

Plano Diretor da Embrapa

*Realinhamento Estratégico
1999 – 2003*

III plano diretor da ...
1998 FL-PP-16766



AI-SEDE-55654-3

embrapa

**Plano
Diretor
da Embrapa**



***Realinhamento Estratégico
1999 — 2003***

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente
Fernando Henrique Cardoso

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO

Ministro
Francisco Turra

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

Diretor-Presidente
Alberto Duque Portugal

Diretores-Executivos
Elza Angela Battaggia Brito da Cunha
Dante Daniel Giacomelli Scolari
José Roberto Rodrigues Peres

Conselho de Administração
Presidente
Ailton Barcelos Fernandes

Vice-Presidente
Alberto Duque Portugal

Membros
José Honório Accarini
Orlando Boni
Dietrich Gerhard Quast
Urbano Campos Ribeiral



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Secretaria de Administração Estratégica - SEA
Ministério da Agricultura e do Abastecimento*

A graphic element consisting of three parallel, slanted rectangles. A speech bubble tail points from the bottom right of the middle rectangle towards the word "da" in the title.

Plano Diretor da Embrapa

***Realinhamento Estratégico
1999 — 2003***

***Serviço de Produção de Informação - SPI
Brasília, DF
1998***

Embrapa — Secretaria de Administração Estratégica - SEA

Edifício-sede, 2º andar

Caixa Postal 04315

Fax: (061) 347-1041

70770-090 Brasília, DF

Revisão gramatical

Corina Barra Soares

Editoração eletrônica e capa

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Impressão e acabamento

Embrapa Produção de Informação

Tiragem

Tiragem: 1.000 exemplares

EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica (Brasília, DF). **III Plano
Diretor da Embrapa: realinhamento estratégico. 1999-2003.** Brasília:
Embrapa-SPI, 1998. 36p.

1. Agricultura — Pesquisa — Brasil. 2. Embrapa — Programa —
Pesquisa — Brasil.

CDD 630.72081

© Embrapa 1998

Apresentação

A Embrapa apresenta seu III Plano Diretor, como marco orientador de realinhamento estratégico de suas ações, para o período de 1999—2003.

Criada há 25 anos para viabilizar soluções para o agronegócio brasileiro, a Embrapa está vinculada ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Foi concebida e estruturada como empresa pública de direito privado, com o objetivo de dar-lhe flexibilidade, agilidade e efetividade em suas ações.

Seus estatutos foram recentemente reformulados com a constituição de um Conselho de Administração, com a participação do setor privado, como órgão máximo decisório. Cabe à Diretoria Executiva implementar as macropolíticas estabelecidas pelo Conselho.

Entre suas funções básicas, compete por lei à Embrapa executar pesquisas agropecuárias e coordenar o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, constituído, além da própria, por organizações estaduais de pesquisa agropecuária, pelas universidades e por entidades do setor privado. Além de um amplo programa de pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio brasileiro, a empresa tem a responsabilidade de transferir aos setores produtivos as tecnologias que desenvolve.

Esse trabalho de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D) realiza-se em 36 centros de pesquisa, distribuídos em regiões estratégicas de produção do agronegócio, de norte a sul e de leste a oeste do território nacional. Três serviços especiais dão suporte àqueles centros. Sua sede administrativa está localizada em Brasília.

As ações de P&D, de transferência de tecnologia e gerenciais estão organizadas em 18 programas, compostos de projetos e de subprojetos. Consciente de que a pesquisa moderna exige interdisciplinaridade e interinstitucionalidade, adota o princípio de parceria, por meio de convênios e contratos no Brasil e de projetos com instituições estrangeiras e internacionais.

Para desempenhar suas funções básicas, a Embrapa dispõe de 8.960 empregados, dos quais 2.100 cientistas com alta qualificação. Opera um orçamento anual ao redor de R\$ 550 milhões de reais.

A empresa teve um papel decisivo na modernização e no desenvolvimento do agronegócio brasileiro. As tecnologias geradas contribuíram decisivamente para a redução dos custos e a melhoria da qualidade de alimentos e matérias-primas, beneficiando os consumidores, principalmente aqueles com menor renda. Contribuiu para viabilizar novas oportunidades como a fruticultura no Nordeste e para consolidar produtos brasileiros no mercado externo. Nos cenários mundial e nacional que se delineiam, onde o agronegócio brasileiro terá um papel importante, a empresa deverá, como instituição pública, continuar a atuar estrategicamente visando ao aumento da competitividade dos nossos produtos, à obtenção da sustentabilidade da produção e dos recursos naturais e à conquista de maior equidade entre os agentes e entre as regiões do país.

Alberto Duque Portugal
Diretor-Presidente da Embrapa

Sumário

1	Introdução	9
2	Contextualização: Visão de Futuro.....	11
2.1	As Grandes Transformações	11
2.2	Tendências do Agronegócio Brasileiro.....	13
3	Missão, Visão e Valores	17
3.1	Missão	17
3.2	Visão.....	17
3.3	Valores.....	17
4	Negócio	19
4.1	Mercado.....	19
4.2	Produtos.....	19
4.3	Clientes.....	19
4.4	Parceiros.....	19
5	Objetivos.....	21
6	Diretrizes Estratégicas.....	27
6.1	Atividade de P&D e de Transferência de Tecnologia... 27	
6.1.1	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).....	27
6.1.2	Transferência de Conhecimentos e Tecnologias... 28	
6.2	Capital Humano.....	30
6.3	Modelo Institucional e Sistema de Gestão.....	31
6.4	Infra-estrutura e Recursos Financeiros.....	32
7	Projetos Estruturantes	33
7.1	Projetos em Andamento.....	33
7.2	Projetos Novos.....	34

1 Introdução

Estudos sobre o desenvolvimento brasileiro, realizados no final da década de 60 e no início da de 70, mostraram a necessidade de fortalecer e reestruturar o sistema de pesquisa agropecuária. A Embrapa foi criada em 1972 como resposta a essa necessidade.

Nos primeiros anos de sua existência, a Embrapa implantou um arrojado programa de capacitação de recursos humanos, definiu seu modelo institucional com centros nacionais por produtos e recursos técnicos e fortaleceu a infra-estrutura física de pesquisa, principalmente de laboratórios.

Como resposta às alterações nos ambientes social, político e institucional do país e às mudanças em paradigmas científicos e tecnológicos e em processos de planejamento e gestão empresarial, a Embrapa desenvolveu esforços para internalizar na sua cultura os princípios do planejamento estratégico.

Com o objetivo de modernizar sua gerência e explicitar sua atuação como instituição alavancadora de desenvolvimento, a Embrapa elaborou e implementou o I Plano Diretor, para o período de 1988—92.

O II Plano Diretor da Embrapa, para o período de 1994—98, explicita as ações necessárias para o cumprimento da missão da Embrapa diante dessa nova postura institucional. A sua elaboração foi precedida por um processo que envolveu as análises do cenários nacional e internacional, com a identificação das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos e a redefinição da missão e dos objetivos da empresa, culminando com o estabelecimento das diretrizes e ações estratégicas e da atualização do sistema de planejamento.

A partir de 1995, a empresa iniciou a implantação de projetos estratégicos com vistas a estruturar e dar consistência ao seu modelo gerencial. Em 1997, definiu sua Política Global de Administração, composta por: Pesquisa e Desenvolvimento, Negócios Tecnológicos e Comunicação Empresarial.

O III Plano Diretor surge para atender à necessidade de orientar estrategicamente a empresa nos próximos cinco anos (1999—2003). O processo utilizado consiste no realinhamento estratégico, que pressupõe e incorpora os exercícios anteriores de planejamento estratégico. Preocupa-se, sobremaneira, com a reorientação de suas ações prioritárias para vencer novos desafios provocados pelas mudanças que estão ocorrendo no cenário mundial.

2 Contextualização: Visão de Futuro

O III Plano Diretor da Embrapa define sua missão, seus objetivos e suas estratégias com base no contexto das grandes transformações econômico-sociais por que passa o Brasil e nas diretrizes de políticas do governo federal.

2.1 As Grandes Transformações

Entre as principais transformações, destacam-se as seguintes: globalização com abertura de mercado; importância do meio ambiente; reforma do Estado; força do consumidor; e revolução tecnológica.

Globalização — Os mercados nacionais de produtos e serviços vão se interligando, formando uma grande rede. As fronteiras nacionais abrem-se a produtos e serviços de outros países, até distantes, e os agentes econômicos especializam-se em áreas nas quais obtêm vantagens competitivas. O processo começa pela formação de blocos de países com interesses comuns. Fortalecem-se pela atuação de organizações comerciais ligadas às Nações Unidas, como a Organização Mundial do Comércio, por meio da definição de princípios reguladores. O movimento de globalização, vitalizado pelas facilidades da comunicação, avançou mais nas áreas de comércio, fluxo de capitais, comunicação e tecnologia.

A inserção de um país no processo de globalização implica **competitividade**, operacionalizada por aumento de produtividade, redução de custos e aumento de qualidade dos produtos e serviços. Busca-se a racionalização de recursos, ganhos de escala e, paralelamente, fortalecimento da liderança política.

Meio Ambiente — As pressões exercidas sobre o meio ambiente provenientes dos aumentos populacionais e de produção, incluindo a degradação ambiental com seus efeitos sobre a saúde humana e a constatação de que suas conseqüências perpassam os limites geográficos e políticos dos países, estão levando

a uma crescente consciência mundial relativa à interdependência entre qualidade ambiental e de vida. A palavra-chave no trato da questão do meio ambiente é a **sustentabilidade da agricultura**, definida como sistemas agrícolas economicamente viáveis, socialmente aceitáveis, ambientalmente sãos e politicamente respaldados.

Reforma do Estado — Movidos pela necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos tornando-os mais eficientes e de reduzir custos em virtude da crise fiscal, o governo vem privatizando empresas públicas de produção de bens e serviços. Em amplos setores, o governo passa a desempenhar um papel definido de regulador e fiscalizador. A estratégia consiste em dar ao Estado um tamanho e papel considerados adequados, inclusive em ciência e tecnologia. Um dos fatores determinantes das ações governamentais concentra-se na busca da **eqüidade entre pessoas e regiões**, definida como o suporte coletivo na criação de oportunidades de ascensão econômico-social para todos, num contexto de um amplo mercado de produção e consumo.

Consumidor — A decisão dos produtores de o quê, quanto e como produzir tem como referência as demandas e preferências dos consumidores. Consumidores soberanos demandam alimentos mais saudáveis, de alta qualidade nutricional. Isso impacta fortemente os segmentos da agropecuária quanto a decisões corretas, não só do que plantar ou criar, mas também de processos de produção (utilização adequada de fertilizantes, rações e agroquímicos). Essa pressão pela qualidade dos produtos aumentará no futuro, tanto no mercado interno como no externo. Ademais, a diminuição da taxa de natalidade e o prolongamento da expectativa de vida estão modificando a composição etária da população, a qual, aliada ao aumento da urbanização, altera os padrões de demanda por alimentos e por outros produtos da agropecuária.

Revolução Tecnológica — O avanço científico e tecnológico das últimas décadas indica a mudança no eixo do poder mundial, para o domínio do conhecimento. A humanidade passou, em tempos recentes, de sociedade industrial para sociedade da

informação e caminha a passos acelerados para sociedade do conhecimento. Os avanços em biologia molecular, em engenharia genética e em robótica estarão cada vez mais influenciando o progresso do conhecimento científico e alterando as formas de produção na agropecuária. A conjugação dos avanços nos meios de comunicação com os métodos e equipamentos da pesquisa científica está levando à formação de equipes intercontinentais de pesquisa, cujos trabalhos são executados de modo interativo e simultâneo.

2.2 Tendências do Agronegócio Brasileiro

Além dos fatores econômico-sociais descritos, que são válidos para todos os setores, há forças impulsionadoras específicas do agronegócio que afetam diretamente ações de pesquisa e desenvolvimento agropecuário. Elas estão relacionadas com a eficiência produtiva, o ajustamento estrutural e ações do governo. Esse conjunto de variáveis e suas interações vão delinear o agronegócio do futuro.

Eficiência Produtiva — Em decorrência principalmente do processo de globalização com a abertura dos mercados e a estabilização da economia, está ocorrendo um forte ajustamento estrutural em várias cadeias produtivas que mantenham baixos níveis de produtividade e qualidade. Manter e conquistar novos mercados no futuro implica produzir bens e serviços com custos competitivos, em âmbito internacional, ofertar produtos de qualidade com regularidade e em tempo hábil. A redução de custos por unidade de produto pressupõe escala de produção que está associada a tamanho mínimo dos estabelecimentos. Essa tendência estimula o trabalho com tecnologias organizacionais, como sistemas integrados, que são formas para aumentar a escala e, portanto, a eficiência produtiva.

Ajustamento Estrutural — Todo o processo de ajustamento traz alguns problemas. No caso da agricultura, muitos produtores de subsistência ou em transição para o mercado, principalmente os pequenos, por não conseguirem se integrar ao mer-

cado, foram dele excluídos, representando um alto custo social. Como parte desse processo, surgem movimentos sociais organizados de reivindicação por acesso à terra. Intensifica-se a migração rural-urbana, principalmente no Nordeste, especialmente quando se agravam os desequilíbrios climáticos.

Faz parte desse processo de ajustamento a tendência de deslocamento da cadeia de grãos (especialmente soja e milho) e da cadeia de proteína animal em direção ao Centro-Oeste. Nas áreas de processamento de alimentos, de biotecnologia e sementes, há forte processo de concentração, com empresas multinacionais assumindo o controle de empresas nacionais e investindo pesadamente na área.

Além disso, outras atividades não-agrícolas começam a ter importância na concepção de espaço rural, como o lazer e o turismo rural, oferecendo alternativas para a geração de emprego e renda.

Ações de Governo — As ações de governo, principalmente nas áreas de produção e comercialização agrícola, estão se tornando menos intervencionistas, mas de caráter regulatório e de suporte. Assim, a agricultura comercial poderá se orientar pelos sinais de mercado, aproveitando as oportunidades que se apresentam. Durante o período de transição, a pequena agricultura necessitará de apoio da política governamental para que os pequenos produtores se organizem e se integrem progressivamente ao mercado. Assim, custos sociais desse processo de ajustamento serão minimizados. Em âmbito federal, programas como o Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf) e o de reforma agrária vêm sendo implementados com o objetivo de assegurar a melhoria das condições de vida e a sustentabilidade da agricultura dos pequenos produtores.

A política governamental continuará a ter funções importantes no encaminhamento de soluções para melhorar a infraestrutura e no estabelecimento de um arcabouço legal que dê segurança aos investimentos privados no setor. Ações governamentais, como o Programa Brasil em Ação, contribuem para a reestruturação produtiva, eliminando entraves ao desenvolvimento e trazendo fortes impactos para o agronegócio brasileiro.

Agronegócio do Futuro — Visualizam-se como promissoras as oportunidades futuras para o agronegócio brasileiro. As razões provêm do aumento da renda interna, da população, do mercado externo pelo efeito-renda, principalmente da China, e da retirada progressiva dos subsídios por parte dos países desenvolvidos. A visão de futuro do agronegócio brasileiro pode ser descrita como um agronegócio:

- competitivo, com qualidade e produtividade, tecnologicamente avançado, demandante de informação técnico-gerencial e promotor de emprego e renda;
- promotor da mobilidade entre os tipos de agricultores, notadamente os de subsistência e os de transição, migrando para a agricultura comercial;
- consciente das demandas potenciais dos três tipos de atividades agrícola: de subsistência, de transição e de mercados;
- com crescente consciência ambiental, comprometido com recursos naturais/biodiversidade e qualidade de vida;
- dinâmico e atuante nas relações intra e intersetoriais de cadeias produtivas, com produções regionalizadas e diversificadas, em estreita observância dos preceitos de sustentabilidade; e
- atento às oportunidades de ocupação de espaços negociais estratégicos.

3 Missão, Visão e Valores

3.1 Missão

Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável¹ do agronegócio² brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade.

A missão será cumprida levando-se em conta a promoção do agronegócio brasileiro em consonância com as políticas governamentais e as expectativas do mercado.

3.2 Visão

Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela:

- excelência de sua contribuição técnico-científica;
- capacidade de catalisar e viabilizar parcerias e novos negócios de base tecnológica;
- capacidade de oferecer soluções adequadas e oportunas para o mercado e para a sociedade; e
- estrutura leve e ágil, concentrada na atividade-fim.

3.3 Valores

Para a consolidação do realinhamento estratégico, valores pertencentes à cultura da Embrapa terão papel preponderante e serão enfatizados.

¹ Entende-se por desenvolvimento sustentável o arranjo político, sócio-econômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

² O conceito de agronegócio engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

Criatividade

Cultivamos e premiamos a criatividade.

Eficiência e eficácia

Desenvolvemos nossas ações com foco na obtenção de resultados e soluções, com custos compatíveis e competitivos.

Estratégia

Planejamos o futuro posicionando estrategicamente nossos recursos e capacidades.

Ética

Estamos comprometidos com a honestidade e a conduta ética, valorizando o ser humano e tratando todos os grupos da sociedade com a devida atenção.

Foco no cliente

Procuramos atender às especificidades das demandas do cliente, seguindo os princípios de qualidade total.

Liderança

Incentivamos liderança em geração, adaptação e transferência de tecnologia.

Parceria

Encorajamos parcerias com outras organizações e indivíduos.

Perspectiva global

Encorajamos e promovemos uma perspectiva internacional e a colaboração global em assuntos de ciência e tecnologia do agronegócio.

Rigor científico

Pautamos as ações de P&D pelo método científico, pela exatidão e pela precisão de procedimentos em todas as etapas do processo, não tolerando viés em nossos resultados.

Trabalho em equipe

Apoiamos equipes que abordam os problemas de modo holístico, atentas para as implicações finais de seu trabalho.

4 Negócio

O negócio da Embrapa é pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio brasileiro.

4.1 Mercado

A Embrapa atuará no mercado de conhecimento e tecnologia aplicados à viabilização de soluções que causem impacto na competitividade do agronegócio e que promovam o bem-estar da sociedade brasileira.

4.2 Produtos

A Embrapa disponibilizará conhecimentos e tecnologias capazes de viabilizar soluções para o agronegócio brasileiro.

4.3 Clientes

A Embrapa considera como 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.

4.4 Parceiros

A Embrapa considera como parceiro todo indivíduo ou instituição, pública ou privada, que assumir e mantiver, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a Embrapa, compartilhando riscos, custos e benefícios, para pesquisa e desenvolvimento ou transferência de tecnologia.

5 Objetivos

Para cumprir a sua missão de viabilizar soluções, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, a Embrapa desenvolverá suas ações de modo a atingir prioritariamente os objetivos abaixo definidos.

Objetivo global 1: viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento de um agronegócio competitivo em uma economia global.

O alcance da competitividade do agronegócio em uma economia global dependerá da capacidade de o sistema produtivo disponibilizar interna e externamente produtos que atendam aos crescentes critérios de qualidade e preço exigidos pelos mercados. Especificamente, esforços serão canalizados para aquelas atividades que propiciem:

- aumentar a produtividade e elevar a qualidade dos produtos considerados estratégicos para os ecossistemas brasileiros;
- melhorar o desempenho das cadeias produtivas com ênfase na redução de perdas;
- promover uma maior eficiência no uso dos recursos e insumos;
- implementar estratégias de zoneamento agroecológico, de simulação e modelagem para a previsão de desempenho dos sistemas agropecuários;
- reduzir a vulnerabilidade dos produtos nacionais a barreiras não-tarifárias atuais e potenciais, como contaminação por resíduos, patógenos (doenças e zoonoses), pragas e invasoras;
- desenvolver novos produtos e usos para produtos tradicionais;
- promover a qualidade, a uniformidade e o valor agregado de alimentos e matérias-primas;
- desenvolver e adaptar estratégias de tomada de decisão, automação de sistemas e aumento da precisão na agricultura;

- acelerar e aperfeiçoar o processo de incorporação dos avanços científicos e tecnológicos obtidos internacionalmente;
- fornecer a base de conhecimentos que permita o surgimento e o fortalecimento de empresas de base tecnológica;
- monitorar e analisar o comportamento dos mercados afins do agronegócio, identificando tendências e oportunidades;
- usar estrategicamente os princípios de direito à propriedade intelectual como fator de desenvolvimento tecnológico;
- definir identidades e padrões de qualidade de produtos a partir de métodos científicos e metrológicos; e
- utilizar conhecimentos da genética tradicional, da genética genômica e da engenharia genética para aumentar a produtividade, a qualidade e a utilidade de plantas, animais e outros organismos.

Objetivo global 2: viabilizar soluções tecnológicas para o agronegócio, que promovam a sustentabilidade das atividades econômicas com o equilíbrio ambiental.

O alcance de um desenvolvimento sustentável depende fortemente dos progressos alcançados na compatibilidade dos objetivos econômicos e sociais da sociedade e seus agentes com os princípios inerentes aos ecossistemas. O uso estratégico da biodiversidade como fator propulsor do desenvolvimento econômico, em benefício dos agentes atuais da sociedade, e o fortalecimento da garantia do estoque e da qualidade dos recursos naturais para as gerações futuras requerem uma adequação e/ou redirecionamento dos sistemas produtivos prevalentes.

Especificamente, esforços serão canalizados para aquelas atividades que possibilitem:

- desenvolver novas práticas e tecnologias que promovam o desenvolvimento e a conservação da base de recursos naturais, balanceando eficiência produtiva e qualidade ambiental;
- conservar e melhorar os recursos genéticos, promovendo a eficiência na utilização de recursos do meio ambiente por meio da adaptabilidade aos diferentes agroecossistemas do Brasil;

- caracterizar e melhorar os recursos genéticos, visando à tolerância a estresses ambientais e ao aumento da eficiência no uso de recursos do meio ambiente;
- desenvolver estratégias para monitorar e melhorar a qualidade dos recursos solo, água e atmosfera;
- desenvolver e adaptar instrumentos e conhecimentos para monitorar e interpretar as respostas dos ecossistemas a alterações promovidas pelo homem;
- desenvolver e adaptar instrumentos e conhecimentos para monitorar e modelar os efeitos de mudanças globais na agricultura;
- identificar e utilizar indicadores de sustentabilidade de agroecossistemas;
- promover a diversificação e a integração de sistemas agropecuários, reduzindo os impactos das monoculturas no meio ambiente;
- desenvolver e adaptar sistemas de manejo integrado dos principais fatores bióticos que reduzem a eficiência de sistemas agrossilvipastoris;
- desenvolver sistemas de racionalização do uso de insumos em sistemas agrícolas fundamentados em modelos conservacionistas e na agricultura de precisão;
- desenvolver e adaptar instrumentos e conhecimentos para aproveitamento de resíduos e reciclagem de materiais, visando à redução da poluição do meio ambiente — solo, água, atmosfera; e
- usar estrategicamente a propriedade intelectual, de forma a viabilizar o uso público e/ou privado da tecnologia como fator propulsor da integração sustentável homem—meio ambiente.

Objetivo global 3: viabilizar soluções tecnológicas que contribuam para diminuir os desequilíbrios sociais.

A sustentabilidade do desenvolvimento econômico do país depende da incorporação, nesse processo, do maior número possível de seus agentes. Os desequilíbrios sociais consubstanciados na inadequada acessibilidade às oportunidades econômicas e sociais afetam a qualidade de vida de parte da população,

deterioram o capital humano e freiam o desenvolvimento do país. A disponibilidade de conhecimentos e tecnologias apropriadas potencializa ações voltadas à diminuição desses desequilíbrios no setor agropecuário.

Especificamente, esforços serão canalizados para aquelas atividades que propiciem:

- fornecer uma base de conhecimentos e tecnologias para a agroindústria familiar;
- melhorar o desempenho dos sistemas de produção visando à sustentabilidade econômica e ecológica da agricultura familiar;
- desenvolver e adaptar sistemas não-tradicionais de produção voltados para nichos de mercado, como, por exemplo, aromáticos, medicinais e ornamentais;
- desenvolver novas práticas e tecnologias para inovação e agregação de valor a produtos tradicionais, visando ao atendimento de nichos de mercado;
- adequar e adaptar aos princípios científicos os conhecimentos empíricos prevalentes nas comunidades tradicionais;
- desenvolver conhecimentos e tecnologias para o aprimoramento dos sistemas de produção das populações tradicionais, tais como as indígenas e as extrativistas;
- aperfeiçoar o processo de transferência de tecnologias e conhecimentos, tendo como base o entendimento dos conceitos e dos princípios organizacionais e gerenciais da agricultura não-competitiva; e
- usar os princípios de propriedade intelectual como indutores da inclusão dos pequenos produtores no acesso aos avanços da tecnologia e da ciência.

Objetivo global 4: viabilizar soluções tecnológicas para fornecimento de matérias-primas e alimentos que promovam a saúde e a melhoria do nível nutricional e da qualidade de vida da população.

Alimento de qualidade é um requerimento fundamental para a vida, a manutenção da saúde e a segurança alimentar da população. A qualidade da dieta afeta profundamente o desenvolvimento humano, a suscetibilidade a doenças e a produtividade da sociedade.

Especificamente, esforços serão canalizados para aquelas atividades que propiciem:

- melhorar a qualidade de alimentos e de matérias-primas em aspectos de interesse para a nutrição humana, como ampliação da diversidade de dieta, melhoria da qualidade nutricional e redução de fatores antinutricionais e/ou tóxicos;
- aprimorar estratégias de manejo integrado de pragas, doenças, invasoras e zoonoses que comprometem a qualidade e o valor econômico de matérias-primas e alimentos;
- identificar e aprimorar estratégias de monitoramento e controle de fatores antinutricionais e contaminantes de alimentos e matérias-primas;
- aprimorar a qualidade e a ampliação da utilidade de produtos por meio de novas estratégias de cultivo, transporte, conservação, processamento e preservação;
- identificar e desenvolver novas espécies de valor atual e potencial para a diversificação da dieta da população e para a ampliação das oportunidades econômicas da sociedade; e
- investigar novos caracteres, genes e mecanismos biológicos de utilidade para a melhoria da qualidade de matérias-primas e alimentos.

6 Diretrizes Estratégicas

Para fortalecer sua posição de instituição viabilizadora de soluções para o agronegócio e para a consecução de políticas governamentais em bases sustentáveis e competitivas, a Embrapa adotará diretrizes para: as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de transferência de tecnologia; as atividades relacionadas ao capital humano; as atividades relacionadas ao modelo institucional e ao sistema de gestão; e as atividades relativas à infra-estrutura e aos recursos financeiros.

6.1 Atividade de P&D e de Transferência de Tecnologia

A Embrapa desenvolverá suas ações conforme uma política geral de administração embasada nos conceitos de qualidade total e de marketing, aqui entendido como um processo de relação da empresa com a sociedade, orientado pelas necessidades e visões dessa sociedade. A política geral de administração da empresa deverá assegurar:

- a disponibilidade de conhecimentos e tecnologias que tenham real interesse para a sociedade;
- a negociação para a distribuição dos conhecimentos e das tecnologias gerados por ela ou por seus parceiros; e
- a promoção dos conhecimentos e das tecnologias entre os diversos públicos.

As diretrizes estratégicas a serem observadas em cada uma dessas áreas são apresentadas a seguir.

6.1.1 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

- Adotar mecanismos de levantamento e priorização de demandas e do grau de satisfação dos clientes com os conhecimentos e as tecnologias disponíveis;

- Desenvolver mecanismos e ações capazes de prospectar e acompanhar o avanço científico mundial;
- Concentrar as ações de P&D em temas e áreas estratégicas;
- Estimular as diversas unidades da empresa a estabelecerem núcleos temáticos multidisciplinares como mecanismos para centrarem suas ações em temas estratégicos;
- Desenvolver núcleos de gestão tecnológica como instrumento importante para racionalizar o atendimento a demandas que envolvam várias unidades de pesquisa, de parceiros e de programas de pesquisa;
- Utilizar intensivamente as tecnologias de informação e modernizar os métodos de pesquisa e desenvolvimento;
- Fortalecer a parceria interna e da empresa com organizações dos setores público e privado;
- Fortalecer o conceito de cadeias produtivas e de sistemas como enfoques básicos da pesquisa;
- Internalizar a necessidade de apropriação e uso estratégico dos direitos de propriedade intelectual; e
- Fortalecer o SNPA, apoiando os sistemas estaduais de pesquisa agropecuária.

6.1.2 Transferência de Conhecimentos e Tecnologias

A Embrapa fortalecerá sua atuação na transferência de conhecimentos e tecnologias, mediante a integração dos esforços para identificação de oportunidades, a viabilização e a disseminação de soluções para o agronegócio e a sociedade em geral (Negócios Tecnológicos), mediante a potencialização do relacionamento interno e externo (Comunicação Empresarial).

Negócios Tecnológicos

A Embrapa implementará uma estratégia de negócios que dará suporte à sua ação e, em especial, à ação de transferência de tecnologia. Para tanto, deverá negociar seus conhecimentos

e tecnologias, e o uso referendado de sua marca na distribuição de conhecimentos e tecnologias de terceiros com parceiros que possam ampliar sua capacidade de distribuir esses conhecimentos e tecnologias para a sociedade. Para esse fim, a Embrapa deverá:

- criar meios para a transferência de conhecimentos e tecnologias desenvolvidos ou mobilizados pela Embrapa para o maior número de clientes;
- apoiar o esforço de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e conhecimentos, pela Embrapa ou por terceiros, de forma a ampliar a base científica e tecnológica a serviço da sociedade brasileira;
- desenvolver meios para a identificação de novas oportunidades e negócios;
- ampliar a captação de recursos econômico-financeiros, mediante a venda ou a cessão de direitos, de modo a permitir à empresa diversificar suas fontes de receita; e
- promover, no âmbito das unidades descentralizadas, o estabelecimento de núcleos de informação e negócios formatados no modelo de incubadoras de empresas dedicadas à viabilização de empreendimentos de base tecnológica.

Comunicação Empresarial

A Embrapa implementará estratégias de comunicação empresarial que sejam orientadas à melhoria da interação interna e à potencialização do relacionamento da empresa com o ambiente externo, especialmente quanto à transferência de tecnologia. A profissionalização dos canais de comunicação da empresa deverá visar, de maneira permanente e sistemática, não só à satisfação das demandas, necessidades e expectativas de seus clientes e parceiros, mas também à divulgação da imagem e do valor estratégico da organização para os agentes financiadores e o público em geral. Para atingir esses objetivos, a Embrapa deverá:

- criar, manter e ampliar fluxos de comunicação de modo a estimular a interação entre a empresa e seus públicos interno e externo;

- inovar e modernizar os métodos e instrumentos de comunicação com os diversos públicos;
- aprimorar o programa de identidade visual, garantindo a veiculação, de maneira uniforme e padronizada, da marca Embrapa entre os distintos públicos de interesse;
- capacitar a empresa na produção de informação qualificada, voltada para uma visão moderna do agronegócio e para as demandas, expectativas e necessidades dos distintos públicos de interesse; e
- avaliar, sistemática e periodicamente, as ações de comunicação da empresa, em pesquisas de mercado, sondagens qualificadas de opinião e programas de auditoria de imagem.

6.2 Capital Humano

Para atingir os objetivos definidos no realinhamento estratégico, a Embrapa deverá promover uma política de renovação, remanejamento e atualização do capital humano, incorporando novas habilidades, fortalecendo as existentes consideradas estratégicas e enfatizando valores importantes, de forma a adequar a organização aos novos desafios.

Por essa perspectiva, a Embrapa deverá:

- promover a contratação de profissionais de acordo com os novos perfis requeridos;
- promover programas de capacitação para adequar seus empregados à nova realidade da empresa e realinhar o perfil profissional dos segmentos gerencial, técnico-científico e operativo;
- adotar mecanismos que permitam o remanejamento de recursos humanos talentosos e com grande experiência na Embrapa, de atividades atualmente pouco requeridas para atividades estratégicas de maior peso para a consecução dos objetivos da empresa;
- promover o treinamento antecipado de jovens-talento mediante bolsas e outras formas de estágios e parcerias, levan-

do-os a conhecer a missão e a visão da empresa, e a participar de seus valores, com o objetivo de eventual seleção e contratação;

- intensificar a contratação de consultorias nas atividades-fim, como forma de promover uma rápida incorporação de novos conhecimentos, estratégias e metodologias;

- valorizar mudanças de comportamento, motivação e comprometimento; e

- implementar ações que criem um ambiente de inovação e criatividade.

6.3 Modelo Institucional e Sistema de Gestão

Para fortalecer a sua posição de excelência e se tornar referência, a Embrapa deverá:

- promover uma gestão calcada em princípios de qualidade total:

- focada no cliente;

- estruturada por processo; e

- embasada na avaliação de resultados, acoplada a sistemas de recompensa;

- adequar sua estrutura jurídica, buscando conciliar estabilidade político-institucional com agilidade e flexibilidade administrativas, em consonância com a reforma do Estado;

- aprimorar o desenho organizacional e o programa de pesquisa, concentrando suas ações em questões estratégicas para a sociedade brasileira;

- promover a racionalização e a fusão de estruturas e de atividades, por meio da terceirização, da automação e da informatização; e

- fortalecer política e institucionalmente o SNPA como estrutura estratégica para a sociedade brasileira.

6.4 Infra-estrutura e Recursos Financeiros

A Embrapa deverá:

- implantar uma política de desmobilização de recursos materiais não-essenciais às suas atividades;
- implantar uma política de investimento, dando prioridade à infra-estrutura de laboratório, informática e comunicação;
- fortalecer os sistemas de planejamento orçamentário e apropriação de custos;
- ampliar a capacidade de captação de recursos em fontes alternativas;
- estimular o setor privado a participar e a financiar o desenvolvimento tecnológico; e
- assegurar a participação majoritária de recursos do Estado no financiamento das atividades da empresa.

7 Projetos Estruturantes

Para a implementação das diretrizes estratégicas definidas, a Embrapa aperfeiçoará e fortalecerá os projetos estruturantes em andamento e implementará novos projetos.

7.1 Projetos em Andamento

Sistema Embrapa de Planejamento - SEP'

Conjunto de premissas, componentes e mecanismos básicos de articulação das ações da Embrapa que asseguram o cumprimento de sua missão e objetivos.

Sistema de Sucessão Gerencial - SSG

Sistema transparente de seleção de candidatos a chefe de centro de pesquisa, de modo a garantir a competência gerencial e científica.

Sistema de Avaliação de Unidades - SAU

Conjunto de princípios, normas e procedimentos que orientam a aferição dos resultados dos trabalhos das unidades da Embrapa, de modo a otimizar as contribuições da empresa à sociedade.

Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Desempenho - SAAD

Sistema para aferir o desempenho no trabalho, visando otimizar a contribuição dos empregados na consecução dos objetivos e metas da Embrapa e fornecer informações para o gerenciamento dos recursos humanos da empresa.

Sistema Embrapa de Informação - SEI

Sistema informatizado e em rede que disponibiliza, para a própria Embrapa e para o público em geral, as informações geradas pela empresa.

7.2 Projetos Novos

Serão desenvolvidos e implementados os seguintes projetos estruturantes:

Levantamento de Demandas e Avaliação de Impactos

Esse projeto, por meio da implementação de instrumentos de integração com o ambiente externo, visará ao levantamento e à priorização de demandas bem como à avaliação do impacto da adoção de conhecimentos e tecnologias disponibilizados. Assim, torna-se importante não só aprimorar os mecanismos de prospecção de demandas e de avaliação de impacto de resultados, mas também torná-los atividades contínuas.

Monitoramento Tecnológico

O avanço do conhecimento e sua globalização no mundo moderno fazem do acompanhamento, da prospecção e do intercâmbio de informações elementos fundamentais para qualquer empresa de pesquisa e desenvolvimento que pretenda estar na liderança nessa área. Para tal, serão estabelecidos mecanismos ágeis e flexíveis que possibilitem o acompanhamento eficiente da evolução científica e tecnológica nas áreas de interesse, no Brasil e no mundo.

Núcleos de Gestão Tecnológica

Núcleos de Gestão Tecnológica (NGT) serão constituídos por um conjunto de pesquisadores e técnicos com o objetivo específico de elaborar, conduzir, avaliar e transferir os resultados de uma proposta de pesquisa que visa solucionar um problema, com origem multidisciplinar, de importância estratégica nacional. Tais núcleos, ao direcionarem o planejamento para uma integração interdisciplinar e interinstitucional, deverão viabilizar tanto a formação de parcerias eficientes e efetivas e a integração de órgãos de pesquisa quanto o uso mais eficiente de recursos financeiros.

Núcleos Temáticos Descentralizados

Núcleos Temáticos Descentralizados serão semelhantes aos NGTs, tendo, contudo, suas atuações voltadas para a solução

de problemas multidisciplinares oriundos de demandas dos clientes e parceiros no âmbito de atuação de cada unidade descentralizada.

Esses núcleos (NT), pela possibilidade de viabilizar e promover a integração, o fortalecimento e a constituição de equipes interdisciplinares; de viabilizar o enfoque sistêmico e a solução de problemas de forma integrada; e de reduzir custos pela utilização otimizada da infra-estrutura, dos recursos de investimento e custeio e do capital humano da organização, deverão constituir formas eficientes e abrangentes de solução de problemas identificados entre os diferentes segmentos das diversas cadeias produtivas.

Apropriação, Valorização e Uso dos Direitos da Propriedade Intelectual

Os direitos de propriedade intelectual farão parte da estratégia da Embrapa como elemento indutor do desenvolvimento tecnológico e avalista das conquistas às quais todos poderão ter acesso, inclusive os segmentos não-competitivos da sociedade.

A Embrapa implementará ações concernentes à apropriação, à valorização e ao uso dos direitos de propriedade intelectual, em qualquer das formas: patente de invenção e de modelo de utilidade, registro de desenho industrial, de marcas, de indicações geográficas e de cultivares, proteção de cultivares, registro de direito autorais e de softwares.

Transferência de Tecnologia

Os dias atuais exigem procedimentos mais ágeis de transferência tecnológica. Novos sistemas de comunicação e de informática permitem imprimir maior velocidade ao processo de transferência tecnológica.

A empresa intensificará e institucionalizará novos mecanismos de transferência tecnológica, caracterizados pela rapidez com que a informação transita entre o pesquisador, as bases de dados e o usuário, pela rápida atualização das informações disponibilizadas, pelo estímulo à interação entre as equipes de pesquisadores, os agentes de assistência técnica e o usuário e pela facilidade de acesso às informações tecnológicas.

Para tanto, as redes de computadores serão usadas para atendimento do público em geral e dos profissionais de assistência técnica que serão credenciados pela Embrapa. A televisão será outro veículo a ser aplicado, tanto em canais abertos como por assinatura. Serão também criadas facilidades para que os centros de pesquisa da empresa possam promover a transferência tecnológica por meio de empresas de bases tecnológicas, estimulando a incubação e o desenvolvimento dessas empresas.

Capital Humano

Os novos desafios impostos pela globalização requerem o aprimoramento, o retreinamento e a incorporação de novas habilidades ao capital humano da organização, por meio de promoção e política de fortalecimento das habilidades existentes e do desenvolvimento e da incorporação de novos valores, em busca da adequação do capital humano aos desafios do realinhamento estratégico. Será implementada uma política de renovação, remanejamento e atualização do capital humano.

Gestão Institucional

Para acompanhar o realinhamento estratégico proposto e manter consonância com a reforma do Estado, serão adequadas as estratégias de gestão e apoio e realinhado o modelo organizacional da empresa, contemplando:

- forma jurídica;
- número, localização geográfica e tipo de unidades de pesquisa;
- estrutura hierárquica; e
- níveis de especialização e funções das unidades e dos empregados.