opinião junto às comunidades de Londrina, Balsas e outras de maior interesse da Unidade;
- manutenção do sistema de relacionamento com os meios de comunicação, em busca de tornar públicas e transparentes a competência técnica e a missão institucional da Embrapa Soja;
- aprimoramento do Programa Embrapa & Escola buscando inovações para um trabalho de sucesso que vem sendo executado há mais de 10 anos na Unidade;

transferência de tecnologias e não propriamente o desempenho da instituição em promover a adoção de suas tecnologias. Como forma de contribuir para a melhoria desse sistema, propõe-se:

- desenvolver um projeto de avaliação das ações de transferência de tecnologias, onde seja possível mensurar os resultados a médio e longo prazos de programas implementados a campo, como Soja na Alimentação, e junto à assistência técnica, como Treino & Visita e outros. A idéia é criar um modelo de avaliação de resultados que possa servir como referência para a Embrapa.

4.4 Relacionamentos e parcerias nacionais e internacionais

Dada a importância dos relacionamentos e parcerias nacionais e internacionais para a gestão da Unidade, o tema foi abordado nas estratégias descritas permeando de forma significativa as ações de pesquisa, transferência de conhecimentos e tecnologias, comunicação e captação de recursos.

V - ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

5.1 Recursos Humanos

“Uma organização de alto desempenho é aquela que consegue atingir, de forma continuada, níveis elevados de performance quanto à sua razão de existir, aos seus propósitos centrais e a satisfação das necessidades e das expectativas dos seus vários públicos.. Quando uma organização de alto desempenho também consegue atingir resultados expressivos em projetos de interesse social – comunidade e meio-ambiente- ela passa ser uma organização de alta efetividade” (Drucker, 1975).

A Embrapa está sendo desafiada a trilhar novos caminhos. Em seu novo papel deve sempre procurar melhorar a qualidade de seus produtos, atender o chamado para dar resposta às necessidades dos diferentes segmentos sociais, principalmente

aqueles excluídos dos processos de desenvolvimento, e reduzir custos com o objetivo de garantir a satisfação e permitir maior acesso dos cidadãos à uma condição digna de vida. Dentro desse contexto, é necessário que as empresas coloquem a sua criatividade e a sua capacidade gerencial a serviço de um desenvolvimento econômico que também signifique desenvolvimento social e preservação ambiental. Assim, a Gestão de Pessoas deverá atender as seguintes funções:

- a) prover, manter e desenvolver os recursos humanos focados no alcance das metas, dos objetivos estratégicos e da Missão da empresa;
- b) desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- c) apoiar a implantação de mudanças, mantendo o público interno informado, motivado e participativo;
- d) manter políticas éticas e socialmente responsáveis

As principais considerações e ações a serem incorporadas dentro do contexto acima serão:

► *As constantes mudanças tecnológicas, políticas e sociais, aliadas às demandas por novos produtos e serviços, exigem cada vez mais um reciclar constante de conhecimentos. Para tanto a Unidade deverá:*

- manter e ampliar programas de treinamento e capacitação dos empregados, em busca de conhecimentos, metodologias e técnicas necessárias para aprimorar as suas competências e habilidades ;
- estruturar e manter programa informativo sobre o andamento, os resultados e os avanços científicos e tecnológicos, dos quais os empregados participam.

► *Um ambiente saudável e menos distante da realidade externa à Embrapa Soja estimula maior motivação para o trabalho e se constitui num meio de satisfação pessoal e colaboração para o alcance das expectativas do grupo e da instituição. Sugere-se:*

- análise da opinião dos empregados sobre ações de qualidade de vida já propostas por grupo de trabalho específico e implementação das que estiverem coerentes com a expectativa da maioria. É importante destacar que o Projeto de Qualidade de Vida poderá ser o primeiro passo em direção à responsabilidade social na Embrapa Soja;
- comemorar datas importantes para a cultura do público interno;
- desenvolver campanhas diversas, que possam integrar empregados em prol de uma causa comum, que tragam satisfação para os envolvidos e benefícios para a comunidade ou a empresa. Exemplo: campanhas do lixo reciclável, de informação, de leitura, de filantropia, de voluntariado, de limpeza, entre outras;
- valorizar e destacar empregados que extrapolam suas funções e atividades oficiais para colaborar com programas que dignificam e colaboram com o bom desempenho e a reputação da Unidade, como o Embrapa & Escola, as campanhas filantrópicas e de voluntariado, a Associação dos Empregados, a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e outras ações que exigem esforço extra de cada colaborador;
- estabelecer a Agenda da Unidade, para que os eventos internos de maior expressão (reuniões técnicas, Sipat, ciclo de debates, palestras, comemorações) possam contar com a participação da maioria dos empregados.

► *Enfatizar a importância e a responsabilidade das gerências técnicas e administrativas, que precisam estar integradas no esforço pelo alcance de objetivos e metas institucionais. Para que o gerente esteja estimulado a ser corresponsável pelo alcance de metas, é necessário que se sinta sujeito e não objeto dos respectivos processos. Algumas ações propostas:*

- reuniões periódicas da Chefia com as Gerências, onde cada gerente deve relatar pontos positivos e negativos tratados no período e receber informações das outras gerências e chefias, fazendo com que seja possível a visão macro da instituição;

- comunicação ágil e prioritária (reuniões ou e-mail) com gerentes e lideranças formais, a fim de informá-los “em primeira mão” sobre acontecimentos, imprevistos e novidades de interesse da instituição e dos empregados;
- programas de integração chefias-gerências, com encontros informais externos à Unidade, ao menos duas vezes ao ano (almoços, jantares, entre outros).

5.2 Captação de recursos

O financiamento das pesquisas constitui, atualmente, o principal problema para o gerenciamento de uma organização pública. As principais causas estão relacionadas a:

- insuficiência de recursos orçamentários e prioridade de investimentos a curto prazo em áreas consideradas estratégicas pelo governo;
- estrutura de gastos, na qual as despesas com pessoal e respectivos encargos sociais representam percentual elevado em relação aos gastos anuais, restando pouca margem de recursos para despesas com custeio e investimento;
- fluxo irregular das liberações dos recursos do Tesouro.

Além de buscar a ampliação do orçamento da Fonte do Tesouro junto à Embrapa Sede, a Unidade concentrará esforços na captação de recursos oriundos de outras fontes de âmbito nacional, regional e estadual, de cooperação internacional e de parcerias. De modo geral, a captação de recursos será agrupada em três modalidades, com as seguintes estratégias de captação:

a) Projetos de P&D

Os projetos de P&D a serem submetidos à captação de recursos deverão estar sintonizados com os princípios, conceitos e conteúdos abordados na presente proposta

de trabalho e, preferencialmente, articulados com instituições de pesquisa, universidades e assistência técnica. As estratégias serão:

- submissão de projetos a fundos competitivos;
- negociação com organizações que tenham, nos seus objetivos e metas, proximidades e interesse na utilização dos resultados econômicos, sociais e ambientais do projeto;
- fortalecer e ampliar parcerias nas regiões de abrangência do projeto, de modo que as contrapartidas das instituições envolvidas, caracterizadas como receita indireta, viabilizem o projeto;
- fortalecer e amadurecer o relacionamento com Fundações de pesquisa, aumentando a receita via “royalties”.

b) Projetos de Apoio Institucional

Nessa categoria será contemplada a busca de recursos para suprir as necessidades de infra-estrutura (equipamentos e instalações, transporte, informação e comunicação) e aperfeiçoamento e desenvolvimento institucional (desenvolvimento de recursos humanos, administração gerencial, planejamento, capacitação de pessoal). Para tanto, a Unidade adotará mecanismos para a atualização constante da demanda interna necessária, bem como a sua priorização, permitindo com eficiência o aproveitamento de “oportunidades”.

Considerando a área incorporada ao patrimônio da Embrapa oriunda de doação pelo Governo do Maranhão, atenção especial será dada à implantação definitiva da base física em Balsas. Há necessidade da busca de recursos na ordem de R\$1.000.000,00 para implantação da base física, adequada aos desenvolvimentos de trabalho de pesquisa naquela região.

c) Prestação de Serviços

Essa modalidade de captação deverá envolver as equipes de pesquisa na discussão e formalização de propostas de interesse da Unidade, dentro dos princípios éticos e que estejam relacionados com a missão. As negociações estabelecidas serão formalmente celebradas através de contratos. Como exemplos dessa modalidade tem-se:

- testes de produtos finalizados e serviços;
- avaliação de qualidade de produtos e serviços;
- aperfeiçoamento e acabamento de tecnologias desenvolvidas por terceiros;
- divulgação de produtos e serviços.

5.3 Estratégias de coordenação e avaliação

Para desenvolver as ações desse Plano de Trabalho, os seguintes pré-requisitos serão fundamentais:

- discussão entre a Chefia, de forma colegiada, sobre os principais problemas, as alterações de processos internos e de rumos e outras necessidades, em razão que as atividades internas e os objetivos são interligados;
- gestão participativa, envolvendo as diferentes equipes, buscando a internalização de normas, conceitos e processos;
- gestão participativa, buscando a internalização de normas, conceitos e processos;
- comprometimento das diferentes equipes para com os assuntos corporativos;
- aproximação dos diferentes níveis hierárquicos para realização de trabalhos em equipe que têm enfoque em comum;
- delegação de responsabilidades para os diferentes processos da Unidade.

A Gestão da Unidade estará em consonância com a estrutura organizacional atualmente definida. As chefias adjuntas, e suas respectivas áreas e setores, deverão se organizar de modo que as atividades sejam agrupadas em 3 categorias: A, B e C. A primeira caracteriza-se pelas atividades e processos de rotina, cabendo

ao coordenador/gerente a definição de itens de controle e itens de verificação como mecanismos de avaliação e busca pela melhoria contínua. Na categoria B estão aquelas atividades/ações/processos que são iniciados em qualquer instância e informadas ao superior imediato a sua existência e resultados a serem alcançados. À medida que os constituintes dessa categoria passam a ser rotinas, migrarão para a categoria A. As do tipo C são aquelas que necessitam de uma análise ao nível macro, cujos impactos e demandas de recursos financeiros, humanos e infraestrutura para execução requerem uma avaliação para a tomada de decisão.

A Unidade terá como forma de planejamento o seu Plano Anual de Trabalho que deverá ser definido através de reuniões das diferentes chefias com seus respectivos colaboradores, integrados de forma horizontal e, após a sua compatibilização e aprovação, será amplamente divulgado na Unidade. A sua execução e o seu acompanhamento serão constantemente monitorados e avaliados visando o alcance dos resultados esperados. Para o planejamento, serão levadas em consideração as orientações constantes do PDU (Plano Diretor da Unidade).

5.4. Outras

Considerando a Responsabilidade Social como uma extensão do modelo de gestão, integrando desenvolvimento econômico, social e ambiental com sustentabilidade, a Unidade será encorajada à elaboração de um Plano de Ação de Responsabilidade Social, aqui entendida não como desenvolvimento de projetos sociais de cunho filantrópico, mas como gestão da administração ética. Para tanto, a Unidade deverá desencadear as seguintes ações:

- promover evento interno que possibilite o debate sobre o tema, com a colaboração de consultoria;
- definir o Comitê Gestor de Responsabilidade Social;
- treinar o Comitê Gestor;
- elaborar, implantar, acompanhar e avaliar permanentemente o Plano de Responsabilidade Social.

VI. OUTROS ASSUNTOS

- apoiar a organização e promoção de eventos nacionais e internacionais;
- promover a participação da Embrapa Soja em eventos técnicos nacionais e internacionais, visando o fortalecimento da marca Embrapa Soja, divulgar os resultados da pesquisa e atualizar-se em assuntos de interesse da Unidade;
- sugerir e contribuir com a Diretoria para a criação de um Conselho ou Comitê de Ética, com diretrizes explícitas para as Unidades Descentralizadas;
- ser porta voz das demandas internas junto à Diretoria (tais como sistema de avaliação, programação de pesquisa, etc.) e outras instâncias necessárias, após realização de diagnósticos e justificativas do que está sendo demandado;
- manter relacionamento ético e responsável com o SINPAF;
- manter relacionamento com a AEE em busca do bem-estar dos empregados da Embrapa Soja.

Londrina, 17 de julho de 2003

Vânia Beatriz Rodrigues Castiglioni