

Documentos

Número 50

ISSN 0104-866-X

Novembro, 2000

**PROPOSTA DE TRABALHO
PARA GERENCIAMENTO
DA EMBRAPA MEIO-NORTE**



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Fernando Henrique Cardoso
Presidente

Ministério da Agricultura e do Abastecimento

Marcus Vinícius Pratini de Moraes
Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Alberto Duque Portugal
Diretor-Presidente

Dante Daniel Giacomelli Scolari
Elza Ângela Battaglia Brito da Cunha
José Roberto Rodrigues Peres
Diretores

Embrapa Meio-Norte

Maria Pinheiro Fernandes Corrêa
Chefe-Geral

Hoston Tomás Santos do Nascimento
Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Cândido Athayde Sobrinho
Chefe Adjunto de Comunicação e Negócios

João Erivaldo Saraiva Serpa
Chefe Adjunto de Administração



PROPOSTA DE TRABALHO PARA GERENCIAMENTO DA EMBRAPA MEIO-NORTE

Maria Pinheiro Fernandes Corrêa



Teresina, PI

Embrapa Meio-Norte. Documentos, 50

Exemplares desta publicação podem ser solicitados à:

Embrapa Meio-Norte

Av. Duque de Caxias, 5.650

Telefone: (86) 225-1141

Fax: (86) 225-1142. E-mail: publ@cpamn.embrapa.br

Caixa Postal 01

CEP 64006-220 - Teresina, PI

Tiragem: 300 exemplares

Comitê de Publicações:

Paulo Henrique Soares da Silva - Presidente

Antonio Boris Frota

Valdenir Queiroz Ribeiro

Exedito Aguiar Lopes

Edson Alves Bastos

Tratamento Editorial:

Lígia Maria Rolim Bandeira

Diagramação Eletrônica:

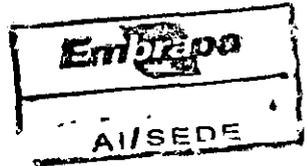
Célio Marcos Martins de Oliveira

CORRÊA, M.P.F. - Proposta de trabalho para gerenciamento da Embrapa Meio-Norte. Teresina: Embrapa Meio-Norte, 2000. 30p. (Embrapa Meio-Norte. Documentos, 50)

Termos para indexação: Instituição de Pesquisa.

CDD: 658

© Embrapa 2000



AGRADECIMENTOS

Em especial aos colegas da Embrapa e em geral a todos àqueles que contribuíram para a elaboração deste Plano.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. A EMBRAPA NO CONTEXTO DE MUDANÇAS	8
3. A EMBRAPA NO CONTEXTO DA REGIÃO MEIO-NORTE.....	10
3.1 Embrapa Meio-Norte - Síntese Histórica	10
3.2 Embrapa Meio-Norte no Eco-ambiente Regional	11
3.3 Embrapa Meio-Norte - Situação Atual	14
3.4 Embrapa Meio-Norte - Visão Estratégica Básica	15
3.4.1 Embrapa Meio-Norte - Ambiente Interno	15
3.4.2 Embrapa Meio-Norte - Ambiente Externo	17
3.4.3 Missão da Embrapa Meio-Norte	18
4. O PLANO DE AÇÃO	18
4.1 Finalidade do Plano	18
4.1.1 Gestão/Administração	19
4.1.2 Pesquisa e Desenvolvimento	22
4.1.3 Comunicação e Negócios Tecnológicos	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	28

PROPOSTA DE TRABALHO PARA GERENCIAMENTO DA EMBRAPA MEIO-NORTE

Maria Pinheiro Fernandes Corrêa¹

1. INTRODUÇÃO

A economia mundial tem experimentado nos últimos dez anos um forte dinamismo, caracterizado pela abertura de mercado, formação de blocos regionais, avanços tecnológicos, criando um novo padrão de concorrência via preço, qualidade e diversificação, alinhado a uma nova consciência ecológica, em harmonia com o paradigma internacional do desenvolvimento sustentável.

Todos esses indicadores trouxeram reflexos marcantes para o país, nas instituições públicas e privadas e também no padrão de vida da sociedade. Tais reflexos estão expressos na redução do estado, redução dos postos de trabalho, aumento da concorrência, mudança nos padrões de consumo, onde o consumidor tornou-se mais exigente em função do aumento da oferta de bens de consumo e da multiplicidade de escolha.

No âmbito dessas mudanças maior ênfase pode ser dada no aspecto da organização das atividades econômicas, as quais têm perdido seu formato setorial, segmentado, composto por uma associação de atividades estanques (pecuária, agricultura, indústria,

¹Embrapa Meio-Norte. Cx. Postal 01, CEP 64006-200 - Teresina, PI
E-mail: pinheiro@cpamn.embrapa.br

serviço) para estabelecer-se como um processo produtivo estruturado, representado por um fluxo de produtos, serviços, tecnologias, cuja razão de ser está centrada no cidadão – cliente.

Na esteira dessas transformações, vale destacar o aumento da competitividade, decorrente dos mercados globalizados, exigindo inovação tecnológica nos modelos de produção e gestão. Essa ambiência tem exigido das instituições uma nova postura no tocante a suas estratégias de gestão, negócio e organização. A sobrevivência das instituições sobretudo as públicas, tem sido determinada pela sua capacidade de empreender mudanças, muitas vezes radicais, que garantam sua resolutividade e pela sua capacidade de percepção e antecipação às rápidas mudanças nos cenários sociais, políticos e econômicos. Isto requer constante monitoramento e uma gestão sustentada por uma liderança efetiva com visão estratégica.

2. A EMBRAPA NO CONTEXTO DE MUDANÇAS

Esse contexto foi inspirador para todo o conjunto de transformações verificadas na Embrapa nos últimos anos. Aqui, cabe a seguinte indagação: por que a Embrapa tem sobrevivido às mudanças?

A sobrevivência da Embrapa se deve a sua característica de ser uma empresa pró-ativa, analisando permanentemente os cenários e seus reflexos na instituição e a internalização de uma visão estratégica, verificada, principalmente, nos últimos dez anos. Essa pró-atividade somente foi possível graças aos valores desenvolvidos na empresa que fomentaram a criação de uma cultura interna de crença na organização e da sua importância para a sociedade brasileira, compartilhando com essa sociedade suas transformações.

Segundo ISNAR (1997)¹, as organizações não nascem, crescem, amadurecem e morrem sob a lógica dos organismos biológicos, mas sim sob a lógica sugerida pela versão moderna do

¹ISNAR = Servicio Internacional Para a Investigacion Agrícola Nacional. Gestion Estratégica del Cambio Institucional (GECI), 1997

enfoque positivista-organicista que classifica as organizações como se fossem de diferentes espécies e sugere que o fenômeno de ascensão e declínio de instituições como a Embrapa tem geralmente se dado como um reflexo de ascensão e declínio dos modelos de desenvolvimento. O caso Embrapa revela evidências de que o fenômeno de extinção, criação e/ou transformação das instituições ocorre principalmente em associação com o período de transição entre os modelos de desenvolvimento em crise irreversível e outro em via de se estabelecer.

Assim, foi o que aconteceu na metade dos anos 60 e início dos 70, onde o governo brasileiro extinguiu o Departamento de Pesquisa Agropecuária (DNPEA) e a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR), criando a Embrapa e a Embrater em substituição a essas instituições.

A partir da metade da década dos anos 80 novos questionamentos surgem por parte dos diversos segmentos da sociedade, quanto ao modelo nacional de desenvolvimento de características “Fordista” “produtivista”, “reducionista”, “centralizador” e que não servia para o país frente aos novos desafios das realidades emergentes. O Brasil chegava no final da década como a décima economia do mundo ocidental, porém, com a maior dívida externa dos países em desenvolvimento e a pior distribuição de renda.

Inicia-se a década de 90 com um novo governo que implementa um modelo de desenvolvimento com o enfoque neoliberal e que propunha, entre outras coisas, a modernização do setor público do Brasil. Foi nesse contexto de transição que algumas instituições públicas desapareceram por, entre outras causas, não demonstrarem disposição de mudar, embora a Embrapa tenha sido conservada e isso, graças entre outras coisas, por ser pró-ativa em estabelecer mudanças por iniciativa própria.

Frente às ameaças, a empresa sentiu a necessidade de rever seu modelo de gestão e propôs transformações profundas na sua

política de pesquisa e desenvolvimento, saindo da pesquisa, exclusivamente de oferta para um modelo de demanda, focada nas necessidades do cliente².

Mais recentemente incorporou na cultura organizacional duas novas áreas, Negócios Tecnológicos e Comunicação Empresarial, que, associadas a essa nova postura de P&D, passou a atuar no setor agropecuário com o enfoque de cadeia produtiva, propondo-se a viabilizar soluções tecnológicas para o agronegócio brasileiro. Esta visão pró-ativa da Embrapa tem lhe conferido, sem dúvida, uma forte capacidade de sobrevivência.

3. A EMBRAPA NO CONTEXTO DA REGIÃO MEIO-NORTE

A atuação da Embrapa no contexto da região Meio-Norte tem sido norteada pelas ações desenvolvidas pelo Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio-Norte (CPAMN), com sede em Teresina, Piauí, cujo nascedouro e evolução institucional serão apresentados a seguir:

3.1 Embrapa Meio-Norte – Síntese histórica

O Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio-Norte – CPAMN, foi criado em março de 1993, a partir da fusão do Centro Nacional de Pesquisa de Agricultura Irrigada – CNPAI e Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual – UEPAE de Teresina, tendo como mandato de atuação os Estados do Piauí e Maranhão, que juntos constituem a região Meio-Norte.

Antes da criação do Centro, existia na região apenas duas instituições voltadas para a pesquisa agropecuária: a Embrapa (UEPAE de Teresina e o CNPAI) e a Empresa Maranhense de Pesquisa Agropecuária - EMAPA

²A Embrapa considera cliente todo indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujo sucesso em suas atividades dependa dos produtos e serviços, de natureza econômica ou social oferecidos pela empresa e seus parceiros.

Particularmente no Estado do Piauí, a UEPAE de Teresina, vinha atuando como a principal instituição do setor. Por se tratar de uma unidade de execução de pesquisa, a UEPAE tinha sua atuação centrada na execução de ações de pesquisa ligadas a projetos de outros Centros da Embrapa, normalmente concebidos e aprovados, em alguns casos, sem uma identificação com a problemática local. Isso foi realidade até a criação do CNPAI, destinado a realizar pesquisas especificamente voltadas para agricultura irrigada. Contudo, pouco tempo de existência e a crise econômica nacional verificada após sua implantação não permitiram que o CNPAI produzisse resultados significativos.

Por outro lado, no Estado do Maranhão, a EMAPA vinha cumprindo com dificuldade o seu papel de geradora de conhecimentos e tecnologias para o setor agropecuário do Estado devido à crise econômica verificada nos últimos anos, tendo sido, recentemente, extinta. Concomitantemente, verificava-se uma crescente demanda por respostas tecnológicas para a agropecuária regional, o que levou a Embrapa a repensar sua forma de atuação, vindo a criar o Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio-Norte – CPAMN, atualmente Embrapa Meio-Norte, visando contribuir para o desenvolvimento sustentado da Região.

3.2. Embrapa Meio-Norte no eco-ambiente regional

A Embrapa Meio-Norte está inserida em uma vasta região composta pelos estados do Piauí e Maranhão, cada qual com suas particularidades.

O Estado do Maranhão, com área geográfica de 333.365 km², é o segundo maior Estado do Nordeste e possui o segundo mais extenso litoral do país e da região, com 640 km.

A sua posição geográfica, associada à logística multimodal de escoamento/embarque da produção, viabilizada pela estrada de ferro Carajás, pelo porto de Ponta da Madeira e pela melhoria do sistema rodoviário, lhe confere vantagens comparativas consideráveis com relação ao comércio internacional, pela proximidade dos grandes mercados consumidores e exportadores dos Estados Unidos e da Europa.

Verifica-se no Estado três tipos de clima: quente e úmido ou equatorial; quente e semi-úmido ou tropical úmido; e, quente e semi-árido ou tropical. A temperatura média alcança a faixa de 26 a 27 °C, com temperaturas máxima e mínima de 40 °C e 20,3 °C, respectivamente. A distribuição espacial da pluviosidade é muito diversificada e os valores predominantes se situam entre 1.000 e 2.000 mm/ano.

Aproximadamente 1/3 da vegetação maranhense é formada por florestas equatoriais. O restante está representado por cerrados, matas de transição, cocais, manguezais, campos e restingas.

É também privilegiado em recursos hídricos, sendo cortado por rios perenes, extensos e abundantes, destacando-se o Mearim, Tocantins, Parnaíba e Itapecuru. A bacia do Mearim é a maior do Estado, compreendendo uma área de 110.936 km², é formada pelo rio Mearim, que corre do sul para o norte do estado, seguida da bacia do rio Parnaíba, que abrange 70.000 km²; da bacia do rio Itapecuru, com uma área de 52.700 km²; e da bacia do Tocantins, com 30.600 km² dos quais 4% estão em território maranhense.

O Estado do Maranhão possui ainda um enorme potencial hídrico subterrâneo que necessita de estudos mais específicos e está localizado em quase toda sua totalidade na bacia sedimentar do Piauí – Maranhão.

Os solos estão divididos em diversas classes. Na região dos Cocais predominam Podzólico Vermelho-Amarelo, Hidromórficos indiscriminados e Areias Quartzosas. No cerrado, se destacam Areia Quartzosa, Latossolo Vermelho Amarelo, Podzólico Vermelho-Amarelo e Brunizem Avermelhado. Na região de Baixada, predominam a Laterita Hidromórfica, o Podzólico Vermelho Amarelo e as Areias Quartzosas. Na pré-Amazônia os solos predominantes são Laterita Hidromórfica, Podzólico Vermelho Amarelo, Concrecionários e Latossolo textura muito argilosa. Na chapada Maranhense, predominam as Areias Quartzosas com solos Concrecionários Lateríticos, Latossolo Vermelho Amarelo e Regossolo eutrófico.

A população do Maranhão, em 1997, era de aproximadamente 5,2 milhões de habitantes, sendo 48,0% residentes na área rural. A densidade demográfica é de aproximadamente 15,8 habitante/km².

Por sua vez, o Estado do Piauí possui uma área geográfica de 252.000 km², sendo o terceiro maior da região Nordeste, abrigando uma população de aproximadamente 3 milhões de habitantes e uma densidade de 10,7 hab/km². É, atualmente, o Estado mais carente da federação, apresentando os piores índices de pobreza nacional. Dados oficiais dão conta que, a grosso modo, de cada dez famílias, seis, sobrevivem nos limites mínimos da linha de pobreza. A população rural representa 41,7 % do total ou aproximadamente, 1 milhão de pessoas.

O clima é predominantemente quente e seco e semi-árido. A temperatura média anual é 26 °C para a altitude de 150 m e de 24 °C para a de 450 a 500 m, sendo as temperaturas máxima e mínima de 34 e 40 °C, respectivamente. O regime de chuva se concentra nos meses de dezembro a maio, apresentando uma média anual de 900 mm/ano.

O Estado possui 140 rios, com mais de 5.000 km de extensão. Desse total 2.745 km são perenes, destacando-se os rios Parnaíba e Gurguéia. Apresenta 130 lagos com potencial para irrigar mais de 100 mil hectares. Somente armazenados em açúdes existem 5,5 bilhões de metros cúbicos de água e cerca de 300 mil hectares de várzea passíveis de serem aproveitadas com irrigação. Por estar assentado sobre área sedimentar, detêm aquíferos subterrâneos de elevada capacidade e de baixa profundidade, concentrando a metade das águas subterrâneas da região Nordeste.

Os principais tipos de solos existentes, em ordem decrescente de abrangência, são: Areias Quartzosas (9,2 milhões de hectares), Latossolos Vermelho-Amarelos (9,0 milhões de hectares), Litólicos, Podzólicos Vermelho-Amarelos, Concrecionários Lateríticos, Brunizens não cálcicos, Aluviais associados a solos Hidromórficos e Vertissolos.

A vegetação do Piauí é representada por cerrados, caatingas e matas pluviais, ocorrendo também cocais, restingas e mangues.

Os Estados do Piauí e Maranhão juntos integram a região Meio-Norte que, conforme foi apresentada, caracteriza-se por sua diversidade de ecossistemas, por ser uma zona intermediária entre os cerrados, o trópico semi-árido e a floresta amazônica, cada um deles apresentando suas peculiaridades no tocante ao uso dos recursos naturais e sócio-econômicos.

Apesar da importância ecológica, social e econômica dos citados ecossistemas, o conhecimento sobre o uso adequado dos seus diversos recursos é ainda insuficiente, estando o mesmo disperso e de forma não sistematizada.

Todavia, graças a sua grande diversidade, o Meio-Norte destaca-se, em relação a outras regiões do país, por apresentar algumas vantagens, sobretudo no tocante à vocação natural para o desenvolvimento de uma agricultura granífera e fibrosas (*commodities*); fruticultura, voltada, inclusive, para a exportação; pecuária de grande e pequeno porte; apicultura e pescado. Ademais, a região apresenta vocação para as atividades produtivas do tipo especialidade, a exemplo de produtos tipicamente regionais, como as fruteiras nativas, o mel de abelhas da flora silvestre, as plantas medicinais, alguns animais nativos e os recursos naturais pesqueiros.

Em função da região apresentar a maior população rural do Nordeste, é também, naturalmente vocacionada para a agricultura familiar, com enfoque de agregação de valor à produção, diferentemente do modelo tradicional, focado, apenas, na subsistência do homem rural.

Tudo isso tem funcionado como um forte atrativo, sendo, hoje um ponto de convergência de empreendedores que têm encontrado na região alternativas viáveis para o desenvolvimento de diversas atividades do agronegócio, as quais, presentemente estão em consonância com a política do governo federal para a promoção do agronegócio no âmbito da região Nordeste.

Diante dessa realidade caberá a Embrapa Meio-Norte a responsabilidade de, conhecendo as demandas dos diversos segmentos do agronegócio, apresentar soluções que permitam a utilização dos recursos naturais e sócio-econômicos, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável do agronegócio dessa ecorregião.

3.3. Embrapa Meio-Norte – Situação atual

A Embrapa Meio-Norte está constituída por uma sede, situada no município de Teresina, PI; uma Unidade de Execução de Pesquisa, em Parnaíba, PI; e, três fazendas experimentais, localizadas,

respectivamente, nos municípios de Campo Maior, Castelo e São João do Piauí, todas no estado do Piauí. Conta ainda com o apoio do Núcleo de Pesquisa da Embrapa Soja, localizado em Balsas, MA, através de contrato de cooperação técnica. Muitas ações de pesquisa e de transferência de tecnologias são conduzidas em propriedades particulares, especialmente aquelas atividades desenvolvidas sob condições semi-áridas e de cerrado.

A Embrapa Meio-Norte possui atualmente 10 laboratórios, sendo quatro localizados na UEP-Parnaíba e seis na sede, em Teresina, que apoiam as atividades de P&D e prestam serviços à sua clientela externa. Possui um pequeno herbário que apoia os estudos taxonômicos, principalmente de espécies de forrageiras nativas. Conta ainda com duas bibliotecas, sendo uma na sede e outra na UEP-Parnaíba.

Com relação à evolução do quadro de pessoal houve uma redução de 4,63% no período de 1993 a 1998, considerada normal para uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. Analisando-se a evolução provável de solicitações de aposentadorias até 2006, deverão ocorrer 56 pedidos, representando 19,44% do total atual de empregados que é 288, dos quais 53 são pesquisadores.

3.4. Embrapa Meio-Norte – Visão estratégica básica

A Embrapa Meio-Norte atravessa um momento de transição entre o Plano Diretor da Unidade – PDU, gerado em 1994, e a atual proposta de revisão do mesmo, iniciada em agosto de 1998, presentemente em vias de consolidação.

Para efeito dessa proposta de trabalho, foram consideradas as informações constantes no Plano Diretor vigente e nas informações geradas a partir das etapas de construção do novo PDU.

Dessa forma, procurou-se trabalhar os dados relativos aos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, cujos conteúdos estão apresentados a seguir.

3.4.1 Embrapa Meio-Norte – Ambiente interno (pontos fortes e fracos)

De um modo geral, segundo levantamentos realizados no âmbito da Unidade destacam-se os seguintes pontos fortes e fracos:

a) Pontos fortes:

- Motivação e elevado sentimento de orgulho e envolvimento dos empregados com a Embrapa ;
- Tendência dos gestores e/ou líderes de conduzirem seus subordinados através de uma gestão participativa ;
- Alta motivação para o poder socializado
- Baixo interesse por necessidade de segurança e relativamente alto interesse pela auto-realização;
- Pesquisadores com experiência;
- Credibilidade da Embrapa Meio-Norte junto à sociedade;
- Alto percentual de pesquisadores com pós-graduação;
- Alto potencial para captação de recursos;
- Intercâmbio com produtores rurais, órgãos públicos e empresas privadas;
- Grande acervo de tecnologias; e
- Tradição em pesquisa.

b) Pontos fracos:

- Os processos inadequados de acompanhamento das Pesquisas;
- Processos administrativos inadequados;
- Não participação dos empregados nas tomadas de decisões;
- Existência de barreiras interpessoais;
- Carência de treinamento para o pessoal de apoio à pesquisa, administradores e gerentes;
- Pouca interação com ONGs e instituições internacionais;
- Baixo percentual de pesquisadores em relação ao número total de empregados;
- Estrutura de informação deficiente;
- Estrutura física de apoio deficitária (laboratórios, máquinas e veículos, casas de vegetação, campos experimentais);

3.4.2. Embrapa Meio-Norte Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças)

INDICADORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Globalização • Pesquisa e Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com outras instituições nacionais e internacionais • Profissionalização do agronegócio regional • Peculiaridades regionais ainda pouco exploradas pela pesquisa • Fontes diversificadas de captação de recursos e maior volume de investimentos em programas especiais • Demandas crescentes por tecnologias, produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de competir num futuro muito próximo com organizações de P&D mais capacitadas e estruturadas • Mudança da personalidade jurídica das instituições públicas. • Redução dos investimentos governamentais em C&T • Pouca disponibilidade de recursos para a pesquisa em geral • Cortes constantes no orçamento da pesquisa • Não capacidade de resposta imediata
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturais da região 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de ecossistemas e recursos genéticos como fatores estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • O uso inadequado tem levado à degradação e comprometimento da produção • Extinção de espécies
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocação natural da região para <i>commodities</i> (grãos, fibras/s e frutas), carne e leite e pescado • Exportação • Protocolos de intenções do Governo do Estado/Banco do Nordeste • Vocação natural para especialidades (frutas nativas, mel silvestre, plantas medicinais, animais nativos e recursos naturais pesqueiros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a exclusão da pequena produção (<i>commodities</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Apelo ecológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas crescentes por produtos ecologicamente corretos 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque produtivista
<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocação natural da região para a agroindústria rural familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de analfabetismo e baixo nível de organização • Dificil acesso ao crédito

3.4.3. Missão da Embrapa Meio-Norte

Com o objetivo de alinhar, de modo mais efetivo, a missão da Unidade à missão da Embrapa, foi realizado um seminário em dezembro de 1998, de onde se extraiu uma nova proposta de missão, enunciada abaixo, a qual, também, serviu de marco referencial para a construção da presente proposta de trabalho.

“Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio no Meio-Norte do Brasil, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade”

4. O PLANO DE AÇÃO

A análise das tendências, associada à contextualização da Embrapa Meio-Norte no âmbito da realidade regional, juntamente com a identificação das oportunidades, das ameaças e dos pontos fortes e fracos forneceram uma ampla base de informações que trabalhadas por meio de uma abordagem pedagógica construtivista permitiu a elaboração da presente proposta de trabalho, a qual, em parte, pode ser considerada como um produto do esforço do trabalho da Unidade³.

4.1. Finalidade do Plano

Apresentar um conjunto de objetivos, estratégias e diretrizes de trabalho que permitam o cumprimento da missão institucional da Embrapa Meio-Norte.

Para efeito de tornar a apresentação mais didática, optou-se

³ Informações contidas nos termos de referência produto, do processo de construção do novo PDU da unidade.

por descrever os objetivos, estratégias e diretrizes reunidos em quatro grupos distintos, de conformidade com as afinidades predominantes em cada caso.

Os objetivos representam as ações a serem implementadas, as quais sendo viabilizadas permitirão o atendimento da finalidade proposta e, por fim, o cumprimento da missão institucional do Centro.

4.1.1. Gestão/Administração

a) Consolidar, validar e implementar o novo PDU da Unidade

Estratégia: Utilizando a metodologia preconizada pela Embrapa, que orienta a realização do workshop de validação formal, com missão externa e interna;

b) Estruturar e Operacionalizar as Áreas de Comunicação e Negócio

Estratégia: Viabilizando recursos financeiros para dotar de estrutura física e de equipamentos; promovendo a contratação de serviços de consultoria e assessoramento; implementando mecanismos que possibilitem o remanejamento de recursos humanos experientes e com habilidades específicas; definindo e implementando os processos e rotinas operacionais; e organizando, treinando e desenvolvendo a força de negociação da Unidade.

c) Definir a situação da UEP de Parnaíba no contexto da Embrapa Meio-Norte

Estratégia: Construindo um plano participativo, envolvendo a comunidade do Centro e a sociedade,

através, por exemplo, de uma “conferência de busca do futuro”, a fim de estabelecer os negócios, as parcerias e os projetos a serem desenvolvidos pela UEP; e capitalizando as oportunidades presentes em sua área de abrangência, observando sua vocação natural e otimizando sua infra-estrutura e recursos humanos.

d) Superar as barreiras comportamentais que dificultam a integração, o comprometimento e as relações humanas no trabalho

Estratégia: Avaliando periodicamente o grau de satisfação do corpo funcional, visando medidas corretivas; e estabelecendo uma cultura que desenvolva a motivação intrínseca dos empregados do Centro.

e) Ampliar a atuação da Unidade no Estado do Maranhão

Estratégia: Buscando uma aproximação efetiva, através de projetos de P&D; e de ações de transferência de tecnologia, interagindo mais intensamente com as instituições que atuam no Estado (por exemplo: Gerências Regionais, Institutos, Universidades, produtores, associações de classe, ONG's, e iniciativa privada).

f) Promover a recuperação e ampliação da infra-estrutura laboratorial da Unidade

Estratégia: Viabilizando recursos para reforma e ampliação do espaço físico; otimização de equipamentos; e remanejamento e treinamento de pessoal.

g) Implementar ações de modernização gerencial e de administração de custos visando melhoria do desempenho geral da Unidade e otimização do uso dos recursos disponíveis

Estratégia: Promovendo a contratação de serviços de consultoria e assessoramento sempre que se fizer necessário como forma de promover a incorporação de novos conhecimentos, melhoria de processos, estratégias inovadoras e metodologias de trabalho; implementando mecanismos que possibilitem o remanejamento de recursos humanos experientes e com habilidades específicas, de atividades atualmente pouco requeridas, para atividades estratégicas estabelecidas nas novas diretrizes; estimulando a criação de equipes multisetoriais para reforçar os processos de internalização das mudanças.

h) Promover um melhor relacionamento da Unidade com os diversos segmentos do agronegócio

Estratégia: Potencializando as parcerias já existentes e estabelecendo novos contratos de parceria com organismos e/ou instituições públicas e privadas.

i) Implantar o Comitê Assessor Externo (CAE)

Estratégia: Definindo o perfil e identificando pessoas dos diversos segmentos do agronegócio da região.

j) Valorizar o trabalho individual e de equipes na Unidade

Estratégia: Criando mecanismos que promovam a motivação e o comprometimento, criando um ambiente de inovação e criatividade.

Diretrizes a serem seguidas para consecução dos objetivos:

- Desenvolver e implementar, na Unidade, um sistema de gestão e controle da qualidade e produtividade dos processos;
- Desenvolver um modelo de gestão participativa que promova a motivação, o comprometimento, a criatividade das pessoas e garanta a autonomia e a efetividade dos diversos processos da Unidade;
- Estabelecer uma opinião pública cada vez mais favorável e positiva junto a comunidade, através do bom gerenciamento da imagem e da promoção de um posicionamento junto ao mercado que associe ao Centro um conceito de credibilidade, competência e resolutividade;
- Estabelecer parcerias e outras formas de cooperação com as demais Unidades da Embrapa e entidades públicas e privadas e ONG's do país e do exterior a fim de compartilhar soluções para os problemas do agronegócio da região;

4.1.2. Pesquisa e Desenvolvimento

- a) Promover a criação de um núcleo multidisciplinar de inovação tecnológica com a finalidade de pesquisar e desenvolver tecnologias de vanguarda.**

Estratégia: Identificando, na Unidade, pessoas inovadoras e empreendedoras e estimulando a criação de projetos com propostas inovadoras.

- b) Definir de forma participativa a priorização de temas em que a Unidade possa ser destaque.**

Estratégia: Definindo indicadores e critérios, considerando a vocação da região e a importância social, econômica e ecológica do tema.

c) Buscar a eficiência da Programação de P&D

Estratégia: Desenvolvendo mecanismos eficazes de acompanhamento da programação, com vistas ao atendimento dos objetivos e metas da Unidade.

d) Estabelecer e ampliar parcerias e alianças com instituições de P&D no país e no exterior

Estratégia: Promovendo uma maior interação com as demais Unidades da Embrapa, instituições públicas e privadas, buscando reunir habilidades e competências, e elaborando projetos complementares de P&D.

e) Promover pesquisas para o desenvolvimento da fruticultura tropical

Estratégia: Identificando suas potencialidades, promovendo o melhoramento genético, introduzindo novas espécies e práticas culturais, fitossanitárias e de pós-colheita.

f) Realizar pesquisas para a melhoria dos sistemas produtivos apícolas

Estratégia: Desenvolvendo práticas de consorciação, alimentação artificial, qualidade dos produtos apícolas, melhoramento genético e mapeamento da flora apícola.

g) Promover pesquisas para desenvolver o potencial biológico da bovino e ovino-caprinocultura

Estratégia: Introduzindo e adaptando raças exóticas e melhorando a eficiência dos sistemas produtivos e do

padrão de carcaça, buscando a competitividade e a expansão do consumo interno e sua inserção no mercado de exportação.

h) Desenvolver pesquisas com culturas alimentares e industriais (grãos, mandioca e algodão)

Estratégia: Introduzindo novas variedades/cultivares; melhorando a eficiência dos sistemas de produção; e reduzindo os custos e perdas pós-colheita.

i) Desenvolver pesquisas com agricultura familiar

Estratégia: Introduzindo novas alternativas tecnológicas; diversificando e melhorando a eficiência dos sistemas de produção; e agregando valor aos produtos.

j) Conduzir pesquisas visando o resgate, a avaliação e a utilização dos recursos genéticos animais e vegetais da região.

Estratégia: Desenvolvendo estudos para o aproveitamento sustentável, capitalizando a diversidade dos recursos naturais existentes; buscando a diversificação alimentar; e novos nichos de mercado.

Diretrizes a serem seguidas para consecução dos objetivos:

- Instituir um novo modelo de gerenciamento de P&D voltado para núcleos temáticos, tonando-o compatível com os conceitos de cadeia produtiva e visão de mercado;
- Buscar aprendizagem, compreensão de mecanismos e ferramentas de criatividade como forma de elevar os padrões de

produtividade e qualidade dos trabalhos técnico-científicos;

- Promover uma maior interação com as Unidades da Embrapa e demais instituições de referências em P&D no país, implementando parcerias para otimização dos talentos e recursos infra-estruturais, buscando a complementariedade das pesquisas;
- Promover continuamente a identificação e priorização de demandas tecnológicas.

4.1.3. Comunicação e Negócios Tecnológicos

a) Transferir o maior volume possível de tecnologia disponível

Estratégia: Levantando e administrando o atual acervo de conhecimentos e estoque de tecnologias, produtos e serviços; desenvolvendo um banco de dados com informações de clientes, fornecedores e parceiros (cadastro), favorecendo a avaliação sistemática das necessidades e do relacionamento com os mesmos; promovendo a realização de eventos abertos para a sociedade, onde periodicamente poderão ser expostas as tecnologias acabadas e as pesquisas em andamento (vitrine); montando uma unidade móvel para a divulgação das atividades de P&D da Unidade; criando balcões de informação da Unidade em pontos avançados (balcão da Embrapa Meio-Norte).

b) Estreitar o relacionamento entre as Áreas de Negócio, Comunicação e P&D

Estratégia: Desenvolvendo uma programação conjunta e definindo processos gerenciais que promovam a interligação das áreas.

c) Implementar um novo modelo de transferência de tecnologia alinhado aos novos valores e política da empresa

Estratégia: Aprimorando as estratégias e métodos de transferência e intercâmbio de conhecimentos, tecnologias, produtos e processos; buscando novos mecanismos tais como tele e vídeo conferências, capacitação a distância e campo eletrônico.

d) Ampliar as estratégias de captação de recursos da Unidade

Estratégia: Promovendo a capacitação de recursos humanos; criando um banco de dados das instituições financiadoras no país e no exterior; elaborando projetos competitivos; potencializando as oportunidades, e estimulando o setor e fundações a financiarem o desenvolvimento tecnológico.

Diretrizes a serem seguidas para consecução dos objetivos:

- Buscar continuamente a qualidade na informação, nos produtos e serviços fornecidos aos clientes no âmbito da Unidade;
- Desenvolver uma cultura de trabalho integrado entre as áreas de P&D, Negócio Tecnológico e Comunicação;
- Criar meios para identificação de novas oportunidades e negócios;
- Criar meios e capacitar recursos humanos para implementar novos métodos e instrumentos de informação e transferência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças e os avanços tecnológicos no cenário mundial e os seus reflexos no país, nas organizações e em particular na vida do cidadão, são os novos desafios que estão a exigir dos gestores nova postura, qual seja, de superar os pontos fracos e as ameaças e capitalizar as oportunidades.

Pretende-se implementar uma gestão participativa, estimulando a criatividade, a inovação tecnológica e promovendo o trabalho em equipe, em toda a Unidade.

Será constante a busca de parcerias e de alianças com as Unidades da Embrapa, com Instituições que atuam em P&D em nível nacional e internacional, com órgãos de financiamento, e com o setor privado. Tais parcerias objetivam a captação de recursos financeiros; a complementaridade e a estruturação de equipes e de projetos capazes de responder às demandas e contribuir para melhoria da qualidade de vida das pessoas, no meio rural e urbano.

Dotar a Unidade de uma estrutura mais ágil, descentralizada e transparente.

Por fim, internalizar o senso de missão no âmbito da Unidade e externamente, manter junto a sociedade a credibilidade da Embrapa Meio-Norte.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARAÚJO, J.P.P. de; LEITE, L. A. de S.; PESSOA, P.F.A. de P. **Ceará: da agricultura ao agribusiness**. Fortaleza: Embrapa Agroindústria Tropical, 1996. 21 p.

BANCO DO NORDESTE (Fortaleza, CE). **Oportunidades de investimento: Estado do Maranhão**. Fortaleza, [1998]. 24p.

BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento (Brasília, DF). **Plano agrícola Nordeste 1999**. Brasília, 1999. 36 p.

BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento (Brasília, DF). **PPA 200: orientação estratégica do Presidente da República**. Brasília, 1999. 24p.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (São Luís, MA). **Diagnóstico do corredor de exportação norte**. São Luís, 1993. 57p.

DIAZ, N.J.; FERNÁNDEZ, M.A.; LÓPEZ, J.; MATO, M.A.; OLIVA, R.; SANTAMARIA, J.; SILVA, J. de S.; LIMA, S.V. **Capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuária: fascículo 5 gestion estratégica del cambio institucional (GECI)**. Quito: ISNAR, 1997. 111p.

EMBRAPA. Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio – Norte (Teresina, PI). **Plano Diretor do Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio – Norte**. Teresina: Embrapa-CPAMN Brasília: Embrapa-SPI, 1994. 43p.

EMBRAPA. Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semi-Árido (Petrolina, PE). **Pesquisa e Desenvolvimento: subsídios para o desenvolvimento da agricultura familiar brasileira**. Brasília: Embrapa-SPI; Petrolina: Embrapa-CPATSA, 1998. 40p.

EMBRAPA. Departamento de Estudos e Pesquisa (Brasília, DF). **Diagnóstico e prioridades de pesquisa em agricultura irrigada: Região Nordeste.** Brasília, 1989. 526p. (Embrapa – DPD. Documentos, 9).

EMBRAPA. Departamento de Organização e Desenvolvimento. Assessoria de Comunicação Social (Brasília, DF). **Programa integrado de fortalecimento e aprimoramento do clima organizacional e da comunicação interna .** Brasília, 1999. 35p.

EMBRAPA. Presidência (Brasília, DF). **Política de negócios tecnológicos.** Brasília, 1998. 44p.

EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica (Brasília, DF). **III Plano Diretor da Embrapa: realinhamento estratégico, 1999-2003.** Brasília: Embrapa-SPI, 1998. 40p.

EMBRAPA MEIO – NORTE (Teresina, Pi) **PDU - análise do ambiente externo:** síntese dos resultados. Teresina, 1999. 8p.

EMBRAPA MEIO – NORTE (Teresina, Pi) **PDU - levantamento do ambiente interno:** Análise da programação de pesquisa 1994/99 . Teresina, 1999. 17p.

EMBRAPA MEIO – NORTE (Teresina, Pi) **PDU – visão, missão e valores e negócio da Embrapa Meio – Norte.** Teresina, 1999. 2p.

EMBRAPA MEIO – NORTE (Teresina, PI). **Perfil gerencial.** Teresina, 1998. 42p.

FERNANDES, A. Macrotendências econômicas, sociais e ambientais para os países do MERCOSUL. **Revista de Política Agrícola**, v.7, n.4, p.5-11, 1998.

FROTA, A .B. **Evolução e perspectiva da produção de soja na Região Meio-Norte do Brasil.** Teresina: Embrapa Meio-Norte, 1998. 11p.

GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Gerência de Desenvolvimento Social (São Luís, MA). **Programa de produção de alimentos: plano safra 2.000.** São Luís, 1999. 16p.

MELO, M.L. de. **O Meio – Norte.** Recife: SUDENE, 1983. 474p. (SUDENE. Série Estudos Regionais, 9).

PAIVA, M.P. **Recursos pesqueiros do Delta do Rio Parnaíba e área marinha adjacente (Brasil):** pesquisa, desenvolvimento e sustentabilidade da exploração. Teresina: Embrapa Meio – Norte, 1999. 64p.

PIMENTEL, C.R.M. **Análise do ambiente interno do Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio – Norte.** Teresina: Embrapa Meio-Norte, 1998. 37p.

RIBEIRO, R.P.; RIBEIRO, O.C.; VASCONCELOS, J.R.P.; GUIMARÃES, P.M. **Projetos de captação de recursos para organizações de P&D:** conceitos, metodologias e informações básicas. Brasília: Embrapa – SSE, 1998. 161p.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO DO ESTADO DO PIAUÍ(Teresina, PI). **Plano estratégico de desenvolvimento sustentado do Estado do Piauí.** Teresina: 1995. 165p.

TSUJI, T. **Cenários do Maranhão para o ano 2007.** São Luís: EDUFMA, 1993. 274p.

VASCONCELOS, J.R.M. de; RIBEIRO, O.C.; GOMES, R.A.C. **Fundamentos e aplicação do planejamento estratégico em organizações de pesquisa agropecuária.** Brasília: Embrapa-SSE, 1998. 70p.



**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio-Norte**

Ministério da Agricultura e do Abastecimento

Av. Duque de Caxias, 5650. Caixa Postal 01,

CEP 64006-220 Teresina, PI.

Fone:(86)225-1141 • Fax (86) 225-1142

Endereço eletrônico: publ@cpamn.embrapa.br

**MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA E DO
ABASTECIMENTO**

**GOVERNO
FEDERAL**
Trabalhando em todo o Brasil