

# Ministério da Ciência e Tecnologia Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

# Planejamento Estratégico em Ciência e Tecnologia

2006 - 2010

Plano Diretor do INPA





#### PRESIDÊNCIADA REPÚBLICA Luiz Inácio Lula da Silva

# MINISTÉRIODA CIÊNCIAE TECNOLOGIA Sérgio Machado Rezende

INSTITUTONACIONALDE PESQUISASDA AMAZÔNIA

José Antonio Alves Gomes

# SUBSECRETÁRIODE COORDENAÇÃO DAS UNIDADES DE PESQUISA **Avílio Antonio Franco**

COORDENADORGERALDAS UNIDADESDE PESQUISA

Carlos Oiti Berbert

COORDENADORDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICONO CGEE
Antonio Carlos Guedes

GRUPODE GESTÃO ESTRATÉGICADO INPA
Peter Weigel
Gislene Almeida Carvalho-Zilse
Valcicléa Sarquis Celestino

# **COORDENAÇÃO TÉCNICA:**

Peter Weigel
Gislene Almeida Carvalho Zilse
Valcicléa Sarquis Celestino
Rozinara Rocha

Capa: Marcelo Borges, adaptação de Eric Rebelo

**Fotografia:** Ricardo Oliveira — Cena típica da Amazônia, família de caboclos deslocandose pelo rio, utilizando como meio de transporte a canoa. A canoa ou a montaria faz parte do cotidiano da vida amazônica utilizada nos rios, lagos e paranás, revela a grande cumplicidade do homem com a natureza

#### Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do INPA

Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônica

Planejamento Estratégico do INPA: Plano Diretor do INPA:

Dezembrode 2005, Manaus, AM/Coordenação Técnica,

Peter Weigel, Gislene Almeida Carvalho-Zilse, Valcicléa Sarquis Celestino, Manaus: INPA 2005.

p. 31

I. Weigel, Peter II. Carvalho-Zilse, Gislene Almeida III. Celestino, Valcicléa Sarquis, IV Rozinara Rocha. Título 1. Planejamento Estratégico 2. Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia — Planejamento.

CDD19. ed. 658.4012

#### **NOTA**

Os resultados apresentados neste Plano Diretor representamos diagnósticos realizados pelos grupos internos de trabalho, compostos pelos pesquisadores, tecnologistas, técnicos, analistas e assistentes.

# **SUMARIO**

APRESENTAÇÃO	05
INTRODUÇÃO	06
2. MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, VALORES	07
3. CENÁRIOS	08
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS	12
Eixo I: Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior	12
Subeixo I: Apoio à Política Industrial	12
Subeixo II: Fármacose Medicamentos	13
Eixo II: Objetivos Estratégicos Nacionais	14
Subeixol: CooperaçãoInternacional	14
Subeixo II: Amazônia	14
Eixo III: Ciência, Tecnologia e Inovação Para a Inclusão Social e	
Desenvolvimento Social	14
Subeixo I: Difusão e Popularização da Ciência	14
Subeixo II: Arranjose Cadeias Produtivas Locais	15
Subeixo III: Energias Renováveis e/ou Alternativas e Biodiesel	15
Subeixo IV: Tecnologias de Habitação	16
Eixo IV: Consolidação, Expansãoe Integraçãodo Sistema Nacional de C,T&I	16
Subeixo I: Capacitação de Recursos Humanospara Pesquisa	
Científica, Tecnológicae Inovação	16
Subeixo II: Apoio À Infra-Estrutura Institucional de Pesquisa	17
5 . DIRETRIZES DE AÇÃO E METAS	17
5.1 DiretrizesOperacionais: Pesquisae Desenvolvimento	17
5.2 DiretrizesAdministrativoFinanceirase Metas:	20
a) Recursos Humanos	20
b) Recursos Financeiros	22
c) Gestão Organizacional	24
d) Infra-Estrutura	26
6. PROJETOS ESTRUTURANTES	26
Eixo Estruturante: Consolidação, Expansão E Integração do Sistema Nacional de C,T&I	
	28

SubeixoI: ApoioA PolíticaIndustrial	28
Subeixo II: Política e Administração dos Programas de Ciência e	
Tecnologia	29
Subeixo III: Apoio à Infra-Estrutura Institucional de Pesquisa	29
7. CONCLUSÃO	30
8. GLOSSÁRIO	31

# **APRESENTAÇÃO**

A partir de 2002, imediatamente após a posse da atual direção, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) iniciou um movimento interno no sentido de retomar ao seu último planejamento estratégico, realizado em 1993, frente às grandes mudanças na conjuntura regional, nacional e internacional. O processo andou em compasso relativamente lento até que, em 2004, o MCT incorporou a idéia de um planejamento estratégico interno, que subseqüentemente foi estendido para todos os seus institutos de pesquisas. Ao fim dessa trajetória, o INPA apresenta, aqui, seu Plano Diretor, com um diagnóstico atualizado de sua estrutura e funcionamento, com revisão da Missão, a definição da Visão de Futuro, de Valores e Objetivos Estratégicos.

O INPA é considerado um dos maiores institutos de Biologia Tropical do mundo, e nos últimos 4 anos, obteve avanços significativos nas melhorias institucionais. Foram dados passos decisivos na modernização da gestão, na recuperação e expansão da infra-estrutura em geral, no treinamento de pessoal, na maximização de recursos, na consolidação de novas atividades de pesquisa e na criação e implementação de unidades administrativas estratégicas. Em paralelo, o INPA tem historicamente mostrado um forte compromisso com o desenvolvimento científico e tecnológico, com a formação de recursos humanos em áreas estratégicas e com o desenvolvimento e a difusão de tecnologias, de forma a contribuir para a viabilização do desenvolvimento sustentável da região. Contudo, para que se minimizasse o risco de enfraquecimento da sustentabilidade e da viabilidade institucional, era necessário uma análise atualizada e uma reflexão profunda sobre a atual estrutura e dinâmica institucional, bem como sobre a sua inserção no cenário global, vinculadas a objetivos de médio e longo prazo.

No atual Processo de Planejamento Estratégico, houve um avanço considerável em relação às iniciativas anteriores. O conjunto de objetivos, estratégias, metas e visão de futuro, reflete a preocupação institucional com a integração e o desenvolvimento da pesquisa, a continuidade da modernização e profissionalização da administração, o fortalecimento geral da gestão e o foco nos clientes, de forma a tentar melhorara inserção do Instituto no cenário regional.

O próximo passo será a implantação do Plano Diretor para que o Instituto comece a diminuir as suas vulnerabilidades e deficiências, visando o seu fortalecimento e a sua sustentabilidade, incluindo o início de um diálogo mais efetivo e profícuo com a economia e a sociedade da região e o desenvolvimento de meios para uma atuação mais sólida e visível no processo de desenvolvimento regional.

### JOSÉ ANTONIO ALVES GOMES DIRETOR DO INPA/MCT/PR

# **INTRODUÇÃO**

No final do exercício de 2004, em novembro, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) realizou o lançamento de um processo de planejamento estratégico para todas as suas Unidades de Pesquisa. Com isso iniciou-se a segunda fase do planejamento do MCT; a primeira foi a elaboração do Plano Estratégico 2004 — 2007 do próprio Ministério, que mostrou ser uma iniciativa relevante para a estruturação do MCT, considerando-se o isolamento histórico em que têm trabalhado os Institutos, commuito poucodiálogo entre si e como próprio MCT. Ao final desse processo, verifica-se que foram abertos canais de diálogo com as outras unidades do MCT na Amazônia e é sensível um maior sentimento de familiaridade com diferentes unidades em outras regiões do país.

A partir desse passo, o INPA cria um processo de auto-análise e passa a enxergar melhor o seu ambiente interno e externo, e tem, com isso, uma nova oportunidade de se posicionar com relação ao desenvolvimento da região e as demandas da economia e da sociedade. Para efetivar esse novo paradigma é preciso que o Instituto implante esse Plano Diretor e para isso é indispensável o auxílio e o apoio da SCUPe do MCT como um todo. É necessário que o Ministério se aproprie da implantação dos Planos Diretores em todas as suas unidades, e a comunidadedo Instituto se engaje no processo.

O Plano Diretor trouxe ao INPA uma oportunidade de visualizar o Planejamento Estratégico como um elemento relevante, um conjunto de políticas e instrumentos de gestão balizados junto ao MCT por meio do seu Plano Estratégico (2004-2007). Nesse sentido, as ações identificadas pelo INPA devem convergir para a viabilização desse Plano e atender a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Desde sua instalação em Manaus em 1954, até o presente momento, o INPA tem se consolidado como um instituto de excelência na pesquisa científica e contribuído para o desenvolvimento tecnológico da Amazônia. Os pesquisadores têm-se dedicado ao estudo da flora, da fauna, do ambiente onde esses organismos vivem, e das complexas relações entre organismos e seus ambientes, dentro de um equilíbrio dinâmico, do qual depende a existência e preservação desse complexo de diversidade biológica. No âmbito do desenvolvimento de produtos e de tecnologias, a contribuição do INPA é ampla, devendo-se somar a esse conjunto, os indicativos de base científica que são os únicos que podem dar suporte às ações e projetos direcionados para o desenvolvimento harmônicoda região.

# 2. MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES

#### A Missão do INPAé:

"Gerar e disseminar conhecimentos e tecnologias e capacitar recursos humanos para o desenvolvimento da Amazônia."

São considerados como Orientadores da Missão:

- → Gerar conhecimentos viabilizadores de estratégias de desenvolvimentos ustentável;
- → Desenvolvertecnologias que sejam também ecologicamente sustentáveis;
- → Disseminar conhecimentos e tecnologias para segmentos sociais ligados à produção primária e/ou economicamente desfavorecidos;
- → Comprometerse com a conservação da biodiversidade e dos recursos físicos da região;
- → Comprometerse com uma contribuição efetiva para a conscientização ambiental da sociedaderegional;
- → Comprometerse com a proteção do patrimônio sócio-cultural da região e com as populaçõestradicionaisa ele relacionadas;
- → Formar recursos humanos qualificados para a formulação de políticas públicas, para condução das estratégias de desenvolvimento da região e para ampliação da geração de conhecimentose tecnologias;
- → Capacitar e treinar recursos humanos dos governos estaduais e municipais e da iniciativa privada da região na utilização dos conhecimentos e tecnologias gerados pelo Instituto.

## **VISÃO DE FUTURO**

Até 2010, o Instituto pretende transformarse em:

"Um Instituto moderno, reconhecido pela comunidade científica nacional e internacional e pela sociedade brasileira, pela relevância de suas pesquisas sobre a Amazônia e reconhecido subsidiário das políticas públicas de desenvolvimento regional."

#### **VALORES**

 Ética e excelência na pesquisa: A excelência na realização das atividades científicas e tecnológicas deve ser sempre buscada pelos pesquisadores e tecnologistas em suas respectivas áreas de atuação. O desenvolvimento dessas atividades deve sempre estar pautado na obediência à ética da ciência e na ética que regula o funcionamento do serviço público.

- <u>Respeito nas relações sociais:</u> Não devem existir exceções à exigência de trato respeitoso e educado entre os servidores durante o exercício de suas diferentes atividades, independente de origem social, enquadramento funcional, nível de escolaridade, titulação, sexo e raça. Estes preceitos também devemse estender às relações entre o Instituto e seus usuários e clientes.
- Respeito e valorização ao patrimônio sócio-cultural e à biodiversidade da <u>Amazônia</u>: Essa deve ser a base sobre a qual devem estar assentadas todas as atividades do Instituto, sejamfinalísticas ou não, de modo a reforçar sempreo compromisso do Instituto coma conservação/preservaçãoda sócio e da biodiversidadeda região.
- <u>Responsabilidade social:</u> O Instituto na região deve estar sempre atento às necessidades das comunidades e disposto a utilizar a qualificação e talento de seus servidores para a promoção socioeconômica das parcelas mais carentes da população e atentar para a necessidade de buscar a sua inclusão social, por meio dos resultados das suas pesquisas.
- <u>Transparência na gestão</u>: Além da democratização do acesso à informação, essa transparência deve ser buscada sempre, para que os servidores se sintam como parte ativa nos destinos do Instituto e passema se considerar responsáveis na solução dos problemas e no cumprimentodos objetivos e metas que lhe forem colocados.
- Qualidade na prestação de serviços: A sociedade espera do INPA qualidade, precisão e confiabilidade dos resultados de suas pesquisas e dos seus serviços. Este instituto deverá cuidar do atendimento dessas expectativas dentro dos mais altos padrões possíveis.
- <u>Valorização do servidor</u>: Os servidores de todas as unidades administrativas contribuempara o sucessodo Instituto e para a manutenção de uma imagempositiva deste no seu ambiente externo, devendo ser continuamente capacitados, valorizados, e reconhecidos

# 3. CENÁRIOS

A Amazônia brasileira é um conjunto de paisagens e ecossistemas da América do Sul setentrional, que reúne a maior parcela territorial dentro da Amazônia pan-americana. Nessa região, da década de 70 até o presente, a floresta, por meio de um processo de desmatamento, tem dado lugar à agropecuária, extração de recursos minerais e florestais e expansão de fronteiras em geral. Os principais atores dessas ações agem sem ordenamento ou plano de gestão territorial (apesar de existirem planos de ZEE na maioria dos estados da região), ocasionando um cenário de conflitos negativos, que têm sido amplamente noticiados em meios de comunicação.

Os cenários alternativos decorrem da combinação consistente de diferentes hipóteses sobre o comportamento futuro das incertezas críticas, na medida em que os invariantes estarão presentes em qualquer futuro e as tendências terão maior ou menor impacto sobre as incertezas conformes uas dinâmicas próprias evoluem como tempo. Decidiu-se elaborar três cenários para compor a retórica do desenvolvimento sustentável e a prática do desenvolvimento convencional

na Amazônia. É evidente que o futuro poderá estar em algum lugar entre os extremos. No entanto, é também certo que as decisões sobre o cenário desejado precisam ser tomadas já, pois a inércia das forças econômicas é enorme e já está apontando fortemente para o primeiro cenário.

#### Os Cenários da Amazônia (2005 - 2015)

A Floresta: No cenário Floresta, o governo federal e os governos estaduais conseguirão definir o que querem fazer para a Amazônia e integrarão suas políticas setoriais, programas e ações dos ministérios e suas secretarias e agências. Ou seja, o futuro próximo começaráa refletir a atual retórica sobre desenvolvimento sustentável. É importante salientar que esta será uma decisão nacional, pois a sustentabilidade requer ações integradas de toda a nação e não apenas da parte amazônica. Logo que tomarem a decisão de tentar manter uma razoável parte da floresta em pé, os ministérios, secretarias estaduais e municipais descobrirão que não existe um acervo de conhecimento pronto para uso. Para conservar tempo e floresta, o ordenamento territorial e o Zoneamento Ecológico e Econômico (ZEE), tornar-se-ão prioridade absoluta e serão apoiados pela integração ministerial. Este cenário é pouco similar ao terceiro cenário usado no Planejamento Estratégico de 1993/94, que não reconheceu claramentea dificuldadeda tarefa de enfrentar a inércia do modelo de desenvolvimento convencional.

O nomedo cenário Floresta originouse da retórica de algumas lideranças nacionais e o MMA, bem como dos povos das florestas, muitas ONGs internacionais, nacionais e regionais, a UE e o Banco Mundial. Em médio prazo (2050), a integração dos ministérios e estados em torno da proposta de desenvolvimento sustentável com a floresta de pé evitará o desmatamento de todas as terras privadas da região, bem como das terras públicas griladas, e a integridade das unidades de conservação será parcialmente mantida por sua delimitação, fiscalização e proteção efetiva. Grande parte das terras públicas será transformada em unidades de conservação de uso direto (reservas extrativistas, reservas de desenvolvimento sustentável, florestas nacionais, florestas de utilização pública, etc.), com regulamentação e incentivos para garantir seu uso sustentável, inclusive para extração de madeira. A conseqüência será a manutenção de boa parte das reservas de água mantidas nas florestas atuais, com a manutenção de boa parte das chuvas oriundas da transpiração da floresta, e a Amazônia se transformará num mosaico de florestas, camposagrícolas e agroflorestas manejadas de forma sustentável, e centros urbanos que buscamminimizar seus impactos negativos.

Em nível nacional, a integração dos ministérios contribuirá para amenizar as desigualdades inter-regionais e interclasses sociais, especialmente cada vez que a economia se recuperar temporariamente. Regionalmente, os setores de extração mineral e florestal, o agronegócio e o ecoturismo deverão crescer em importância, mas sua expansão será cuidadosamente planejada conforme os ZEEs regional e estaduais, e a importação de alimentos diminuirá conforme o setor agrícola atender melhor à população amazônida. Localmente, a Zona Franca será mantida em razoável expansão e os esforços de Suframa para viabilizar novas oportunidades em bionegócios começarão a dar resultados. Com a integração ministerial e o novo modelo de desenvolvimento sustentável, os conflitos sociais e a concentração de renda começarão a diminuir, emborana primeira década as mudanças serão quase imperceptíveis mesmo que o IDH da região comecea crescer como o do Brasil.

Os investimentos nacionais em C, T & I serão direcionados para apoiar o objetivo de desenvolvimento sustentável em nível nacional, embora com enfoque sério na

Amazônia, e crescerão em volume frente ao tamanho do desafio e com a consolidação das FAPs na região. Os fundos setoriais serão mantidos e conseguirão destinar os 30% para as regiões menos beneficiadas até então e, mais importante, adotarão as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável como prioridade. Os investimentos internacionais deverão crescer em apoio a esta decisão, mas ainda poderão ser direcionados prioritariamente às ONGs regionais num esforço para garantir uma maior razão custo/benefício. Localmente, as FAPs deverão consolidar se e desenvolver editais muito integrados em apoio à propostado desenvolvimento sustentável.

Apenas com o delineamento de soluções integradas, enfocando os principais atores e processos nas cadeias produtivas florestais e alternativas, os efeitos do desmatamento serão minimizados e o desenvolvimento sustentável da região será alcançado, benefíciando a floresta e, em especial, sua população.

<u>A Capoeira:</u> O cenário intermediário (Capoeira), poderia ser descrito como segue. O MMA integra parcialmente as políticas governamentais ao redor de um tema central: frear o desmatamento na Amazônia (reunião dos ministérios do Meio Ambiente; Integração Regional; Desenvolvimento, Indústria e Comércio; Planejamento). Embora com ações direcionadas apenas para coibir o desmatamento, é possível que de fato haja uma diminuição nos números relativos à perda anual de áreas florestadas (como sugerido pelos relatórios do IBAMA no segundo semestre de 2005). Mantémse a contraposição entre o modelo de desenvolvimento sustentável e o modelo convencional. No plano nacional, a integração parcial dos ministérios não vai amenizar as desigualdades regionais e inter-classes sociais. A política de exploração mineral deverá ser mantida como está (com poucos benefícios para a população amazônida), enquanto na área de exploração florestal a sustentabilidade continuará sendo buscada. O Zoneamento Ecológico e Econômico continuará tentando ser peça fundamental para o desenvolvimento dos agronegócios; o ecoturismo continuará forte; a agricultura familiar seguirá importante. A Zona Franca de Manaus será mantida e expandida gradualmente; a SUFRAMA provavelmente terá mais recursos e continuará tentando viabilizar oportunidades de bionegócios. No campo da C&T, se o MCT realmente se integrar totalmente ao grupo ligado ao MMA, deverá haver mais recursos nessa área; as FAPs serão consolidadas e haverá mais investimentos internacionais (mas ainda via

Neste cenário intermediário, como consequências, a ação policialesca não vai ser suficiente para controlar totalmente o desmatamento, ou não conseguirá fazê-lo por muito tempo. Haverá a necessidade de aprovar leis freando o desmatamento, o que afetará diretamenteos interesses econômicos dominantes (ex.: soja).

O Cerrado: No cenário Cerrado, o governo federal e os governos estaduais continuarão sem definir o que querem fazer na Amazônia e continuarão sem integrar suas políticas setoriais, programase ações dos ministérios e suas agências. Ou seja, o futuro próximo será como o passado da Amazônia e a região continuará como 'colônia' do centro político-econômico do país. Essa preocupação com os rumos da Amazônia justifica-se, especialmente, porque essa região faz contatos fortes e transicionais com os Cerradose comos Chapadõesocidentais do Maranhão, de modo que no sentido sul-norte e leste-soeste há um decréscimoflorestal em ritmo acelerado de desmatamentos semprecedentes.

Este cenário é muito similar ao primeiro cenário usado no Planejamento Estratégico de 1993/94, o que mostra o poder da inércia inerente na falta de integração em nível

ministerial, bem como o vigor do atual modelo de desenvolvimento econômico convencional.

O nome deste cenário (Cerrado) segue as tendências de expansão do agronegócio ao longo das vias de penetração da floresta, sejam por rodovias, hidrovias, gasodutos, linhas de transmissão e outros. Em médio prazo (em termos de mudanças climáticas = 2100), esta expansão desordenada resultará no desmatamento de todas as terras privadas da região bem como das terras públicas griladas, e a integridade das unidades de conservação estará comprometida pela penetração de fogo ao longo de suas bordas mal delimitadas, fiscalizadas e protegidas. Até os povos indígenas sofrerão forte pressão para desmatar suas terras e dificilmente resistirão. A conseqüência será a perda das reservas de água mantidas nas florestas atuais, com a redução das chuvas oriundas da transpiração da floresta. Logicamente, isto não ocorrerá em 10 anos, mas a teoria do caos afirma que o estado preliminar das forças atuantes determinará o desenvolvimento do cenário e, neste caso, estas forças já estão atuando na direção da fragmentação florestal e redução da diversidade de flora e fauna e na transformação da maior parte da Amazônia em algo como o Cerrado atual.

Em nível nacional, a falta de integração dos ministérios contribuirá para minimizar os impactos das propostas federais que buscamamenizar as desigualdades interregionais e interclasses sociais, embora a economia venha a se recuperar temporariamente. Regionalmente, os setores de extração mineral e florestal, o agronegócio e o ecoturismo deverão crescer em importância, mas a importação de alimentos continuará porque nenhum destes setores atende diretamente à população amazônida. Localmente, a Zona Franca será mantida em razoável expansão e os esforços da Suframa para viabilizar novas oportunidades oriundas da biodiversidade começarão a dar resultados. No entanto, em longo prazo, a Zona Franca, como alternativa ao desmatamento, perderá força devido a perda dos insumos da floresta para as bioindústrias. Como conseqüência da falta de integração ministerial e do modelo de desenvolvimento, os conflitos sociais e a concentração de renda continuarão, e o IDH da região continuaráa crescermenosque o do Brasil.

Os investimentos nacionais em C,T&I continuarão a ser fragmentados entre os diferentes e freqüentemente conflitantes objetivos dos ministérios, embora poderão crescer em volume durante uma expansão econômica e com a consolidação das FAPs na região. Os fundos setoriais serão mantidos e poderão conseguir destinar os 30% para as regiões menos beneficiadas até agora, mas continuarão a ter pouco interesse em questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável, exceto em termos retóricos para reduzir as críticas da sociedade. Os investimentos internacionais continuarão a refletir as prioridades dos doadores e poderão ser direcionados prioritariamente às ONGs regionais num esforço para garantir uma maior razão custo/benefício. Localmente, as FAPs deverão consolidarse, mas continuarão a usar editais pouco integrados devido à falta de decisão sobre desenvolvimento sustentável *versus* convencional.

Dessa maneira, como conseqüência de séculos de exploração e abusos, os povos amazônidas serão cada vez mais "estrangeiros" em sua própria terra onde outros apontam modelos e diretrizes não condizentes com a realidade regional. E, assim, seguiráa Amazôniabrasileira, envolvida em mitos que envolvem sua imagem.

# 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS

Para o INPA cumprir sua missão de *gerar e disseminar conhecimentos e tecnologias e capacitar recursos humanos para o desenvolvimento da Amazônia*, foram priorizados objetivose metas combase nos Eixose Subeixos do Planejamento Estratégico do MCT (2004-2007).

#### EIXO I: POLÍTICAINDUSTRIAL, TECNOLÓGICAE DE COMÉRCIOEXTERIOR

SUBEIXO I: APOIOÀ POLÍTICAINDUSTRIAL

**Objetivo Específico I:** Promover, inventariar, identificar, valorizar e proteger produtos e processos relativos ao conhecimento e a biodiversidade amazônica, articulados às plataformas tecnológicas regionais.

**Situação atual**: há uma crescente demanda por bioprospecção, organização e apropriação da biodiversidade com vistas ao seu aproveitamento sócio-econômico e tecnológico regional.

<u>META 1</u>: Levantar e organizar, até 2008, os conhecimentos criando uma base de dados sobre a biodiversidade amazônica com vistas à conservação e uso dos recursos naturais e propriedade intelectual.

<u>META 2</u>: Certificar, normalizar e introduzir, até 2008, parâmetros metrológicos sobre os processos e produtos da biodiversidade da Amazônia.

<u>META 3</u>: Criar, até 2008, uma rede de banco de dados sobre a biodiversidade entre as instituições de pesquisa e desenvolvimento da Amazônia.

#### Objetivo Específico II: Produção e Difusão de Tecnologia

**Situação Atual:** A produção e difusão de tecnologias são estímulos importantes para o crescimento da atividade econômica, do emprego e da renda. Os empreendimentos ligados ao aproveitamento tecnológico da biodiversidade regional ainda são pouco e carentes de conhecimentos e de tecnologias para sua consolidação, expansão e multiplicação. A existência perceptível de um hiato entre a geração de conhecimentos e tecnologias, a sua utilização e adaptação às realidades amazônicas, exige uma atuação mais proativa das instituições de pesquisa da região.

<u>META1</u>: Realizar, até 2007, um levantamento interno das potencialidades de geração de inovações tecnológicas e estabelecer uma política de desenvolvimento tecnológico para o INPA.

<u>META2</u>: Implementar, até 2007, normase procedimentos internos sobre proteção, uso e acesso a biodiversidade e aos conhecimentos tradicionais associados.

<u>META 3</u>: Adequar, até 2008, a política institucional à lei da inovação científica e tecnológica.

META4: Transferir, em até 18 meses após a sua regulamentação autoral, as tecnologias, produtos e processos desenvolvidos nas pesquisas do INPA, compatíveis com a

sustentabilidadedo uso dos recursos naturais.

Objetivo Específico III: Biotecnologia

**Situação Atual:** A introdução de atividades produtivas baseadas no aproveitamento biotecnológico da biodiversidade amazônica, representa uma alternativa determinante para o uso sustentável da biodiversidade em bases menos predatórias que as atuais. O avanço acelerado da ocupação da região exige que os programas de pesquisa e desenvolvimento nessa área sejam fortalecidos e expandidos e que, para isso, seja estabelecida também uma integração estreita entre o INPA, as outras instituições de pesquisada região e o Centro de Biotecnologia da Amazônia CBA.

<u>META1</u>: Fortalecer, até 2007, as atividades ligadas à biotecnologia no INPA, em função das diretrizes do Programade Biotecnologia e Recursos Genéticos do MCT.

<u>META 2</u>: Consolidar e ampliar a participação do INPA em pelo menos 5 redes de pesquisas regionais, nacionais e internacionais.

<u>META 3</u>: Institucionalizar no INPA, até 2008, a convergência entre a pesquisa biotecnológicae as plataformastecnológicas da economia regional.

SUBEIXO II: FÁRMACOSE MEDICAMENTOS

Objetivo Específico I: Cosméticos, Fármacose Nutracêuticos - Princípios Ativos.

Situação Atual: É uma área economicamente promissora para a região e integra o planejamentodo governo federal no que se refere ao Pólo Industrial de Manaus. Grande parte dos fármacos em uso no Brasil provém de princípios ativos da flora e da fauna brasileira. O Instituto já teve atuação expressiva na química de produtos naturais e hoje existem pesquisas sobre princípios ativos em diversas Coordenações de Pesquisa. São atividades que precisam ser fortalecidas, pelo seu potencial de contribuição para a geração de renda e emprego, bem como para a conservação da biodiversidade regional. Em 50 anos, havia apenas uma patente registrada pelo instituto, com a criação da DPIN, foram identificados 21 produtos e processos passíveis de patente, dos quais 16 deles estão em fase de busca em bancos de patentes nacionais e internacionais.

<u>META 1</u>: Consolidar, até 2007, um programa de pesquisas em bioprospecção de princípiosativos.

<u>META 2</u>: Ampliar continuamente numa taxa anual mínima de 10%, o número de depósitos de registros de patentes.

EIXO II: OBJETIVOSESTRATÉGICOSNACIONAIS

SUBEIXO I: COOPERAÇÃOINTERNACIONAL

Objetivo Específico I: Cooperação Internacional na Amazônia

**Situação Atual**: As atividades de cooperação internacional são importantes para os processos de formação e desenvolvimento da pesquisa na região, pela sua capacidade de alocação de pesquisadores em especialidades não existentes e também pelo seu potencial de alocação de recursos. A cooperação internacional foi pouco utilizada nos últimos anos e precisa ser novamente incentivada e reativada, dentro de diretrizes claras, a partir de uma política institucional de cooperação, estabelecida em cima dos interesses institucionais e do Governo. É importante priorizar a cooperação com outros paises amazônicos.

META1: Estabelecer, até 2007, uma política institucional de cooperação internacional

<u>META2</u>: Estimular a implantação de pelo menos 2 novos convênios de cooperação por ano, com instituições estrangeiras e/ou internacionais, em função dos marcos regulatórios das instituições nacionais, e priorizando as instituições de países amazônicos.

SUBEIXO II: AMAZÔNIA

Objetivo Específico I: Biodiversidadeda Amazônia

Situação Atual: A ampliação do desenvolvimento de atividades de Ciência e Tecnologiana Amazônia como prioridade do governo federal e do estado brasileiro é uma necessidade cada vez mais urgente, para que seja possível pensar em aproveitar o potencial econômico contido na sua biodiversidade. O ritmo atual de ocupação da região, com a expansão da fronteira econômica é objeto de preocupação pelo descompasso existente entre a expansão do desenvolvimento, o ritmo e as dificuldades das atividades de pesquisa. É preciso intensificar as pesquisas sobre os ecossistemase suas formas de manejo, sobre o aproveitamento tecnológico da biodiversidade e sobre as populações amazônicase os conhecimentos tradicionais relacionados.

<u>META 1:</u> Formular, em 2006, políticas institucionais de estudos e agenda de pesquisas sobre os biomas, ecossistemas, populações humanase políticas públicas na Amazônia.

EIXO III: <u>CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA A INCLUSÃO SOCIAL E</u> DESENVOLVIMENTOSOCIAL

SUBEIXO I: DIFUSÃOE POPULARIZAÇÃODA CIÊNCIA

Objetivo Específico I: Instrumentos de Difusão e popularização da Ciência

**Situação Atual:** O acesso da população brasileira ao conhecimento científico gerado por instituições de pesquisa ainda é deficiente. A carência de educação científica limita o acesso e o usufruto da ciência e das tecnologias por todos os grupos sociais. É necessário desenvolver formas e linguagens de articular e acelerar a disseminação para que a sociedade como um todo possa beneficiar-se dos processos e produtos da CT&I. Isto ainda é mais prementena região amazônica.

META1: Criar, até 2007, uma política institucional de popularização dos conhecimentos,

produtose processosgeradospelo INPA.

Objetivo específico II: Apoio à Formulação de Políticas Públicas

**Situação Atual:** A utilização do conhecimento científico gerado pelo INPA, no planejamento e implementação de políticas públicas, é incipiente e pouco conhecido pela sociedade em geral. A sustentabilidade institucional a médio e longo prazo passa pelo reconhecimento dos diferentes setores sociais sobre a importância do conhecimento acumulado e disponibilizado pelo INPA.

<u>META1</u>: Participar, promover e estimular, até 2010, a criação de fóruns de debates junto a organizações representativas das comunidades, para subsidiar cientificamente a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento da Amazônia.

SUBEIXO II: ARRANJOSE CADEIASPRODUTIVASLOCAIS

Objetivo específico I: Apoio a Arranjose Cadeias Produtivas Locais

**Situação Atual:** A organização das principais atividades sócio-econômicas e ambientaisde Estadose Municípios, em cadeias produtivas que abrangem todo o ciclo de produção e comercialização de determinados produtos, representa uma iniciativa importante, uma vez que os problemas existentes podem ser resolvidos a partir de uma perspectiva multidisciplinar. Esses arranjos produtivos permitem que sejam obtidos avanços mais significativos e que as instituições de ensino e pesquisa tenham um importante papela desempenharnesse contexto, podendo tomar-se mais efetivo.

<u>META1:</u> Até 2010, ampliar e consolidar a participação do INPA em pelo menos 6 Arranjos e Cadeias Produtivas Locais.

SUBEIXO III: ENERGIASRENOVÁVEISE/OUALTERNATIVASE BIODIESEL

Objetivo específico I: Energias Renováveise/ou Alternativas

Situação Atual: O INPA possui um acervo considerável de estudos e pesquisas sobre oleaginosas e oleíferas da Amazônia. Tais estudos podem dar suporte a inúmeras plataformas tecnológicas (fito-fármacos, cosméticos e alimentação) e a produção de energias renováveis. A diversificação da matriz energética regional e nacional é uma necessidade premente tendo em vista a limitação do uso de energias fósseis. Na Amazônia, os transportes são difíceis e precários e há relativo isolamento de muitas comunidades. O desenvolvimento e a utilização de fontes alternativas de energia representa uma necessidade básica. Investir nessa direção também é uma opção importante para a economia regional, uma vez que representa uma possibilidade real e promissora de aproveitamento de elementos da biodiversidade e uma perspectiva de diminuiçãoda dependênciados municípios interioranos de fontes externas de energia.

<u>META 1</u>: Formar, até 2008, uma rede de pesquisa e desenvolvimento em energias renováveise/ou alternativas.

Objetivo Específico II: Biodiesel

**Situação Atual:** Dentre as possíveis alternativas energéticas da Amazônia, o biodiesel se estabelececommaior potencialidade a curto prazo. O INPA possui pesquisas incipientes no assunto.

META1: Formar, até 2008, uma rede de pesquisa e desenvolvimento em biodiesel.

SUBEIXO IV: TECNOLOGIASDE HABITAÇÃO

Objetivo Específico I: Utilização de Tecnologias de Habitação

**Situação Atual:** O setor de construção civil carece de tecnologias de baixo custo apropriadas às condições climáticas regionais. Nesse sentido, o INPA desenvolve tecnologias de habitação de baixa renda. O baixo poder aquisitivo da população local impede que os governos obtenham algum retorno dos investimentos realizados. Predominam as estratégias de aquisição gradativa e parcelada de materiais de construção e a edificação truncada das moradias. O desenvolvimento de novas tecnologias de habitação representa, assim, um importante elemento de inclusão social, por reduziros custos de produção de moradiapara governose cidadãos.

<u>META 1</u>: Promover, até 2008, por meio de parcerias público-privadas a aplicação das tecnologias de habitação já desenvolvidas pelo INPA.

Objetivo Específico II: Desenvolvimento de Tecnologias de Habitação

**Situação Atual:** O INPA já disponibilizou tecnologias de habitação para a sociedade, mas há grande demandapara novos produtos.

<u>META 1:</u> Estimular o desenvolvimento de pelo menos 5 novos processos e produtos de aplicação à habitação até 2010.

EIXO IV: CONSOLIDAÇÃO, EXPANSÃOE INTEGRAÇÃODO SISTEMANACIONAL DE C, T&I.

SUBEIXO I: CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICAE INOVAÇÃO

**Objetivo Específico I:** Ampliar a capacidade institucional de formar recursos humanos para atenderas demandasdos objetivos estratégicos nacionais nesta área.

**Situação Atual:** O Estado brasileiro realizou um grande esforço de investimento na estruturação e manutenção de um sistema nacional de ciência e tecnologia e isto contribuiu significativamente para a modernização e expansão da atividade econômica e para a inserção do país no contexto do desenvolvimento de tecnologias de ponta. Na Amazônia, entretanto, os esforços são insuficientes para dar conta de suas dimensões e

do seu conjunto de desafios. A insuficiência de recursos humanos qualificados para desenvolver pesquisas é uma das principais limitações técnico-científicas para suprir a demandade formação e fixação de recursos humanos na região.

META1: Elevar, até 2008, os conceitos dos programas de pós-graduação *stricto sensu* do INPA.

META 2: Criar e consolidar, até 2010, pelo menos 05 novos cursos de pós-graduação lato sensu.

META 3: Criar e consolidar, até 2010, pelo menos 03 novos cursos de pós-graduação stricto sensu.

<u>META 4</u>: Promover a criação e consolidação, até 2007, de um Fórum permanente de dirigentes institucionais de pesquisa e ensino da região Norte.

#### SUBEIXO II: APOIOÀ INFRAESTRUTURAINSTITUCIONALDE PESQUISA

**Objetivo Específico I:** Ampliar a capacidade institucional de infra-estrutura física e de pessoal para atenderas demandasdo objetivo estratégico.

**Situação Atual:** A infra-estrutura institucional recebeu investimentos significativos nos últimos anos e, conseqüentemente, tem sido recuperadae atualizada um bom percentual, a demanda reprimida de algumas décadas fazem com que estes investimentos sejam necessários tanto na continuidade da modernização, como na expansão de novas linhas de atuação estratégica.

META1: Elaborar, até 2007, um plano de manutenção da infra-estrutura física.

<u>META 2</u>: Atuar ativamente para recuperar, manter e ampliar, até 2009, o quadro de servidorese reformular, junto as instituições competentes, o plano de Carreira de CT&I.

# 5. DIRETRIZES DE AÇÃO E METAS

Para viabilizar os seus objetivos estratégicos e metas, o INPA priorizou diretrizes de ação e metas no âmbito das atividades de pesquisa, desenvolvimento, inovação, gestão de pessoas, cooperação, comunicação, propriedade intelectual e negócios, gestão institucional e infra-estrutura.

#### 5.1 DIRETRIZES OPERACIONAIS: PESQUISAE DESENVOLVIMENTO

**Diretriz Operacional I:** Avaliar anualmente os efeitos das atividades desenvolvidas pelo Instituto, na sociedade.

**Situação Atual:** Os conhecimentos e tecnologias gerados pelo Instituto vêm tendo boa aceitação junto à economia e à sociedade da região. A diversidade da produção do INPA pode vir a ter uma penetração externa mais abrangente, para ampliar o seu impacto e a geração de benefícios. Avaliações anuais desses efeitos serão importantes para

aperfeiçoar de forma constante a integração do Instituto como seu ambiente externo.

<u>META 1</u>: Desenvolver pelo menos 5 indicadores de avaliação e desempenho das atividades do Instituto na sociedade.

<u>META2</u>: Estabelecer, até 2008, mecanismosintemos que permitama resposta efetiva da instituição às demandas da sociedade.

META 3: Ampliar continuamente, até 2010, as demandas da sociedade e do potencial institucional respectivo.

Diretriz Operacional II: Fortalecere ampliaro programade capacitação do INPA.

**Situação Atual:** O desenvolvimento de recursos humanos, tanto interno, como de segmentos sociais e produtivos da região, é uma área que o INPA desenvolveu uma competência expressiva, tornandose uma referência. O fortalecimento e a ampliação das atividades e da capacidade de atendimento é um esforço que precisa ser continuamente incentivado.

META1: Implantare consolidar, até 2007, o programade pós-doutorado.

<u>META2</u>: Fortalecere ampliar, até 2008, os cursos de doutorado e mestrado.

META 3: Manter e ampliar, em taxas anuais não inferiores a 5%, os programas institucionaisde bolsas, estágiose treinamentos.

#### Diretriz Operacional III: Fortalecera política de cooperação interinstitucional

**Situação Atual:** Em uma região complexa como a Amazônia, a cooperação com outras instituições de pesquisa nacionais e estrangeiras, com os sistemas governamentais da região e com organizações não-governamentais é indispensável. A busca de cooperação direcionada para as lacunas de conhecimentos detectadas nos objetivos e diretrizes do Instituto aumentará ainda mais a qualidade das atividades previstas e em realização, alémde abrir novas perspectivas para a difusão dos resultados junto aos interessados em sua utilização.

<u>META 1</u>: Incentivar continuamente a formação e participação institucional em redes de pesquisa sobre temas amazônicos.

<u>META 2</u>: Manter, até 2010, a política de parcerias com os setores público, privado e organizações não-governamentais de acordo com a política interna de cooperação.

**Diretriz Operacional IV:** Fortalecer a política de cooperação internacional para o estabelecimentode parcerias estratégicas.

**Situação Atual:** Todos os convênios internacionais mantidos pelo INPA foram avaliados por comitês "ad hoc" e estão sendo reestruturados em função destas avaliações, assim como das novas políticas governamentais sobre este assunto. É importante, porém, que a cooperação internacional seja novamente ativada, dentro das novas prioridades e políticas institucionais.

META1: Fortalecer, em 2006, a unidade de cooperação interinstitucional do instituto.

META 2: Normatizar, até 2007, a política de cooperação internacional do instituto priorizandoos interesses institucionais.

<u>META 3:</u> Acompanhar e avaliar periodicamente, a cada 2 anos, as atividades de cooperaçãointernacional.

**Diretriz Operacional V:** Ordenar e ampliar a disseminação das informações do conhecimentoproduzidopelo INPA.

**Situação Atual:** O diálogo com o ambiente externo é um aspecto cada vez mais relevante para a atuação do INPA. A avaliação do que foi realizado nos últimos anos é fundamental para uma reorganização da atuação das unidades administrativas envolvidas com essa questão, de forma que o Instituto possa ampliar a sua contribuição para o desenvolvimentos ócio econômico da região.

META1: Reavaliar, em 2006, a política de Comunicação e Extensão.

<u>META 2</u>: Redefinir, em 2006, as atribuições dos setores de Comunicação e Extensão, assimcomode seus Conselhos.

META3: Fortalecer, entre 2006 e 2010, os setores de Comunicação e Extensão.

Diretriz Operacional VI: Consolidara cultura de Propriedade Intelectual e Negócios

**Situação Atual:** O INPA implementou, nos últimos 3 anos, a Divisão de Propriedade Intelectual de Negócios-DPIN e uma Incubadora de Empresas. A consolidação das atividades destas duas unidades institucionais é de fundamental importância para a instituição e pode vir a gerar receitas adicionais por meio da otimização da utilização de sua infra-estrutura, de seu parque de equipamentos e da qualificação do seus funcionários. Por outro lado, ainda é preciso intensificar esforços para a conscientização da comunidade do Instituto sobre a importância da proteção da propriedade intelectual sobre o conhecimentobem como os produtos e processos gerados na instituição.

META1: Consolidar, até 2007, o Núcleo de Inovação Tecnológicae de Negócios.

META2: Consolidar, até 2009, a Incubadora de Empresas do INPA.

<u>META 3</u>: Regulamentar, até 2007 e expandir, em 10% anuais, a oferta de produtos / processos, serviços tecnológicos e consultorias.

META4: Regulamentar, até 2007, a utilização da marca INPA.

Diretriz Operacional VII: Reorganizare consolidara agendade pesquisainstitucional

**Situação Atual:** O ordenamento e o acompanhamento das atividades científicas e tecnológicas é fundamental para o planejamento orçamentário e financeiro de uma instituição de pesquisa. O aperfeiçoamento desses procedimentos vai permitir ao INPA um esforço mais ordenado de captação de recursos, de planejamento da expansão de sua infra-estrutura e avanços na difusão dos resultados científicos e na transferência de tecnologias.

<u>META 1</u>: Avaliar, até 2007, os projetos de pesquisas existentes e organizálos em programasinstitucionais alinhados ao Plano Plurianual.

META2: Aperfeiçoar, até 2008, o sistema de acompanhamento e avaliação dos projetos e programas da agenda de pesquisa.

#### 5.2 DIRETRIZES ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS E METAS

#### a) Recursos Humanos

**Diretriz Operacional I:** Ampliar o programa de capacitação dos servidores em todos os níveis

**Situação Atual:** A capacitação contínua dos servidores é importante para aperfeiçoamento constante das atividades institucionais, tanto nas áreas de pesquisa, como nas áreas de gestão e de apoio à pesquisa. A busca constante da excelência institucional demanda atualização dos conhecimentose talentos dos servidores do INPA. O aperfeiçoamento do planejamento das atividades de capacitação permitirá ampliar e fortalecer o Plano de Capacitação do INPA, a busca de novas parcerias e a captação de recursos de outras fontes.

<u>META 1</u>: Oferecer treinamento e capacitação para pelo menos 30% dos servidores da atividademeio a cada ano.

META2: Até 2010, priorizar o treinamento e capacitação de 40% dos servidores da área meio, na área de política e gestão de C,T&I.

<u>META3</u>: Implantar, até 2008, procedimentos de acompanhamento e avaliação dos cursos e treinamentos realizados e os seus efeitos revertidos para a instituição.

<u>META 4:</u> Implantar, até 2009, um Programa de Capacitação de Gerentes e Desenvolvimentode Líderes.

<u>META 5</u>: Dobrar, até 2010, o número das parcerias com as IES locais, com vistas ao fortalecimentodo Programade Apoio à Graduação (PAG) para os servidores do INPA.

Diretriz Operacional II: Aperfeiçoar os procedimentos de avaliação funcional das

atividades de apoio à pesquisa e gestão

**Situação Atual:** O aperfeiçoamento dos procedimentos de avaliação funcional dos servidores de apoio à pesquisa e gestão é importante para permitir a introdução de procedimentos de planejamento e valorização de seu desempenho. Esse mesmo esforço permitirá o estabelecimento de bases concretas para o desenvolvimento de propostas de premiação individual e/ou progressão na carreira.

<u>META 1</u>: Adotar, até 2007, um sistema de avaliação e progressão funcional fundamentadoem indicadores objetivos adequados às peculiaridades das funções.

META 2: Criar e renovar, continuamente, mecanismos de valorização do servidor em função das avaliações.

META3: Revisaranualmenteo sistemade avaliação.

<u>META 4</u>: Instituir, até 2008, um sistema de incentivos para estimular o servidor no cumprimentode metas do planejamentoinstitucional.

**Diretriz Operacional III:** Aperfeiçoar os procedimentos de avaliação funcional dos pesquisadorese tecnologistas da instituição.

**Situação Atual:** Os procedimentos de avaliação de desempenho precisam continuar a ser aperfeiçoados, por representarem um aspecto importante no âmbito da estrutura de planejamento e funcionamento que está sendo introduzida no Instituto como Plano Diretor. A verificação do cumprimento de metas e o acompanhamento da produtividade individual estarão ligados à medição de indicadores de desempenho e às expectativas de resultados dos planos de ação de curto e médio prazo.

<u>META 1</u>: Adotar, até 2007, um sistema de avaliação e progressão funcional fundamentadoem indicadores objetivos adequados às peculiaridades das funções.

META 2: Criar e renovar, continuamente, mecanismos de valorização do servidor em função das avaliações.

META3: Revisaranualmenteo sistemade avaliação.

<u>META4</u>: Instituir, até 2007, novos incentivos para estimular o servidor no cumprimento de metas do planejamento institucional

**Diretriz Operacional IV**: Consolidar a política de valorização das capacidades, experiênciase habilidades existentes no INPA.

**Situação Atual:** As diversas práticas de gestão e os seus respectivos padrões de trabalho precisam estar relacionados com competências específicas. Isso é importante para melhorar a formação de equipes e para orientar as ações de capacitação e treinamento. O depósito dos talentos existentes e a aquisição em um banco é fundamental para que o Instituto possa aperfeiçoar o planejamento e a condução de suas atividades e forma importante de valorização dos servidores.

<u>META 1</u>: Criar, até 2008, um banco de dados das competências, habilidades e experiências dos servidores.

<u>META 2</u>: Atualizar anualmente o banco de talentos existentes e promover uma melhor utilização desse potencial.

<u>META 3</u>: Criar, até 2008, mecanismos para que os servidores atuem como agentes multiplicadores de conhecimentos e habilidades.

<u>META 4:</u> Implantar, até 2007, o Lattes Institucional e outros sistemas (SIAPENET) para subsidiar o bancode dados das competências, habilidadese experiências dos servidores.

**Diretriz Operacional V:** Proporcionar melhores condições de trabalho e qualidade de vida para os servidores.

**Situação Atual**: O ambiente de trabalho de uma instituição é composto por diferentes fatores e situações que extrapolam o puro e simples exercício das atividades diárias. Esses outros fatores, como a saúde ocupacional, atividades de lazer interativas, e outros, abordam aspectos intangíveis da existência dos servidores, que não conseguem ser contemplados, nem totalmente satisfeitos, unicamente por políticas salariais e esforços de valorização e premiação de desempenho. O aprofundamento da abordagem desses fatores e dimensões é importante para a realização profissional e pessoal de cada servidor do Instituto.

<u>META 1</u>: Aperfeiçoar continuamente, a partir de 2006, o programa de assistência social para melhoria da qualidade de vida dos servidores.

<u>META 2</u>: Implementar, até 2008, os Programas de Medicina Preventiva e de Terapia Ocupacional.

META 3: Melhorar continuamente, a partir de 2006, o ambiente e as condições de trabalho, por meio da realização bienal de Pesquisas de Clima Organizacional.

<u>META 4</u>: Criar, até 2007, mecanismos de incentivo e motivação dos servidores no desempenhodas suas funções.

<u>META 5</u>: Implementar, até 2008 e revisar anualmente, um programa de segurança, controle e prevenção de acidentes do trabalho.

#### b) Recursos Financeiros

**Diretriz Operacional I:** Aperfeiçoar a gestão de recursos orçamentários e extraorçamentários no Instituto

**Situação Atual:** O aumento no número das fontes em que o Instituto está conseguindo captar recursos e o impacto que a entrada desses recursos tem sobre a infra-estrutura e os serviços do INPA, recomendam um aperfeiçoamento nos procedimentos relativos à sua gestão. Isso terá efeitos importantes sobre a capacidade

de gestão da infra-estrutura e sobre o planejamento orçamentário anual do INPA.

<u>META 1</u>: Utilizar o Sistema de Informações Gerenciais e Tecnológicas (SIGTEC) para a gestão de recursos do INPA.

<u>META2</u>: Racionalizar, até 2008, os fluxos operacionais de documentos para os diferentes setores e serviços do Instituto.

META3: Adequar, até 2008, formulários e documentos às novas tecnologias disponíveis.

**Diretriz Operacional II:** Aumentara capacidade institucional de captação de recursos.

**Situação Atual:** O Instituto tem conseguido grande sucesso em seus esforços de ampliação do número de fontes externas de recursos financeiros. O impulso proporcionado às atividades de pesquisa foi significativo e permitiu crescimento do espectro de atuação do INPA. Existem, entretanto, grandes possibilidades de melhoria no quadro atual, no que tange ao financiamento da pesquisa e principalmente no que se refere à busca de reforço financeiro externo para as atividades de gestão e de apoio à pesquisa.

<u>META 1</u>: Capacitar, até 2008, uma unidade administrativa do INPA para coordenar a elaboração de projetos institucionais, captação de recursos financeiros e identificação de novasfontes e oportunidades de financiamento.

**Diretriz Operacional III:** Aperfeiçoaro controle dos custos de operação e manutenção do INPA.

**Situação Atual:** Muitos avanços foram conseguidos nos últimos anos com relação à melhoria do controle e do acompanhamentodos custos do Instituto. A sensível expansão da infra-estrutura física nos últimos anos e o conseqüente impacto nos custos de operação e manutenção, além das perspectivas positivas de captação de recursos em futuro próximo, recomendam que as práticas de gestão relativas a esses aspectos fundamentais do funcionamentodo INPAsejam reexaminadase aperfeiçoadas.

<u>META 1</u>: Fortalecer até 2008, as unidades administrativas responsáveis pela aquisição de materiais com vistas ao monitoramento dos custos operacionais.

<u>META 2:</u> Fortalecer, até 2008, as unidades administrativas responsáveis pela manutenção com vistas ao monitoramento dos custos operacionais.

**Diretriz Operacional IV:** Aperfeiçoar e fortalecer o processo de planejamento orçamentáriodo Instituto

**Situação Atual:** O aumento dos recursos financeiros de outras fontes, trouxe impactos e novas demandas sobre os custos de operação e manutenção do Instituto. Tendo em vista a natureza da utilização dos recursos permitida por essas fontes, vem se verificando um crescimento dos custos básicos do INPA, em ritmo incompatível com o crescimento anual do orçamento institucional. Isso exige, além da busca do aumento orçamentário do instituto, o aperfeiçoamento nos procedimentos atuais de planejamento

orçamentário e a intensificação dos esforços de redução de custos.

META 1: Reduzir, a uma taxa anual mínima de 5%, o peso dos custos fixos sobre o orçamentoinstitucional.

<u>META 2</u>: Aperfeiçoar, até 2008, o sistema de dotação orçamentária das unidades administrativas de pesquisas e gestão.

META 3: Adotar, até 2007, uma taxa administrativa sobre o valor total dos projetos oriundosde recursos externos, quando permitido.

#### c) Gestão Organizacional

**Diretriz Operacional I:** Aperfeiçoar o fluxo de informações técnicas e gerenciais no Instituto

**Situação Atual:** As ações de aperfeiçoamento da gestão do Instituto dependem fundamentalmente da qualidade do seu fluxo de informações técnicas e gerenciais. Ampliar e agilizar esse fluxo é essencial para o aperfeiçoamento das atividades institucionais e para a manutenção e ampliação do diálogo com o ambiente externo. A gestão institucional com base em fatos e na análise de resultados são fundamentos de excelência essenciais do Prêmio Nacional da Qualidade.

<u>META 1</u>: Incorporar, até 2007, o Sistema de Informações Gerenciais e Tecnológicas (SIGTEC)na gestão institucional.

META 2: Consolidar, até 2007, o Boletim Informativo mensal do Gabinete do Diretor do Instituto.

META3: Adotar, até 2007, um novo sistema para fluxo de informações internas, por meio da Assessoria de Comunicação do Instituto.

**Diretriz Operacional II**: Monitorar a eficiência e a eficácia das atividades institucionais por meiode um sistema internode indicadores de desempenho

**Situação Atual:** O aperfeiçoamento da gestão dos custos institucionais e do planejamento orçamentário, recomenda a implantação e consolidação de um sistema de indicadores do desempenho institucional. Esse sistema será importante para uma aferição mais profunda da produtividade de suas unidades administrativas e para orientar o diálogo com a economia e a sociedade da região. A sua integração a sistemas multi-institucionais de indicadores de desempenhovai permitir avaliar a qualidade da operação do Instituto em relação ao funcionamentode outras instituições de pesquisa.

<u>META 1</u>: Consolidar, até 2008, a implantação do Sistema Interno de Indicadores de Desempenhodo INPA(SIID).

META 2: Integrar, até 2009, o SIID aos sistemas de avaliação de desempenho dos

servidores do Instituto e a outros sistemas de indicadores de desempenho.

<u>META 3</u>: Avaliar anualmente o sistema de comparação do desempenho do INPA com outras instituições de pesquisa, buscandos eu aperfeiçoamento constante.

<u>META4:</u> Estabelecer, a partir de 2007, um cronogramaanual de monitoramento de metas pactuadas para a GDACTe o TCG.

<u>META 5</u>: Normatizar, a partir de 2007, o registro e depósito de produção científica e tecnológica junto às Coordenações de Pesquisas e Biblioteca.

#### Diretriz Operacional III: Modemizara gestão do Instituto

**Situação Atual:** Ter em foco o aperfeiçoamento constante da gestão é importante para o planejamento seguro da expansão do desempenho institucional. Em consonância com as diretrizes anteriores, o aperfeiçoamento da gestão de outros aspectos do funcionamento do INPA e de sua atuação enquanto uma globalidade integrada de todas as suas atividades em tornos de objetivos comuns, é uma prática que precisa ser constante. A implantação de uma cultura da excelência no Instituto e a capacitação dos servidores na utilização dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade é fundamental para aperfeiçoamento constante do desempenho institucional.

<u>META 1</u>: Continuar, até 2010, a implantação dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacionalda Qualidade.

<u>META 2</u>: Manter, até 2010, participação no Projeto "Excelência na Pesquisa Tecnológica", da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI).

META 3: Intensificar o treinamento de servidores de gestão e de pesquisadores na utilização dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, por meio da realização, no INPA, de um curso anual de treinamento fechado e por meio da formação anual de 02 (dois) examinadores da gestão de instituições de pesquisa.

<u>META 4</u>: Intensificar os esforços para criação de uma cultura da excelência no Instituto, por meio da elaboração e distribuição de folders, cartazes, cartilhas e manuais garantindo acesso a 100% dos funcionários.

#### Diretriz Operacional IV: Darcontinuidadeao Planejamento Estratégico do Instituto

**Situação Atual:** O planejamento estratégico é um processo contínuo, que prevê constantes revisões e ajustes. Para que isso possa ser realizado, é preciso a implantação de uma estrutura interna e de procedimentos de gestão adequados à realidade institucional.

<u>META 1</u>: Realizar a gestão estratégica do Plano Diretor por meio da implantação, até 2008, de uma unidade administrativa que contemple normas e procedimentos específicos para essa finalidade.

<u>META 2</u>: Aprofundar e avaliar anualmente o Planejamento Estratégico por meio da definição, elaboração e revisão de Planos de Ação de curto e médio prazos.

<u>META 3:</u> Propor e implementar, até 2007, um conselho de diretores das unidades de pesquisa do MCT na região Norte para continuar e aprofundar o processo de aproximação e interação administrativa com o Museu Paraense Emílio Goeldi (MPEG) e como Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM).

<u>META 4</u>: Implementar, a partir de 2006, mecanismos de atualização contínua dos diagnósticos dos ambientes externo e interno do Instituto e monitorar a sua evolução.

**Diretriz Operacional V:** Implantar procedimentos de avaliação permanente das atividades das diversas unidades administrativas do Instituto, por meio da orientação da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI)

**Situação Atual:** A avaliação permanente das atividades e dos resultados das diversas unidades administrativas e a sua integração por meio da avaliação anual do desempenhoglobal do Instituto, é um procedimentofundamental para aferição do grau de cumprimento daquilo que foi decidido no planejamento estratégico e vai representar uma fonte segura de informações para aperfeiçoamento constante das normas e procedimentos vigentes.

<u>META 1</u>: Realizar reuniões anuais para avaliação crítica do desempenho global do Instituto.

<u>META 2</u>: Realizar oficinas anuais para discussão dos resultados das atividades de pesquisae de disseminação de resultados.

META3: Implantar, até 2008, Conselhos de Usuários nas principais áreas de gestão e de apoio.

#### d) Infra-Estrutura

Diretriz Operacional I: Aperfeiçoara gestãoda infra-estrutura física do INPA

**Situação Atual:** O Instituto tem enfrentado um crescimento de sua infra-estrutura muito mais baseadono acúmulo de demandas internas em conjugação como portunidade de financiamento. Pelas práticas de gestão vigentes, a sua manutenção tem se dado a partir do encaminhamento de demandas, que vão sendo atendidas de acordo com a disponibilidade financeira. É preciso introduzir planejamento de curto, médio e longo prazo no que se refere à manutenção e expansão da infra-estrutura, para que o crescimento institucional possa se dar de forma mais harmônica e para que a sua manutenção deixe de ser uma fonte de imprevistos para a condução das atividades e para a execução orçamentária.

<u>META1</u>: Aprofundar e concluir, até 2006, o diagnóstico da infra-estrutura física do INPA realizado durante o Planejamento Estratégico de 2005.

<u>META 2</u>: Elaborar, até 2008, um plano de manutenção e ampliação da infra-estrutura, contemplandosua execução por meio de recursos orçamentários e extra-orçamentários.

<u>META 3:</u> Elaborar e executar, até 2008, um Plano Diretor de Informática para dotar o INPAde uma infra-estrutura mais moderna.

<u>META 4</u>: Ampliar e consolidar, até 2009, a infra-estrutura de laboratórios no INPA, com ênfasenos Laboratórios Temáticos.

META 5: Construir, até 2008, 02 (dois) centros acadêmicos para formação de recursos humanos.

<u>META6</u>: Dotar, até 2010, o INPA de infra-estrutura adequada para reuniões cientificas, eventos e similares por meio da construção de um auditório.

<u>META7</u>: Aperfeiçoar, até 2007, o atual sistema de gestão dos campi, reservas, estações experimentaise outras áreas externas do Instituto

META8: Estabelecer novas parcerias, até 2010, com a iniciativa privada para obtenção de patrocínio para manutenção das áreas de entornoa o Instituto e suas reservas.

**Diretriz Operacional II:** Aperfeiçoar o sistema de gestão do patrimônio do INPA e desenvolver estratégias para sua ampliação

**Situação Atual:** A gestão do patrimônio de um instituto do porte do INPA é um importante desafio e precisa ser alvo de aperfeiçoamento constante, para que seja possível compatibilizar as necessidades de alienação com as demandas de ampliação. Isso é importante para melhor utilização do espaço institucional e para que possa ser estabelecido um ritmo de ampliação que seja compatível com a ampliação desse espaço e coma evolução do orçamento e da captação de recursos.

META1: Concluir, até 2007, o diagnósticodo patrimônio institucional.

<u>META2</u>: Implementar, até 2008, procedimentos para gestão de equipamentos alocados por projetos e convênios.

<u>META 3</u>: Definir e elaborar, até 2008, um planejamento destinado à renovação e expansãodo parquede equipamentos, material permanente (mobiliários, carros e barcos) do INPA.

**Diretriz Operacional III:** Elaborare implantarum sistemade gerenciamento estratégico da informação

**Situação Atual:** A gestão dos resultados obtidos pelas atividades científicas e tecnológicas é fundamental para a consolidação das atividades de proteção à propriedade intelectual, para rastreamento de sua utilização e para que o seu encaminhamento às

partes interessadas do ambiente externo, possa ser realizado de acordo com as políticas públicas e a legislação vigente.

<u>META1</u>: Desenvolver, até 2009, procedimentos para viabilizar o compartilhamento e uso de informações científicas.

<u>META 2</u>: Desenvolver e implementar, até 2008, uma política institucional de dados, regulamentandoa disponibilizaçãoda informaçãogerada e armazenadapelo instituto.

#### 6. PROJETOS ESTRUTURANTES

Para otimizar e fortalecer sua capacidade de realizar os objetivos, diretrizes e metas, o INPA identificouprojetose açõesque auxiliarão a implementação do Plano Diretor.

Eixo Estruturante: Consolidação, Expansão e Integração do Sistema Nacional de C,T&I

SUBEIXO I: APOIOÀ POLÍTICAINDUSTRIAL

**Projeto estruturante I:** Implementar política específica de prestação de serviços à sociedade pelas diversas unidades do INPA, usando como modelo uma Instituição de mesmoestatuto jurídico

**Situação Atual:** O diálogo com o ambiente externo está hoje disperso por diversas unidades administrativas, o que vem dificultando o planejamento do Instituto. Ao mesmo tempo, pode estar ocorrendo frustração de expectativas e/ou necessidades por parte usuários/clientes, pela dificuldade de acesso aos conhecimentos e tecnologia gerados e também dispersos e pela falta de um atendimento institucionalizado e organizado das demandas do ambiente externo. Finalmente, há necessidade de acreditar os laboratórios que têm possibilidades de prestar serviços e regulamentar essa atividade.

<u>META 1</u>: Implantar, até 2007, um cadastro de produtos, processos e serviços desenvolvidos pelo Instituto e procedimentos para orientar a transferência de tecnologias.

META2: Acreditar, até 2010, 10 laboratórios prestadores de serviços do INPA.

<u>META 3</u>: Elaborar e divulgar, até 2008, um portfólio de serviços passíveis de serem prestados à economiae à sociedaderegionais.

META4: Consolidar, até 2008, o Serviço de Atendimento ao Cliente do INPA.

META 5: Elaborar, até 2008, cadastros de clientes/usuários e de demandas por conhecimentose tecnologias.

META 6: Implantar, até 2008, práticas de Pesquisa de Satisfação dos Clientes/Usuários dos conhecimentose serviços do INPA.

# SUBEIXO II: POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DOS PROGRAMAS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**Projeto Estruturante I:** Elaborar e implantar um sistema de gerenciamento de projetos institucionais

**Situação Atual:** A grande diversidade de projetos de pesquisa atualmente em desenvolvimento e a previsão de crescimento a partir da ampliação da captação de recursos, está demandandouma revisão e aperfeiçoamento dos procedimentos atuais de gerenciamento de projetos. Essa é uma demanda decorrente do planejamento estratégico, que reside na eficiência de gerenciamento a captação de informações junto aos pesquisadores e tecnologistas.

**Meta 1:** Estruturar, até 2007, a Coordenação de Pesquisas para que se torne a unidade responsável por esse sistema.

#### SUBEIXO III: APOIOÀ INFRAESTRUTURAINSTITUCIONALDE PESQUISA

**Projeto estruturante I:** Estabelecer uma infra-estrutura de apoio à pesquisa em pontos estratégicos da Amazônia

**Situação Atual:** As dimensões da Amazônia e a grande diversidade de ecossistemas exigem a realização de pesquisas abrangentes em diversos pontos da região. As dificuldades de locomoção e a precariedade da infra-estrutura existente em grande parte dos centros urbanos e das comunidades do interior, fazem com que grande quantidade de recursos seja necessária para a realização das pesquisas. É estratégica e logisticamente importante a existência de bases do Instituto em diversos pontos da região, para apoiar as equipes da sede e para auxiliar na condução das pesquisas.

<u>META 1</u>: Fortalecer, até 2010, os núcleos de pesquisas existentes e planejar a implantaçãode mais 2 novos empontos estratégicos da Amazônia.

#### Projeto Estruturante II: Laboratórios Temáticos

**Situação Atual:** A grande diversidade de pesquisas existentes no Instituto levou à racionalização do uso de alguns grupos de equipamentos, evitando a sua multiplicação por diversos laboratórios do INPA. Isto foi conseguido por meio da organização e implantação de laboratórios temáticos, que agrupam, em um só espaço, equipamentos de uso comum de diversos grupos de pesquisa. Essa é uma estratégia que ainda não esgotouas suas possibilidades de utilização.

<u>META1</u>: Implementar e consolidar, até 2010, 2 novos laboratórios temáticos a cada ano no Instituto, em áreas prioritárias.

#### 7. CONCLUSÃO

O Plano Diretor do INPA abre possibilidades de se vincular as atividades institucionais aos objetivos visíveis, concebidos a partir de uma ampla discussão interna e, desta forma, melhorar a sua inserção no contexto regional. Os diagnósticos realizados mostram que isso é necessário para que a sustentabilidade institucional não seja afetada.

A história revela que o Instituto não consolidou as tentativas anteriores de ordenação e planejamento de suas atividades, como ocorreu em 1974, 1980, 1986 e 1993. Tais tentativas frustradas contribuíram significativamente para configuração da atual fragmentação e da dispersão interna e para os problemas de gestão ainda existentes. Esse histórico também levou o Instituto a se fechar em si mesmoe a desenvolver um olhar tímido para o seu ambiente extemo, totalmente incompatível com as expectativas que a economia e a sociedade regionais têm com relação às suas possibilidades de influenciar no desenvolvimento regional. Ainda que inúmeras iniciativas corretivas tenham sido iniciadas nos últimos quatro anos, mudanças dessa natureza requerem tempo e persistência, especialmente quando se considera a inércia natural de instituições públicas do porte do INPA. Este planejamento estratégico está fornecendo as linhas de ação complementares necessárias para a continuidadedas mudanças iniciadas e servindo como uma oportunidade para correção de problemas institucionais, ainda existentes, de forma ordenada.

A implementação das atividades previstas no Plano Diretor será de fundamental importância para a sustentabilidade institucional a médio e longo prazo e poderá permitir a consolidação de uma cultura internade excelência fundamental, para o aperfeiçoamento contínuo da instituição.

#### 8. GLOSSÁRIO

ABIPTI – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica

**CBA** – Centro de Biotecnologia do Amazonas

**DPIN** - Divisão de Propriedade Intelectual e Negócios

**FAPs** – Fundação de Amparoa Pesquisa

GDACT - Gratificação Desempenho Atividade em Ciência e Tecnologia

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IDSM - Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá

IES – Instituições de Ensino Superior

INPA – Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MPEG – Museu Paraense Emílio Goeldi

MMA – Ministério do Meio Ambiente

**ONGs** – Organização Não Governamentais

PAG – Programade Apoioa Graduação (INPA)

PPA - Plano Plurianual do governo federal

RH - Recursos Humanos

**SCUP** – Secretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisas

SIAPENET – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do governo federal

SIGTEC – Sistemade informações Gerenciais e Tecnológicas do MCT

SIID - SistemaInternode Indicadores de Desempenho

**SUFRAMA** – Superintendênciada Zona Francade Manaus

TCG - Termode Compromissode Gestão

**UE** – União Européia

**ZEE -** Zoneamento Ecológico e Econômico

#### **QUADRO DE PESSOAL EFETIVO - INPA 2006**

CARGO	QUANTIDADE
Pesquisador	214
Tecnologista	33
Analista	34
Técnicos	305
Assistente	187
Esp.Nível Superior	2
TOTAL	775

# QUADRO DE PESSOAL – PREVISÃO PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

CARGO	2006	2007	2008	2009	2010
Pesquisador	10	8	11	14	18
Tecnologista	7	6	8	9	12
Analista	8	7	9	8	11
Técnicos	20	18	22	28	36
Assistente	15	16	17	20	27
Esp.Nível Superior	-	-	-	-	-
TOTAL	60	55	67	79	104