Plano Diretor

Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
2006-2010

Inpa

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS DA AMAZÔNIA

Ministério da
Ciência e Tecnologia

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente da República
José Alencar Gomes da Silva

Ministro da Ciência e Tecnologia
Sergio Machado Rezende

Secretário Executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia
Luis Manuel Rebelo Fernandes

Subsecretário de Coordenação das Unidades de Pesquisa
Avílio Antonio Franco

Coordenador Geral das Unidades de Pesquisa
Carlos Oití Berbert

Coordenadora Geral de Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais
Maria Cristina de Lima Perez Marçal

Consultoria e Apoio
Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)
Antonio Carlos Guedes – Coordenador
Antonio Maria Gomes de Castro – Consultor
Gileno Fernandes Marcelino – Consultor
Jairo Eduardo Borges-Andrade – Consultor
Suzana Maria Valle Lima – Consultora

Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (SCUP/MCT)
Isabel Felicidade Aires Campos
Marcondes Moreira de Araújo
Rodrigo Otávio Estanislau Neves
Sérgio Vicentini

ISBN 85-211-0024-8

Ministério da Ciência e Tecnologia

Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

Plano Diretor do INPA
2006-2010

Brasília
Março, 2006

© Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA/MCT

Diretor
José Antonio Alves Gomes

Diretor Substituto
Edinaldo Nelson dos Santos Silva

Coordenadora de Pesquisa
Gislene Almeida Cavarlho-Zilse

Coordenadora de Capacitação
Elsa Rodrigues Hardy

Coordenador de Administração
Silvio Jardim de Oliveira Silva

Coordenador de Extensão
Jackson Fernando Rego

Coordenador de Ações Estratégicas
Edinaldo Nelson dos Santos Silva

Assessora de Comunicação
Ana Paula Freire

Grupo de Gestão Estratégica do INPA
Peter Weigel
Gislene Almeida Carvalho-Zilse
Valcicléa Sarquis Celestino

Projeto gráfico e diagramação: Gleidimar Pereira de Oliveira- MCT/SCUP

Copidesque: Francisco de Paula e Oliveira Filho – IBICT/MCT
Margareth de Palermo Silva – IBICT/MCT

Fotografia: Ricardo Oliveira – Cena típica da Amazônia, família de caboclos deslocando-se 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: Priscilla Mara Bermudes Araújo – IBICT/MCT

I59p

Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia.
Plano diretor do INPA, 2006-2010: [planejamento estratégico do INPA]. - Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2006.
45 p.

ISBN 85-211-0024-8

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento estratégico – INPA. I. Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia.

CDD 658.4012
CDU 658.012.2

INPA- Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
Rua Alameda Cosme ferreira, 1756 – Aleixo
69083-000 Manaus/AM
Telefone(92) 3643 3098 / 3094 /3097
Fax (92) 3642 1840/ 3643 3096
http://www.inpa.gov.br

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa
Esplanada dos Ministérios, Bloco E 2º andar sala 289
70067-900 Brasília/DF
Telefone: (61) 3317 74/37/ 8114
Fax (61) 3317 7768
http://www.mct.gov.br

SUMÁRIO

Apresentação 7
Introdução 9
1. Missão 11
2. Visão de Futuro 11
3. Valores e Princípios 12
4. Cenários 12
4.1 Os Cenários da Amazônia (2005 – 2015) 13
4.1.1 Cenário Floresta 13
4.1.2 Cenário Capoeira 15
4.1.3 Cenário Cerrado 15
4.1.4 Cenário do INPA para o período 2006-2010 17
5. Objetivos Estratégicos 18
5.1 Objetivo Estratégico I: Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior 18
5.2 Objetivo Estratégico II: Objetivos Estratégicos Nacionais 20
5.3 Objetivo Estratégico III: Ciência, Tecnologia e Inovação para a Inclusão e Desenvolvimento Social 22
5.4 Objetivo Estratégico IV: Consolidação, Expansão e Integração do Sistema Nacional de CT&I 24
6. Diretrizes de Ação 26
6.1 Diretrizes Operacionais e Metas: Pesquisa e Desenvolvimento 26
6.2 Diretrizes Administrativo-Financeiras e Metas 29
6.2.1 Recursos Humanos 29
6.2.2 Recursos Financeiros 33
6.2.3 Gestão Organizacional 35
6.2.4 Infra-Estrutura 39
7. Projetos Estruturantes 40
Conclusão 43
Siglas 45

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 o seu último planejamento estratégico, realizado em 1993, diante das grandes mudanças na conjuntura regional, nacional e internacional. Em 2004, o Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT elaborou seu planejamento estratégico interno, o qual subseqüentemente resultou na realização do planejamento estratégico de cada Unidade de Pesquisa - UP e seus respectivos planos diretores para o período 2006-2010. Nesse sentido, o INPA apresenta, aqui, seu Plano Diretor, com um diagnóstico atualizado de sua estrutura e funcionamento, com revisão da missão, definição da visão de futuro, de valores e princípios, cenários, objetivos estratégicos, diretrizes de ação e projetos estruturantes.

O INPA é considerado um dos maiores institutos de biologia tropical do mundo, e, nos últimos quatro 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 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, eram necessárias 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 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 melhorar a 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 ao seu fortalecimento e à sua sustentabilidade, incluindo o início de um diálogo mais efetivo e profícuo com a economia e a sociedade da região, bem como o desenvolvimento de meios para uma atuação mais sólida e visível no processo de desenvolvimento regional.

José Antonio Alves Gomes
Diretor

Introdução

No final do exercício de 2004, em novembro, o MCT realizou o lançamento de um processo de planejamento estratégico para todas as suas UPs. Com isso iniciou-se a segunda fase do planejamento do MCT; a primeira foi a elaboração do Plano Estratégico – PE 2004 – 2009 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, com muito pouco diálogo entre si e com o próprio MCT. Ao final desse processo, verificou-se que foram abertos canais de diálogo com as outras unidades do MCT na Amazônia, e uma significativa aproximação com diferentes unidades em outras regiões do país.

A partir desse contexto, o INPA empreendeu uma auto-análise e passou a enxergar de modo mais amplo o seu ambiente interno e externo, posicionando-se melhor em relação ao desenvolvimento da região e às demandas econômicas e sociais. Para efetivar essa nova visão, urge que o Instituto implante esse Plano Diretor, sendo indispensáveis para tal o auxílio e o apoio da Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa - SCUP/ MCT.

O Plano Diretor trouxe ao INPA a visualização do planejamento estratégico como um elemento relevante, como um conjunto fundamental de políticas e instrumentos de gestão, balizados pelo MCT, em seu PE 2004 - 2009. Nesse sentido, as ações identificadas pelo INPA devem convergir para a viabilização desse plano e o atendimento de seus quatro eixos.

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 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 harmônico da região.

1. Missão

A missão do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia é:

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

São considerados objetivos orientadores da missão:

- gerar conhecimentos viabilizadores de estratégias de desenvolvimento sustentável;
- desenvolver tecnologias que sejam também ecologicamente sustentáveis;
- disseminar conhecimentos e tecnologias para segmentos sociais ligados à produção primária e/ou economicamente desfavorecidos;
- comprometer-se com a conservação da biodiversidade e dos recursos físicos da região;
- comprometer-se com uma contribuição efetiva para a conscientização ambiental da sociedade regional;
- comprometer-se com a proteção do patrimônio sociocultural da região e com as populações tradicionais a ele relacionadas;
- contribuir para a formação de recursos humanos qualificados para a formulação de políticas públicas, para condução das estratégias de desenvolvimento da região e para ampliação da geração de conhecimentos e tecnologias;
- capacitar e treinar recursos humanos dos governos federal, estadual e municipal e da iniciativa privada da região na utilização das tecnologias e dos conhecimentos gerados pelo Instituto.

2. Visão de Futuro

Até 2010, o INPA pretende transformar-se 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 como fornecedor de subsídios para as políticas públicas de desenvolvimento regional".

3. Valores e Princípios

- **Ética e excelência na pesquisa -** Buscar a excelência na realização das atividades científicas e tecnológicas deve ser prioridade para os pesquisadores e tecnologistas em suas respectivas áreas de atuação. O desenvolvimento dessas atividades deve estar pautado na obediência à ética da ciência e na ética que regula o funcionamento do serviço público.
- **Respeito nas relações sociais -** Adotar formas de trato respeitoso e educado com os demais servidores durante o exercício de suas diferentes atividades, independentemente de origem social, enquadramento funcional, nível de escolaridade, titulação, sexo e raça. Estes preceitos também devem se estender às relações entre o Instituto e seus usuários e clientes.
- **Valorização e respeito ao patrimônio sociocultural e à biodiversidade da Amazônia -** Balizar e assentar nesses preceitos todas as atividades do Instituto, sejam finalísticas ou não, de modo a reforçar sempre o compromisso do Instituto com a conservação/preservação da biodiversidade da região.
- **Responsabilidade social -** Atentar para as necessidades das comunidades e dispor-se a utilizar a qualificação e talento de seus servidores para a promoção socioeconômica das parcelas mais carentes da população, atentando para a necessidade de buscar a sua inclusão social, por meio dos resultados das suas pesquisas.
- **Transparência na gestão -** Buscar a transparência na gestão, para que os servidores se sintam como parte ativa nos destinos do Instituto e passem a se considerar responsáveis na solução dos problemas e no cumprimento dos objetivos e metas que lhes forem colocados.
- **Qualidade na prestação de serviços -** Assegurar a qualidade, a precisão e a confiabilidade dos resultados de suas pesquisas e dos seus serviços dentro dos mais altos padrões possíveis.
- **Valorização do servidor -** Promover a capacitação, o reconhecimento e a valorização dos servidores do Instituto, visando à criação de um ambiente de trabalho de alta qualidade e a promoção da imagem do Instituto no seu ambiente externo.

4. 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 Zoneamento Econômico Ecológico - ZEE na maioria dos estados da região), ocasionando um cenário de conflitos negativos, que têm sido amplamente noticiados em meios de comunicação.

Esses cenários decorrem da combinação consistente de diferentes hipóteses sobre o comportamento futuro das incertezas críticas, à medida que os invariantes estarão presentes em qualquer futuro e as tendências terão maior ou menor impacto sobre as incertezas conforme suas dinâmicas próprias evoluem com o tempo.

Foram elaborados 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.

4.1 Os Cenários da Amazônia (2005 – 2015)

4.1.1 Cenário Floresta

Este nome originou-se da retórica de algumas lideranças nacionais e do Ministério do Meio Ambiente - MMA, bem como dos povos das florestas, muitas Organizações Não-Governamentais - ONGs internacionais, nacionais e regionais, a União Européia e o Banco Mundial. 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 começará a 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 ZEE tornar-se-ão prioridade absoluta e serão apoiados pela integração ministerial. Este cenário se diferencia do terceiro cenário usado no Planejamento Estratégico de 1993/94, que não reconhecia claramente a dificuldade da tarefa de enfrentar a inércia do modelo de desenvolvimento convencional.

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, campos agrícolas e agroflorestas manejadas de forma sustentável, e centros urbanos que buscam minimizar 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 da Superintendência da Zona Franca de Manaus - 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, embora na primeira década as mudanças sejam quase imperceptíveis, mesmo que o Índice de Desenvolvimento Humano - IDH da região comece a crescer como o do Brasil.

Os investimentos nacionais em CT&I serão direcionados para apoiar o objetivo de desenvolvimento sustentável em nível nacional, embora com enfoque sério na Amazônia, e crescerão em volume ante ao tamanho do desafio e com a consolidação das Fundações de Amparo à Pesquisa - 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 maior razão custo/benefício. Localmente, as FAPs deverão consolidar-se e desenvolver editais muito integrados em apoio à proposta do 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, beneficiando a floresta e, em especial, sua população.

4.1.2 Cenário Capoeira

Este cenário intermediário 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; Agricultura; Integração Regional; Desenvolvimento, Indústria e Comércio; Planejamento). Embora com ações direcionadas apenas para coibir o desmatamento, é possível que de fato haja diminuição nos números relativos à perda anual de áreas florestadas (como sugerido pelos relatórios do Ibama no segundo semestre de 2005). Mantém-se 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 interclasses 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 ZEE 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; 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 ONGs).

Neste cenário intermediário, como conseqüências, 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 diretamente os interesses econômicos dominantes (ex.: soja).

4.1.3 Cenário Cerrado

Neste cenário, o governo federal e os governos estaduais continuarão sem definir o que querem fazer na Amazônia e continuarão sem integrar suas políticas setoriais, programas e 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 cerrados e com os chapadões ocidentais do Maranhão, de modo que no sentido sul-norte e leste-oeste há um decréscimo florestal em ritmo acelerado de desmatamentos sem precedentes.

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 buscam amenizar as desigualdades inter-regionais 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 à 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 continuará a crescer menos que o do Brasil.

Os investimentos nacionais em CT&I continuarão a ser fragmentados entre os

diferentes e freqüentemente conflitantes objetivos dos ministérios, embora possam 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 maior razão custo/benefício. Localmente, as FAPs deverão consolidar-se, 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, seguirá a Amazônia brasileira, envolvida em mitos que cercam sua imagem.

4.1.4 Cenário do INPA para o período 2006-2010

A Amazônia tem passado por sensíveis mudanças nas últimas décadas, que afetaram já uma parcela relevante de sua cobertura vegetal e possivelmente já trouxeram mudanças para o clima da região. O embate entre as forças ocupacionistas e as preservacionistas vem tendendo para as primeiras e não deve apresentar mudanças importantes durante o período abrangido por esse Plano Diretor.

Dessa forma, as ações previstas para os próximos anos estão alicerçadas nas determinações estabelecidas pelo cenário "Floresta", mas já com uma tendência para incorporar preocupações relevantes colocadas pelo cenário "Capoeira".

Com essa estratégia, o Instituto continuará não só a envidar grandes esforços para obter conhecimentos sobre a biodiversidade da região e sobre estratégias viáveis de desenvolvimento sustentável, mas já passará a reconhecer as mudanças em curso na região, ao procurar desenvolver conhecimentos e tecnologias para o manejo das crescentes áreas ocupadas com capoeira.

5. Objetivos Estratégicos

Para o INPA cumprir sua missão de *gerar e disseminar conhecimentos e tecnologias e capacitar recursos humanos para o desenvolvimento da Amazônia,* foram priorizados objetivos e metas com base nos eixos e subeixos do Plano Estratégico do MCT 2004 -2009.

5.1 Objetivo Estratégico I: Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior

Subeixo: Apoio à Política Industrial

Objetivo Específico 1: Promover, inventariar, identificar, valorizar e proteger produtos e processos relativos ao conhecimento e à 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 socioeconômico e tecnológico regional.

Meta 1

Levantar e organizar, até 2008, os conhecimentos criando uma base de dados sobre a biodiversidade amazônica com vistas à conservação, uso dos recursos naturais e proteção da propriedade intelectual.

Meta 2

Certificar, normalizar e introduzir, até 2008, parâmetros metrológicos sobre os processos e produtos da biodiversidade da Amazônia.

Meta 3

Integrar-se em articulação com o MCT, até 2008, à rede virtual de biodiversidade entre as instituições de pesquisa e desenvolvimento da Amazônia.

Objetivo Específico 2: 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 amazônica, exige uma atuação mais proativa das instituições de pesquisa da região.

Meta 1

Realizar, até 2007, um levantamento interno das potencialidades de geração de inovações tecnológicas e estabelecer uma política de desenvolvimento tecnológico para o INPA.

Meta 2

Implementar, até 2007, normas e procedimentos internos sobre proteção, uso e acesso à biodiversidade e aos conhecimentos tradicionais associados.

Meta 3

Adequar, até 2008, a política institucional à lei da inovação científica e tecnológica.

Meta 4

Transferir à sociedade, em até 18 meses após sua regulamentação autoral, as tecnologias, produtos e processos desenvolvidos nas pesquisas do INPA, compatíveis com a sustentabilidade do uso dos recursos naturais.

Objetivo Específico 3: 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 pesquisa da região e o Centro de Biotecnologia da Amazônia - CBA.

Meta 1

Consolidar, até 2007, a infra-estrutura do Laboratório Temático de Biologia Molecular, e as redes de pesquisa em biotecnologia no INPA, em função das diretrizes do Programa de Biotecnologia e Recursos Genéticos do MCT.

Meta 2

Consolidar e ampliar a participação do INPA, até 2010, em pelo menos cinco redes de pesquisas regionais, nacionais e internacionais, com as temáticas de genoma, transcriptoma e proteoma.

Meta 3

Institucionalizar no INPA, até 2008, a convergência entre a pesquisa biotecnológica e as plataformas tecnológicas da economia regional.

Objetivo Específico 4: Cosméticos, fármacos e nutracêuticos – princípios ativos

Situação Atual

É uma área economicamente promissora para a região e integra o planejamento do 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 Divisão de Propriedade Intelectual e Negócios – DPIN, foram identificados 21 produtos e processos passíveis de patente, dos quais 16 estão em fase de busca em bancos de patentes nacionais e internacionais.

Meta 1

Consolidar, até 2007, um programa de pesquisas em bioprospecção de princípios ativos.

Meta 2

Ampliar continuamente, numa taxa anual mínima de 10%, o número de depósitos de registros de patentes.

5.2 Objetivo Estratégico II: Objetivos Estratégicos Nacionais

Subeixo: Cooperação Internacional

Objetivo Específico 1: 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 países amazônicos.

Meta 1

Estabelecer, até dezembro de 2006, uma política institucional de cooperação internacional em consonância com o MCT.

Meta 2

Estabelecer, até 2010, convênio com todos os países da Organização do Tratado de Cooperação Amazônica -OTCA.

Subeixo: Amazônia

Objetivo Específico 2: Biodiversidade da Amazônia

Situação Atual

A ampliação do desenvolvimento de atividades de ciência e tecnologia na 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 ecossistemas e suas formas de manejo, sobre o aproveitamento tecnológico da biodiversidade e sobre as populações amazônicas e os conhecimentos tradicionais relacionados.

Meta 1

Formular, em 2006, políticas institucionais de estudos e agenda de pesquisas sobre os biomas, ecossistemas, populações humanas e políticas públicas na Amazônia.

5.3 Objetivo Estratégico III: Ciência, Tecnologia e Inovação para a Inclusão e Desenvolvimento Social

Subeixo: Difusão e Popularização da Ciência

Objetivo Específico 1: 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 premente na região amazônica.

Meta 1

Elaborar, até 2007, uma política institucional de popularização dos conhecimentos, produtos e processos gerados pelo INPA.

Objetivo Específico 2: 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.

Meta 1

Participar, promover e estimular, até 2010, a criação de três foros de debates junto a organizações representativas das comunidades, para subsidiar cientificamente a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento da Amazônia.

Subeixo: Arranjos e Cadeias Produtivas Locais

Objetivo Específico 3: Apoio a arranjos e cadeias produtivas locais

Situação Atual

A organização das principais atividades socioeconômicas e ambientais de estados e 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 importante papel a desempenhar nesse contexto, podendo tornarem-se mais efetivas.

Meta 1

Ampliar e consolidar, até 2010, a participação do INPA nos cinco Arranjos e Cadeias Produtivas Locais, estabelecidos pelo Fundo Constitucional de Financiamento do Norte - FNO.

Subeixo: Energias Renováveis e/ou Alternativas e Biodiesel

Objetivo Específico 4: Energias renováveis e/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 à 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 diminuição da dependência dos municípios interioranos de fontes externas de energia.

Meta 1

Formar, até 2008, uma rede de pesquisa e desenvolvimento em energias renováveis e/ou alternativas.

Objetivo Específico 5: Biodiesel

Situação Atual

Entre as possíveis alternativas energéticas da Amazônia, o biodiesel se estabelece com maior potencialidade a curto prazo. O INPA possui pesquisas incipientes no assunto.

Meta 1

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

Subeixo: Tecnologias de Habitação

Objetivo Específico 6: 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, importante elemento de inclusão social, por reduzir os custos de produção de moradia para governos e cidadãos.

Meta 1

Promover, até 2008, por meio de parcerias público-privadas, a aplicação das tecnologias de habitação já desenvolvidas pelo INPA.

Objetivo Específico 7: Desenvolvimento de tecnologias de habitação

Situação Atual

O INPA já disponibilizou tecnologias de habitação para a sociedade, mas há grande demanda para novos produtos.

Meta 1

Estimular o desenvolvimento de pelo menos cinco novos processos e produtos de aplicação à habitação até 2010.

5.4 Objetivo Estratégico IV: Consolidação, Expansão e Integração do Sistema Nacional de CT&I

Subeixo: Capacitação de Recursos Humanos para Pesquisa Científica, Tecnológica e Inovação

Objetivo Específico 1: Ampliar a capacidade institucional de formar recursos humanos para atender às demandas dos objetivos estratégicos nacionais nesta área

Situação Atual

O Estado brasileiro realizou 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 demanda de formação e fixação de recursos humanos na região.

Meta 1

Elevar, até 2010, os conceitos junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, de 50% dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* do INPA, mestrado em agricultura do trópico úmido do (de três para quatro) e os demais a seguir de quatro para cinco: mestrado e doutorado em ecologia, mestrado e doutorado em entomologia, mestrado e doutorado em biologia de água doce e pesca interior.

Meta 2

Criar, até 2010, pelo menos quatro novos cursos de pós-graduação *lato sensu,* em climatologia, em políticas governamentais*,* desenvolvimento sustentável e populações tradicionais na Amazônia, em antropologia das ciências humanas e sociais, em desenvolvimento da madeira.

Meta 3

Criar e consolidar, até 2010, os cursos de pós-graduação *stricto sensu,* em nível de mestrado, em microbiologia, e de mestrado e doutorado em zoologia.

Meta 4

Propor ao MCT, juntamente com as instituições interessadas, a criação e consolidação, até 2007, de um fórum permanente de dirigentes institucionais de pesquisa e ensino da região Norte.

6. Diretrizes de Ação

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.

6.1 Diretrizes Operacionais e Metas: Pesquisa e Desenvolvimento

Diretriz 1: Avaliar anualmente os efeitos das atividades desenvolvidas pelo Instituto, junto à 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 com o seu ambiente externo.

Meta 1

Desenvolver pelo menos um mecanismo de avaliação do desempenho das atividades do Instituto junto à sociedade.

Meta 2

Consolidar, até 2008, o Programa de Atendimento ao Cliente, para permitir a resposta efetiva da instituição às demandas da sociedade.

Diretriz 2: Fortalecer e ampliar o programa de capacitação do INPA.

Situação Atual

O desenvolvimento de recursos humanos, tanto interno, como de segmentos sociais e produtivos da região, é uma área em que o INPA desenvolveu competência expressiva, tornando-se uma referência. O fortalecimento e a ampliação das atividades e da capacidade de atendimento são um esforço que precisa ser continuamente incentivado.

Meta 1

Implantar e consolidar, até 2007, o programa de pós-doutorado no INPA.

Diretriz 3: Fortalecer a 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, além de abrir novas perspectivas para a difusão dos resultados junto aos interessados em sua utilização.

Meta 1

Formalizar, anualmente, até 2010, duas novas parcerias com os setores público, privado e ONGs, de acordo com a política de cooperação do MCT.

Diretriz 4: Ordenar e ampliar a disseminação das informações do conhecimento produzido pelo 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 desenvolvimento socioeconômico da região.

Meta 1

Reavaliar, em 2006, a política de comunicação e extensão.

Meta 2

Redefinir, em 2006, as atribuições dos setores de comunicação e extensão, assim como de seus conselhos.

Meta 3

Fortalecer, entre 2006 e 2010, os setores de comunicação e extensão.

Diretriz 5: Consolidar a cultura de propriedade intelectual e negócios.

Situação Atual

O INPA implementou, nos últimos três 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 dos seus funcionários. Entretanto, ainda é preciso intensificar esforços para a conscientização da comunidade do Instituto sobre a importância da proteção da propriedade intelectual sobre o conhecimento, bem como os produtos e processos gerados na instituição.

Meta 1

Consolidar, até 2007, o Núcleo de Inovação Tecnológica e de Negócios

Meta 2

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

Meta 3

Regulamentar, até 2007 e expandir, em 10% anuais, a oferta de produtos / processos, serviços tecnológicos e consultorias.

Meta 4

Regulamentar, até 2007, a utilização da marca INPA.

Diretriz 6: Consolidar as pesquisas em ciências humanas e sociais.

Situação Atual

Na sua história, o INPA desenvolveu competência e estabeleceu tradição na realização de pesquisas ambientais, mas nunca consolidou linhas de estudos sobre o homem na Amazônia. A crescente importância da ação humana em relação ao acesso e à conservação de recursos naturais, e a crescente complexidade do processo de urbanização na Amazônia fazem com que seja necessária a capacitação institucional nestas linhas acadêmicas e estimular cada vez mais a consolidação de uma Coordenação de Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. Em adição, é necessário estimular a crescente realização de pesquisas integradas com as demais coordenações de pesquisa do Instituto.

Meta 1

Transformar, em 2006, o atual Núcleo de Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais - NPCHS em uma coordenação de pesquisas.

Meta 2

Estabelecer, em 2006, uma agenda de pesquisa que contemple ações conjuntas com as outras coordenações de pesquisa do Instituto, como forma de acelerar a consolidação da coordenação.

Diretriz 7: Reorganizar e consolidar a agenda de pesquisa institucional.

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.

Meta 1

Aperfeiçoar, até 2008, o sistema de acompanhamento dos projetos e programas da agenda de pesquisa, com auxílio do Sistema de Informações Gerenciais e Tecnológicas - SIGTEC.

6.2 Diretrizes Administrativo-Financeiras e Metas

6.2.1 Recursos Humanos

Diretriz 1: 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 conhecimentos e 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.

Meta 1

Oferecer treinamento e capacitação para pelo menos 30% dos servidores da atividade-meio, a cada ano, em áreas relacionadas à necessidade de modernização da gestão do Instituto.

Meta 2

Até 2010, priorizar o treinamento e capacitação de 40% dos servidores da área-meio, na área de política e gestão de CT&I.

Meta 3

Implantar, até 2008, procedimentos de acompanhamento e avaliação dos cursos e treinamentos realizados e os seus efeitos revertidos para a instituição.

Meta 4

Implantar, até 2009, um programa de capacitação de gerentes e desenvolvimento de líderes.

Meta 5

Estabelecer, até 2010, cinco novas parcerias com as Instituições de Ensino Superior - IES locais, com vistas ao fortalecimento do Programa de Apoio à Graduação - PAG para os servidores do INPA.

Meta 6

Manter e ampliar os programas institucionais existentes, aumentando em taxas anuais não inferiores a 2%,a oferta de bolsas, estágios e treinamentos.

Meta 7

Ampliar o número de bolsas do Programa de Capacitação Institucional - PCI, de forma a conseguir, até 2010, aumento de 50% dos recursos disponibilizados.

Diretriz 2: 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.

Meta 1

Adotar, até 2007, um sistema de avaliação e progressão funcional fundamentado em indicadores objetivos adequados às peculiaridades das funções.

Meta 2

Criar, até 2006, um mecanismo de valorização do servidor em função das avaliações.

Meta 3

Revisar anualmente o sistema de avaliação.

Diretriz 3: Aperfeiçoar os procedimentos de avaliação funcional dos pesquisadores e 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 com o 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.

Meta 1

Adotar, até 2007, um sistema de avaliação e progressão funcional fundamentado em indicadores objetivos adequados às peculiaridades das funções.

Meta 2

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

Meta 3

Revisar anualmente o sistema de avaliação.

Diretriz 4: Consolidar a política de valorização das capacidades, experiências e 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.

Meta 1

Criar, até 2008, um banco de dados das competências, habilidades e experiências dos servidores.

Meta 2

Atualizar, anualmente, o banco de talentos existentes e promover melhor utilização desse potencial.

Meta 3

Criar, até 2008, mecanismos para que os servidores atuem como agentes multiplicadores de conhecimentos e habilidades.

Meta 4

Internalizar, até 2007, o Lattes institucional e outros sistemas correlatos para subsidiar o banco de dados das competências, habilidades e experiências dos servidores.

Diretriz 5: 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.

Meta 1

Aperfeiçoar continuamente, a partir de 2006, o programa de assistência social para melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Meta 2

Implementar, até 2008, os programas de medicina preventiva e 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.

Meta 4

Criar, até 2007, mecanismos de incentivo e motivação dos servidores no desempenho das suas funções.

Meta 5

Implementar até 2008 e revisar anualmente, um programa de segurança, controle e prevenção de acidentes do trabalho.

Diretriz 6: Recuperar a capacidade operacional do quadro de servidores do Instituto.

Situação Atual

O INPA vem sofrendo, há uma década, sensível enfraquecimento de sua capacidade operacional, em função das políticas de recursos humanos do governo federal. Houve evasão de servidores por desestímulo salarial e por preenchimento do tempo legal de serviço. O plano de carreira vigente e a baixa realização de concursos públicos não têm conseguido reverter o processo de encolhimento gradativo do quadro funcional. Isso vem se mostrando muito problemático, uma vez que tem crescido sistematicamente as demandas da economia e da sociedade por novos conhecimentos e tecnologias.

Meta 1

Atuar ativamente para recuperar, manter e ampliar, até 2009, o quadro de servidores (vide anexo) e reformular, junto às instituições competentes, o Plano de Carreira de CT& I.

6.2.2 Recursos Financeiros

Diretriz 1: Aperfeiçoar a gestão de recursos orçamentários e extra-orçamentários 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.

Meta 1

Racionalizar, até 2008, os fluxos operacionais de documentos para os diferentes setores e serviços do Instituto.

Meta 2

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

Diretriz 2: Aumentar a 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.

Meta 1

Implantar, até 2008, uma unidade administrativa do INPA para coordenar a elaboração de projetos institucionais, captação de recursos financeiros e identificação de novas fontes e oportunidades de financiamento.

Diretriz 3: Aperfeiçoar o 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 acompanhamento dos 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 funcionamento do INPA sejam reexaminadas e aperfeiçoadas.

Meta 1

Consolidar, até 2008, mecanismos que permitam o cálculo e o monitoramento dos custos operacionais do Instituto.

Diretriz 4: Aperfeiçoar e fortalecer o processo de planejamento orçamentário do 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 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 orçamento institucional.

Meta 2
Aperfeiçoar, até 2008, o sistema de dotação orçamentária das unidades administrativas de pesquisas e gestão.

Meta 3
Desenvolver e implantar, até 2007, mecanismos administrativos que permitam que os projetos de pesquisa com recursos externos possam auxiliar na manutenção dos serviços institucionais demandados para viabilizar a sua execução.

6.2.3 Gestão Organizacional

Diretriz 1: 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.

Meta 1
Incorporar, até 2007, o SIGTEC na gestão institucional.

Meta 2
Consolidar, até 2007, o boletim informativo mensal do gabinete do diretor do Instituto.

Meta 3
Adotar, até 2007, um novo sistema para fluxo de informações internas, por meio da Assessoria de Comunicação do Instituto.

Diretriz 2: Elaborar e implantar um sistema de 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.

Meta 1

Desenvolver, até 2009, procedimentos para viabilizar o compartilhamento e uso de informações científicas.

Meta 2

Desenvolver e implementar, até 2008, uma política institucional de dados, regulamentando a disponibilização da informação gerada e armazenada pelo Instituto.

Diretriz 3: Monitorar a eficiência e a eficácia das atividades institucionais por meio de um sistema interno de 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 multiinstitucionais de indicadores de desempenho vai permitir avaliar a qualidade da operação do Instituto em relação ao funcionamento de outras instituições de pesquisa.

Meta 1

Consolidar, até 2008, a implantação do Sistema Interno de Indicadores de Desempenho – SIID do INPA.

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.

Meta 3

Avaliar, anualmente, o sistema de comparação do desempenho do INPA com outras instituições de pesquisa, buscando seu aperfeiçoamento constante.

Meta 4

Normatizar, em 2006, o registro e depósito de produção científica e tecnológica junto às coordenações de pesquisas e biblioteca.

Diretriz 4: Modernizar a gestão do Instituto.

Situação Atual

Ter em foco o aperfeiçoamento constante da gestão do INPA. Em consonância com o enfoque anterior, estimular e consolidar uma prática em que todas as atividades no INPA sejam vistas à luz de objetivos comuns. E, ainda, 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 o êxito do desempenho institucional.

Meta 1

Continuar, até 2010, a implantação dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, por meio da participação no projeto “Excelência na Pesquisa Tecnológica”, da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica - Abipti.

Meta 2

Manter, até 2010, a participação no processo anual de avaliação da gestão de instituições de pesquisa, coordenado pela Abipti, buscando um incremento anual de pelo menos 15% na pontuação atribuída à gestão do INPA.

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 dois examinadores da gestão de instituições de pesquisa.

Meta 4

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.

Meta 5

Realizar reuniões anuais para avaliação crítica do desempenho global do Instituto.

Meta 6

Realizar oficinas anuais para discussão dos resultados das atividades de pesquisa e de disseminação de resultados.

Meta 7

Implantar, até 2008, conselhos de usuários nas principais áreas de gestão e de apoio.

Diretriz 5: Dar continuidade ao 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.

Meta 1

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.

Meta 2

Aprofundar e avaliar anualmente o Planejamento Estratégico por meio da definição, elaboração e revisão de planos de ação de curto e médio prazos.

Meta 3

Propor e implementar, até 2007, um conselho de diretores das UPs do MCT na região Norte para continuar e aprofundar o processo de aproximação e interação administrativa com o Museu Paraense Emílio Goeldi - MPEG e com o Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá - IDSM.

Meta 4

Implementar, a partir de 2006, mecanismos de atualização contínua dos diagnósticos dos ambientes externo e interno do Instituto e monitorar a sua evolução.

6.2.4 Infra-Estrutura

Diretriz 1: Aperfeiçoar a gestão da infra-estrutura física do INPA.

Situação Atual

O Instituto tem enfrentado um crescimento de sua infra-estrutura muito mais baseado no acúmulo de demandas internas em conjugação com oportunidade 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.

Meta 1

Definir e elaborar, em 2006, um plano destinado à renovação e expansão do parque de equipamentos, material permanente (mobiliários, carros e barcos) do INPA.

Meta 2

Rever e concluir, em 2006, o diagnóstico da infra-estrutura física do INPA realizado durante o Planejamento Estratégico de 2005.

Meta 3

Elaborar, até 2008, o plano de manutenção e ampliação da infra-estrutura, contemplando sua execução por meio de recursos orçamentários e extra-orçamentários.

Meta 4

Elaborar e executar, até 2008, o Plano Diretor de Informática para dotar o INPA de uma infra-estrutura mais moderna.

Meta 5

Ampliar e consolidar, até 2009, a infra-estrutura de laboratórios no INPA, com ênfase nos laboratórios temáticos.

Meta 6

Construir, até 2008, dois centros acadêmicos para formação de recursos humanos.

Meta 7

Dotar, até 2010, o INPA de infra-estrutura adequada para reuniões científicas, eventos e similares por meio da construção de um auditório.

Meta 8

Aperfeiçoar, até 2007, o atual sistema de gestão dos *campi*, reservas, estações experimentais e outras áreas externas do Instituto.

Meta 9

Estabelecer novas parcerias, até 2010, com a iniciativa privada, para obtenção de patrocínio para manutenção das áreas de entorno ao Instituto e suas reservas.

Meta 10

Concluir, até 2007, o diagnóstico do patrimônio institucional.

Meta 11

Implementar, até 2008, procedimentos para gestão de equipamentos alocados por projetos e convênios.

7. Projetos Estruturantes

Para otimizar e fortalecer sua capacidade de realizar os objetivos, diretrizes e metas, o INPA identificou projetos e ações que auxiliarão a implementação do Plano Diretor.

Projeto Estruturante 1: Implementar política específica de prestação de serviços à sociedade pelas diversas unidades do INPA, usando como modelo uma instituição de mesmo estatuto jurídico.

Situação Atual

O diálogo com o ambiente externo está hoje prejudicado pela dificuldade de acesso por parte dos usuários, às tecnologias e aos conhecimentos gerados no INPA. A falta de um atendimento institucional às expectativas dessas demandas coopera para a frustração desses usuários. Por isso, é necessário, entre outras ações, credenciar laboratórios que possam prestar serviços à sociedade como um todo.

Meta 1

Implantar, até 2007, um cadastro de produtos, processos e serviços desenvolvidos pelo Instituto e procedimentos para orientar a transferência de tecnologias.

Meta 2

Credenciar, até 2010, dez laboratórios prestadores de serviços do INPA.

Meta 3

Elaborar e divulgar, até 2008, um portfólio de serviços passíveis de serem prestados à economia e à sociedade regionais.

Meta 4

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

Meta 5

Elaborar, até 2008, cadastros de clientes/usuários e de demandas por conhecimentos e tecnologias.

Meta 6

Implantar, até 2008, práticas de pesquisa de satisfação dos clientes/usuários dos conhecimentos e serviços do INPA.

Projeto Estruturante 2: 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 demandam uma revisão e aperfeiçoamento dos procedimentos atuais de gerenciamento de projetos.

Meta 1

Estruturar, até 2007, a coordenação de pesquisas para que se torne a unidade responsável por esse sistema.

Projeto Estruturante 3: 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.

Meta 1

Fortalecer, até 2010, os núcleos de pesquisas existentes e planejar a implantação de mais dois novos em pontos estratégicos da Amazônia.

Projeto Estruturante 4: 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 esgotou as suas possibilidades de utilização.

Meta 1

Implementar e consolidar, até 2010, dois novos laboratórios temáticos a cada ano no Instituto, em áreas prioritárias.

Conclusão

O Plano Diretor do INPA abre possibilidades de vincular as atividades institucionais aos objetivos visíveis, concebidos a partir de 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 mesmo e a desenvolver um olhar tímido para o seu ambiente externo, 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 esboçadas 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 continuidade das 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 interna de excelência, a qual será fundamental para o aperfeiçoamento contínuo da instituição.

Siglas

Abipti – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBA – Centro de Biotecnologia do Amazonas
DPIN – Divisão de Propriedade Intelectual e Negócios
FAP – Fundação de Amparo à Pesquisa
FNO – Fundo Constitucional de Financiamento do Norte.
GDACT – Gratificação Desempenho de 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
MMA – Ministério do Meio Ambiente
MPEG – Museu Paraense Emílio Goeldi
NPCHS – Núcleo de Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais
ONGs – Organizações Não-Governamentais
OTCA – Organização do Tratado de Cooperação Amazônica.
PAG – Programa de Apoio à Graduação (INPA)
PCI – Programa de Capacitação Institucional
PPA – Plano Plurianual do Governo Federal
RH – Recursos Humanos
SCUP – Secretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisas
SCUP – Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa
SIAPENET – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do governo federal
SIGTEC – Sistema de informações Gerenciais e Tecnológicas do MCT
SIID – Sistema Interno de Indicadores de Desempenho
Suframa – Superintendência da Zona Franca de Manaus
TCG – Termo de Compromisso de Gestão
UP – Unidade de Pesquisa do MCT
ZEE – Zoneamento Econômico e Ecológico

Participantes dos grupos de trabalho do planejamento estratégico do INPA, que forneceu as bases para este Plano Diretor.

Ana Carla dos Santos Bruno
Ana Paula Freire de Souza
Antonio Ocimar Manzi
Ari de Oliveira Marques Filho
Aristeu Dacio Alves Filho
Bianca Galúcio Pereira
Carlos Henrique Franciscon
Cilene Palhêta Soares
Celma Maria Alfaia de Barros
Charles Roland Clement
Cláudia Pereira de Deus
Cristovão Alves da Costa
Daniel Felipe de Oliveira Gentil
Desireé Maria Aguiar de Lima Paçô
Deuzanira Lima dos Santos
Edelcílio Marques Barbosa
Edinelson Ferreira Baraúna
Eleilza Castro Litaiff
Eleizabeth Gusmão Affonso
Eloy Guillermo Castellon Bermudez
Evandi do Nascimento
Everaldo Gomes da Silva
Fernanda Rodrigues Moraes de Oliveira
Fernanda Valéria Gil C. Lima
Fernando Bernardo Gouveia
Fernando Lemos de Almeida
Fernando Paulo Teles
Flávio Jesus Luizão
Geraldo Mendes Dos Santos
Gil Vieira
Gilma Góes Rodrigues
Gilberto de Assis Ribeiro
Gislene de Almeida Carvalho-Zilse
Hillandia Brandão da Cunha
Ires Paula de Andrade Miranda
Jacqueline da Silva Batista
Jackson Rego
Jansen Sampaio Zuanon
Jorge Hugo Iriarte Martel
Jorge Ivan Rebelo Porto
Jorge Manuel Portugal Araújo
José Francisco de Carvalho Gonçalves
Joselita Maria Mendes Dos Santos
Kyara Formiga de Aquino
Luiza Magalli Henriques
Luzimira de Oliveira Amazonas
Marcela de Fátima N. Torres
Micherlangela B. Muniz
Marcela Amazonas Cavalcante
Maria de Fátima Nascimento Correa
Maria de Jesus Coutinho Varejão
Maria Inês Gasparetto Higuchi
Maria José do Nascimento Lopes
Maricleide Farias Naiff
Miriam Silva Rafael
Nadja Lepsch Cunha Nascimento
Noélia Lúcia Simões Falcão
Paulo Maurício Alencastro Graça
Pedro Suarez Mera
Peter Weigel
Plínio Eudson Santos da Silva
Raimunda da Costa Santos
Ralfh Varejão
Raquel Sampaio
Reinaldo Correa Costa
Richard Carl Vogt
Rogério Souza de Jesus
Rosaly Coelho Neta
Sérgio Fonseca Guimarães
Sidinéia Aparecida Amadio
Sílvia Cáritas de J. Garantizado
Silvio Jardim de Oliveira Silva
Sônia Sena Alfaia
Suely de Souza Costa
Valciclea Sarquis Celestino
Vera Maria Ferreira da Silva
Waldir Bitar França
Waldemar Cândido Ferreira Filho
William Ernest Magnusson
William Nazaré Guimarães Gama
Yêda Video Penedo de Souza