



DOCUMENTOS, 53

ISSN 1517-536X

II PLANO DIRETOR DA *Embrapa Florestas* (2000-2003)

Colombo
2000



Exemplares desta publicação podem ser solicitados à:

Embrapa Florestas

Estrada da Ribeira km 111 - Caixa Postal 319

83411-000 - Colombo, PR Brasil

Fone: (0**41) 666-1313

Fax: (0**41) 666-1276

E-mail: sac@cnpf.embrapa.br

Tiragem: 300 exemplares

Comissão de Avaliação Estratégica do Plano Diretor da Embrapa Florestas (CAE):

Antonio Aparecido Carpanezi, Álvaro Figueredo dos Santos, Antonio Paulo Mendes Galvão (Presidente), José Elidney Pinto Júnior, Luiz Roberto Graça, Miguel Haliski, Sergio Ahrens.

Ouidor do Proesso: Leopoldo Garcia Brandão

Missão Externa de Avaliação: Celso Foelkel, Luiz Cesar Ribas, Nelson Barbosa Leite, Pieter William Prange, Roberto Gava

Normalização: Lidia Woronkoff

Embrapa Florestas (Colombo, PR). II Plano Diretor da Embrapa Florestas (2000-2003). Colombo, 2000.
39p. (*Embrapa Florestas*. Documentos, 53).

ISSN 1517-536X

1. Pesquisa florestal. 2. Plano diretor. 3. Instituição de pesquisa – Embrapa Florestas. 4. Setor florestal. I. Título. II. Série.

CDD 634.9072

©Embrapa, 2000

Produção:

ÁREA DE COMUNICAÇÕES E NEGÓCIOS

Supervisor: Miguel Haliski

LAYOUT DA CAPA:

Cleide da S.N.F. de Oliveira

DIAGRAMAÇÃO

Marta de Fátima Vencato

IMPRESSÃO

Gráfica Radial - Fone: 333-9593

Dezembro/2000

Sumário

1	INTRODUÇÃO	5
2	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	7
2.1	O SETOR FLORESTAL BRASILEIRO	9
2.2	O NOVO PARADIGMA PARA PESQUISA FLORESTAL	12
2.3	AMBIENTE INSTITUCIONAL	13
2.4	O RELACIONAMENTO DA <i>EMBRAPA FLORESTAS</i> COM O AMBIENTE EXTERNO	14
3	MISSÃO, VISÃO E VALORES	18
4	NEGÓCIO	19
5	OBJETIVOS	20
6	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	25
6.1	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D)	25
6.2	NEGÓCIOS TECNOLÓGICOS	27
6.3	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	27
6.4	CAPITAL HUMANO	28
6.5	MODELO INSTITUCIONAL E SISTEMA DE GESTÃO	29
6.6	INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO	30
7	METAS	31
8	PROJETOS ESTRATÉGICOS TÉCNICOS	35
9	PROJETOS ESTRATÉGICOS ESTRUTURANTES	37

1. Introdução

A pesquisa florestal na Embrapa iniciou-se, oficialmente, com o estabelecimento do Programa Nacional de Pesquisa Florestal-PNPF, resultante de convênio firmado com o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal-(IBDF), em maio de 1977. Naquele convênio, delegava-se à Embrapa a coordenação, execução e apoio à pesquisa florestal brasileira, no âmbito do Ministério da Agricultura.

Com o apoio da Sociedade Brasileira de Silvicultura-SBS, o PNPF foi apresentado à comunidade florestal, em reunião ocorrida em 1978, ocasião em que foi aprovado e implantado o Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária da Embrapa. Até meados de 1984, a coordenação desse Programa localizava-se na sede da Empresa, em Brasília-DF, quando foi transferida para a Unidade Regional de Pesquisa Florestal Centro-Sul, em Colombo, PR. Em dezembro daquele mesmo ano, a Unidade foi transformada em Centro Nacional de Pesquisa de Florestas, que passou a coordenar, além de executar, toda a pesquisa florestal, no âmbito do Ministério da Agricultura e Abastecimento.

Contando com expressiva cooperação do setor florestal brasileiro, representado principalmente pelas empresas privadas, universidades e instituições de pesquisa, além de órgãos de desenvolvimento regional e agências de financiamento, foi possível à Embrapa desenvolver um amplo Programa Nacional de Pesquisa Florestal (PNPF).

O PNPF representava, aproximadamente, um terço de todo o esforço nacional, em termos da rede experimental instalada, no período de 1977 à 1992. De um modo geral, durante a vigência do PNPF, a *Embrapa* contribuiu significativamente para a solução dos principais problemas florestais nacionais. As empresas privadas apoiaram incondicionalmente o Programa, preponderantemente nas linhas de pesquisa relacionadas com o melhoramento, conservação genética,

silvicultura, manejo e agrossilvicultura. Iniciava-se, nessa época, uma crescente preocupação ambiental, que considerava o importante papel que as florestas plantadas e naturais desempenham no equilíbrio ecológico e na manutenção da biodiversidade. As pesquisas produziram, também, resultados expressivos nas áreas de manejo de florestas tropicais densas e controle biológico de pragas e doenças.

Tendo em vista o mandato, prioridades e metas do PNPf, as suas atividades eram planejadas, metodicamente, em reuniões anuais de programação regionalizadas. Delas, participavam representantes dos diversos segmentos do setor florestal e afins. O primeiro planejamento, na forma de Plano Diretor de Unidade (PDU), ocorreu em 1988, na *Embrapa Florestas*, considerando o I Plano Diretor da Embrapa (PDE).

A preocupação mundial com a conservação do meio ambiente e com a qualidade de vida levou, por iniciativa das Nações Unidas, à formação de uma Comissão Internacional para elaborar um documento sobre o desenvolvimento. Surgiu, assim, em 1987, após três anos de trabalho, o Relatório Brundtland. Ele estabelecia um novo paradigma para o desenvolvimento das Nações, que deveria ser sustentável, isto é economicamente viável, socialmente justo e ecologicamente equilibrado. Posteriormente, realizou-se no Rio de Janeiro, RJ, a Conferência das Nações Unidas para o desenvolvimento e ambiente, também, conhecida como RIO-92. Chefes de estado das nações participantes firmaram acordos, assumindo compromissos de adoção dos princípios básicos do Desenvolvimento Sustentável, principalmente, no que se refere à utilização de tecnologias "limpas" que não comprometem a qualidade do meio ambiente e a conservação da biodiversidade.

No começo da década de 90, frente às mudanças políticas, econômicas e sociais, a Embrapa iniciou um processo de modernização, promovendo uma ampla discussão interna

e externa sobre a sua missão, objetivos, estrutura organizacional, programação de pesquisa e forma de interação com a sociedade. Deflagrou-se, assim, um processo de planejamento estratégico em toda a Empresa, estabelecendo-se o Sistema Embrapa de Planejamento (SEP), em 1992. Após dois anos (1992-1993) de intenso trabalho, que contou com a participação de representantes do setor florestal e dos seus empregados, elaborou-se o II Plano Diretor do Centro Nacional de Pesquisa de Florestas, para o período 1994-1998.

A rápida mudança de cenário ocorrida na década de 90 e os compromissos globais assumidos pelo Brasil implicaram em refletir sobre os objetivos de trabalho da Embrapa e, conseqüentemente, sobre a forma de atuação do Centro Nacional de Pesquisa de Florestas. Com isso, abriu-se a oportunidade para a *Embrapa Florestas* revisar sua missão, valores, objetivos, diretrizes, metas e estratégias para condução da pesquisa, os quais são apresentadas nesse PDU.

2. Análise do Ambiente Externo

O cenário presente e previsto para um futuro próximo é caracterizado pelo desenvolvimento da informática e dos meios de comunicação, que possibilitam rapidez no intercâmbio de informações e um amplo relacionamento entre entidades de pesquisa e afins, em todo o mundo.

Acontecimentos globais, como a integração das economias dos países e o livre comércio implicam na diminuição gradativa das fronteiras e no aumento da competição internacional, provocando novas definições do papel do Estado na economia dos Países. Neste contexto, discute-se até onde a pesquisa seria responsabilidade dos Governos Nacionais e a conseqüente realocação de recursos públicos.

A preocupação com o meio ambiente e com os aspectos sociais do trabalho fazem surgir normas internacionais

relacionadas com a certificação de unidades de manejo florestal e a gestão ambiental, como a ISO série 14.000, ABNT, e os princípios do “Forest Stewardship Council” (FSC). Este Conselho de Manejo Florestal é uma organização internacional que credencia organizações certificadoras, garantindo a autenticidade de suas declarações, para promover o manejo das florestas naturais e plantadas, em todo o mundo, de uma forma ambientalmente adequada, socialmente benéfica e economicamente viável. Saliente-se que aumentou, consideravelmente, no Brasil e exterior, o número de empresas florestais que aderiram voluntariamente aos princípios e critérios do FSC, ou de entidades congêneres, tendo em vista seus próprios princípios éticos e o interesse em comercializar livremente seus produtos no mercado internacional.

A terceirização das atividades-meio das empresas florestais, levando à desativação ou redução dos trabalhos de pesquisa executados por elas, é outro importante fator a considerar na revisão do Plano Diretor da Unidade (PDU).

Faz-se necessário mencionar, ainda, o avanço da biotecnologia, que inclui a criação de plantas transgênicas, abrindo grandes possibilidades para o aumento da produtividade e qualidade da madeira, assim como para o controle de pragas e doenças. Concomitantemente, surgiu legislação específica sobre propriedade intelectual, oferecendo novas perspectivas para a captação de recursos.

A perspectiva de uma escassez generalizada de madeira no mercado interno, nos próximos anos, deixa clara a necessidade de novos plantios para suprir a demanda futura, os quais deverão ocorrer de uma forma acentuada em pequenas e médias propriedades rurais. Esse cenário salienta a importância que o componente arbóreo terá nessas propriedades, tanto pelo lado da produção quanto pelos aspectos ambiental e social, requerendo respostas ágeis, principalmente, quanto a adaptação e divulgação das tecnologias disponíveis.

2.1. O Setor Florestal Brasileiro¹

O Setor Florestal Brasileiro é parte importante do Agronegócio Nacional. Entretanto, ele tem características que o tornam diferenciado dos outros componentes desse sistema. A produção florestal, comparativamente à atividade agrícola, implica prazos maiores para o retorno dos investimentos, em consequência do maior período de tempo necessário para a colheita de árvores e de seus produtos. O negócio florestal propriamente dito está, também, fortemente ligado à conservação do meio ambiente. Desta depende, cada vez mais intensamente, a qualidade de vida das populações urbanas e rurais. A atividade agrícola, embora praticada em superfície maior que os outros usos da terra, geralmente, não atribui a si esta responsabilidade ambiental. As populações urbanas identificam as florestas como sinônimo de qualidade ambiental.

É caracterizado por um patrimônio constituído de 566 milhões de hectares de florestas, que ocupam 67% da superfície do País, equivalendo a 3,76 hectares por habitante. A Floresta Amazônica cobre cerca de 355 milhões de hectares, constituindo 1/3 das reservas mundiais de florestas tropicais úmidas. O Cerrado ocupa cerca de 160 milhões de hectares e tem sido devastado, principalmente para a expansão da fronteira agrícola. A região legalmente denominada Domínio da Mata Atlântica, estende-se por cerca de 12% do território nacional, sendo dotada de uma rica biodiversidade. As florestas plantadas com espécies de rápido crescimento cobrem 4,6 milhões de hectares, aproximadamente.

A atividade florestal representa 2,2% do PIB e foi responsável pelo recolhimento de R\$ 2 bilhões de impostos em 1996. As exportações de produtos florestais foram da ordem de 2,7 a 3,7 bilhões de dólares entre 1994 e 1997,

¹Baseado em dados da Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS), Associação Nacional de Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC) e Informativo INFOC da Economia Florestal.

correspondendo a 5% do total de exportações brasileiras.

A madeira gera mais de 20% da energia primária produzida no Brasil, sendo utilizada na secagem de grãos, em caldeiras industriais, olarias e padarias, assim como para o consumo doméstico, principalmente, nas regiões mais pobres do País. A atividade florestal no Brasil tem significativa importância social, pois, assegura a manutenção de 700 mil empregos diretos e 2 milhões indiretos.

A indústria de base florestal brasileira tem crescido regularmente, apesar da crise econômica brasileira, com destaque para as indústrias cuja matéria-prima é madeira de reflorestamento de celulose e papel, chapas de madeira e mobiliário. Este crescimento está ameaçado por uma provável falta de madeira na próxima década, uma vez que problemas estruturais dos anos 90, como a alta inflação e a falta de programas voltados ao plantio de florestas, causou uma diminuição significativa na área de plantio de florestas neste período. Para fazer frente a crise de suprimento, é necessário que se invista em uma melhoria de processos industriais, mantendo o nível de produção de produtos beneficiados com menor uso de matéria-prima, e que se crie condições para a retomada de plantios florestais, com significativa expansão de área plantada e com técnicas apropriadas para obtenção de produtos com a qualidade requerida por uma indústria mais eficiente, exigente e globalizada.

A produção familiar deve assumir um papel importantíssimo no suprimento de produtos de menor valor agregado e de uso local, havendo necessidade de se investir em estratégias para inclusão da produção florestal na geração de renda da propriedade rural familiar e em tecnologias para a industrialização local, seja na propriedade ou na comunidade, mas sempre com uma visão de suprimento de produtos específicos para clientes com demandas específicas e não como forma de competição com grandes grupos industriais, com produtos padronizados.

Além de ser econômica e socialmente importante para o Brasil, a floresta tem papel essencial na qualidade de vida da população pelos benefícios ambientais que proporciona. A cobertura florestal protege o solo, os mananciais de água e a fauna silvestre, evita enchentes, captura dióxido de carbono, proveniente do uso de combustíveis fósseis, aumenta a vida útil de reservatórios hídricos que geram energia ou fornecem água potável, e propicia a existência da biodiversidade. À margem das estatísticas, deve-se também considerar que existe forte interação do homem com as florestas, onde ele tem, freqüentemente, sua fonte de alimentos, remédios, materiais para construção e renda.

O Setor Florestal tem como objetivo básico, fornecer ao consumidor final, produtos e serviços de qualidade e na quantidade necessária, a preços competitivos. Para isso, atende a demanda da indústria de base florestal produzindo madeira para serrarias, móveis, celulose, papel e tecidos, chapas de fibras, aglomerados e compensados, dentre outros produtos. A madeira é ainda um importante componente na área rural e no setor produtivo agrícola, uma vez que é extensivamente usada na secagem de grãos, fumo e outros produtos, e ainda, palanques, escoras e moirões, largamente utilizados nas propriedades rurais.

A madeira é uma fonte renovável de energia e possui uma posição importante na matriz energética brasileira, com grande consumo nas áreas rurais e na indústria.

Além disto, uma enorme gama de produtos não madeireiros como resinas, látex, gomas, óleos essenciais, frutas/castanhas, matéria-prima para medicamentos, dentre outros, possuem grande importância local, regional, nacional e mesmo global.

É conveniente esclarecer que a floresta assume uma importância impar quando se considera suas funções e serviços ambientais e suas interfaces com áreas urbanas

garantindo estabilidade de solos, água , contribuindo com turismo, qualidade de vida etc.

Assim, o setor florestal compreende o binômio floresta plantada/floresta natural, o mercado consumidor que utiliza e paga pelos produtos e serviços gerados; a rede de distribuição; a indústria de processamento e transformação e os fornecedores de produtos e serviços. Este conjunto de componentes interagindo, determina o que deve ser produzido, a qualidade exigida e o preço final do produto, os quais estão inseridos em um ambiente institucional representado por um ordenamento jurídico e por diretrizes e políticas governamentais e institucionais.

2.2. O novo paradigma para Pesquisa Florestal

Na análise do ambiente externo para as ações de pesquisa e desenvolvimento florestal é oportuno assinalar a mudança do seu modelo referencial.

O paradigma anterior, para as atividades florestais, coincidente com a revolução verde, foi caracterizado, principalmente, pelo uso de grande quantidade de insumos, pela adoção de novas espécies/procedências para alta produtividade, selecionadas por meio de métodos tradicionais de melhoramento genético. Contemplava, também, a implantação e o manejo de povoamentos florestais com pouca preocupação ambiental. Pouco se cogitava dos aspectos sociais do empreendimento. A propagação vegetativa, resultando em plantios clonais, foi outra característica deste paradigma, na qual o Brasil se destacou.

O desafio do novo paradigma da pesquisa é aliar produtividade com o uso sustentável de recursos naturais, lançando mão de todos os recursos de informática, modelagem, biotecnologia etc. para alcançar seu fim. A distribuição equitativa de benefícios gerados e demais aspectos sociais conseqüentes de resultados de pesquisas

assume uma importância marcante.

Considera ainda o menor uso possível de defensivos agrícolas. A biotecnologia é parte importante deste novo modelo de pesquisa para a obtenção de material genético altamente produtivos, resistentes a pragas e doenças, e com melhores características tecnológicas para uso direto ou processamento industrial.

2.3. Ambiente Institucional

À *Embrapa Florestas* impõe-se o dever de atuar de forma a atender os anseios da sociedade, conforme previsto nas políticas sociais e econômicas estabelecidas pelo Governo Federal. Assim, é fundamental que sejam cumpridos os dispositivos da Constituição Federal de 1988 que tratam da política agrícola e da preservação ambiental, em especial os artigos 187 e 225. Desta forma, urge que os esforços de pesquisa sejam orientados para a produção florestal, assim como para preservação e restauração dos processos ecológicos essenciais à biodiversidade e à integridade do patrimônio genético do País, bem como, para a proteção da fauna e da flora em relação às práticas que coloquem em risco sua função ecológica.

A Política Nacional do Meio-Ambiente (Lei 6.938, de 31/08/81), em seu artigo 2º, garante suporte para a preservação, melhoria e recuperação ambiental. O Código Florestal (Lei Federal nº 4.771, de 15/09/65), em seus artigos 19, 20 e 21, determina que na exploração de florestas naturais deve-se adotar técnicas de condução, exploração, reposição florestal e de manejo compatíveis com os variados ecossistemas onde a cobertura arbórea esteja localizada. Por outro lado, a mesma Lei autoriza a "extração de lenha e demais produtos florestais" em florestas plantadas, não consideradas de preservação permanente.

A Lei de Política Agrícola (Lei Federal 8.171, de 17/01/91), através do seu artigo 12, determina que a pesquisa agropecuária deve estar integrada à assistência técnica e extensão rural, assim como, aos produtores, comunidades e agroindústrias. As tecnologias, serviços e produtos devem ser gerados ou adaptados a partir do conhecimento biológico dos ecossistemas, observando as condições econômicas e culturais dos segmentos sociais do setor produtivo. Além disso, aquele diploma legal considera o melhoramento dos materiais genéticos produzidos pelos ecossistemas, a geração e a adaptação de tecnologias agrícolas destinadas ao desenvolvimento dos pequenos agricultores.

No seu artigo 19, a Lei de Política Agrícola normatiza importantes questões ambientais como o uso racional do solo, da água, da fauna e da flora; a realização de zoneamentos agroecológicos; a recuperação de áreas em processo de desertificação; o desenvolvimento de programas de educação ambiental; o fomento e produção de sementes e mudas de essências nativas, e a preservação das nascentes e dos cursos de água. Além desses aspectos, ela determinava em seu artigo 99 a recomposição da Reserva Florestal Legal, mediante o plantio, em cada ano, de pelo menos um trinta avos da área total para complementar a reserva florestal prevista nas Leis 4.771/65 e Lei 7.803/89. Entretanto, a Medida Provisória 1.736-31, de 14.12.1998, reeditada várias vezes, revogou aquele artigo desobrigando, portanto, proprietários rurais da necessidade de recompor a área da Reserva Florestal Legal.

É importante também, mencionar a Lei de Recursos Hídricos (Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997), relativa a um recurso natural intimamente relacionado com a cobertura florestal.

2.4. O relacionamento da *Embrapa Florestas* com o Ambiente Externo

As instituições e entidades que, em maior ou menor escala, influenciam e/ou são influenciadas pela *Embrapa Florestas* estão apresentadas na Figura 1. Delas provêm as demandas por tecnologias, serviços e produtos e para elas é dirigido o trabalho. Com o seu auxílio, pode-se identificar os clientes, ou segmentos de clientela, que mais fortemente interagem com o Centro. Dentre estes, destacam-se os reflorestadores, representados por proprietários rurais, empresas verticalizadas, cooperativas e associações de classe.

Para atuar no ambiente descrito considerando as limitações dos seus recursos, o Centro necessita de parceiros estratégicos, tanto dentro como fora da Embrapa. Externamente, as empresas florestais privadas, verticalizadas ou não, têm sido e devem continuar a ser bons parceiros, assim como cooperativas, organizações estaduais de pesquisa agropecuária, universidades, empresas geradoras de energia elétrica, prefeituras e produtores rurais em esquemas de pesquisa cooperativa.

No entanto, é necessário ampliar o leque de relacionamentos, buscando aliados em áreas não tradicionais de cooperação. É marcante a necessidade de se ampliar parcerias com setores ligados a área ambiental e urbana e de uma maior aproximação com o poder público federal, em todos os poderes.

No âmbito da Embrapa, deve-se buscar uma maior parceria com todas as Unidades, com especial atenção àquelas que possuem trabalhos na área agroflorestal, mas sem desconsiderar que todas as outras possuem interfaces com a pesquisa florestal e que podem trabalhar juntas em programas de desenvolvimento regional. As bases físicas da Embrapa devem ser vistas como campos potenciais de experimentação e demonstração e divulgação de tecnologias. A integração entre Unidades deve ser uma constante na busca a solução de problemas complexos e na promoção de desenvolvimento

regional.

O relacionamento com as empresas estaduais de pesquisa deve ser reativado, com um modelo adaptado às novas realidades financeiras e institucionais, aproveitando as oportunidades e facilidades de comunicação.

Os recursos de informação e comunicação da Embrapa devem ser postos a serviço da sociedade, através da oferta de treinamentos a distância e da estruturação destes, buscando sempre agilidade na disseminação de e na democratização do conhecimento.



Figura 1. Entidades do ambiente externo com as quais a Embrapa Florestas se relaciona.

Um modelo de levantamento de demandas, integrado a outras organizações de pesquisa e a clientela, facilita o nivelamento de cenários e permite que haja uma unidade de objetivos entre diversos agentes, facilitando a execução de projetos cooperativos voltados ao desenvolvimento.

3. Missão, Visão e Valores

Missão

Viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio florestal por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos, em benefício da sociedade.

Visão

Ser um Centro de Excelência em recursos florestais, reconhecido no Brasil e no exterior pela sua capacidade de viabilizar soluções tecnológicas adequadas para a melhoria da qualidade de vida da população.

Valores

A *Embrapa Florestas* guia-se por princípios básicos que devem refletir-se em todas as tecnologias, serviços e produtos originados do seu trabalho e oferecidos à sociedade.

Por acreditarmos na ética agimos com honestidade, respeitamos o ser humano e tratamos a todos com igualdade.

O compromisso com o Cliente deve ser a razão da existência da nossa organização. Portanto, priorizamos o atendimento às suas demandas, sem desconsiderar a viabilização de soluções de interesse futuro para demandas não explicitadas.

Acreditamos no trabalho em equipe desenvolvido com participação ampla de todos os funcionários.

O rigor científico é marca do nosso trabalho.

A eficiência e a eficácia são compromissos pessoais que nos levam a utilizar toda capacidade para atingir os objetivos da *Embrapa Florestas*, com o mínimo possível de recursos.

O respeito pela visão sistêmica, que considera a interdisciplinaridade em todos os seus aspectos técnicos, ambientais, e sócio-econômicos, fundamenta as nossas ações.

A criatividade é uma das nossas crenças básicas, portanto, assumimos riscos calculados e construímos novos paradigmas.

Estamos comprometidos com o Idealismo acreditando no valor do nosso trabalho para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

4. Negócio

O negócio da *Embrapa Florestas* é pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio florestal.

Merado

A *Embrapa Florestas* atuará no mercado de conhecimentos e tecnologias aplicadas à viabilização de soluções que causem impacto na competitividade do agronegócio florestal, e que promovam o bem-estar da sociedade brasileira.

Produtos

A *Embrapa Florestas* disponibilizará conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços capazes de viabilizar soluções para o agronegócio florestal brasileiro.

Clientes

A *Embrapa Florestas* considera como cliente todo indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujo sucesso em suas atividades dependam de tecnologias, produtos e

serviços florestais e ambientais, econômica ou social, oferecidos pela empresa e seus parceiros.

Pareiros

A *Embrapa Florestas* considera como parceiro todo indivíduo ou instituição, pública ou privada, que assumir e manter, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação, compartilhando riscos, custos e benefícios, para pesquisa e o desenvolvimento florestal ou transferência e adoção de tecnologia.

5. Objetivos

Para cumprir a missão de viabilizar soluções por meio de geração, adaptação e transferência de tecnologias, a *Embrapa Florestas* desenvolverá suas ações de modo a atingir prioritariamente os objetivos a seguir definidos. A ordem em que estão colocados não exprime prioridade.

a) Objetivo global 1: Viabilizar soluções tecnológicas visando aumentar a competitividade do agronegócio florestal.

- Em função da globalização, o agronegócio florestal para ser competitivo exige tecnologias que possibilitem maior eficiência no uso dos fatores de produção. Para isto a programação de pesquisa e desenvolvimento deve ser estabelecida com base em núcleos temáticos em parceria com as OEPAs, universidades e outros centros de pesquisa nacionais e internacionais, que permitam:
- Disponibilizar sistemas de apoio à decisão e gerência da atividade florestal;
- Estabelecer um zoneamento agroecológico;
- Assegurar que o material genético introduzido e estabelecido em empresas privadas não seja eliminado (ex: eucalipto, liquidâmbar, ágatis, acacia melanoxylon, etc.)

- Desenvolver tecnologias para reflorestamentos com fins produtivos, enfatizando o aumento da competitividade;
 - Viabilizar soluções tecnológicas para o uso da madeira de espécies não tradicionais;
 - Implantar bancos de germoplasma e de sementes de espécies florestais com fins produtivos e usar ferramentas biotecnológicas na caracterização dos acessos e para outros fins;
 - Desenvolver métodos de controle integrado de pragas e doenças para as principais espécies florestais;
 - Melhorar o sistema de manejo do solo de plantios agroflorestais e florestais, difundindo o cultivo mínimo ou o plantio direto, com uso reduzido de herbicidas;
 - Estabelecer sistemas de informação sobre: a) tecnologias florestais; b) economia florestal brasileira; c) pesquisa florestal em andamento no Brasil.
 - Estabelecer protocolos de micropropagação de espécies florestais priorizadas pela área de melhoramento da *Embrapa Florestas* ouvindo o setor florestal brasileiro, visando o estabelecimento de contratos com parceiros para estabelecimento de biofábricas;
 - Introduzir novas procedências e progênies de espécies florestais de uso múltiplo, adaptadas às diferentes condições edafo-climáticas brasileiras;
 - Estabelecer parcerias, para utilizar a transferência de tecnologias, produtos e serviços, com cooperativas, indústrias, associações de florestadores, consórcios de prefeituras e outros;
- b) Objetivo global 2:** Viabilizar soluções tecnológicas para o agronegócio florestal, que promovam a sustentabilidade social, econômica e ecológica das atividades.

Para alcançar este objetivo global serão utilizadas tecnologias geradas ou conhecimentos existentes na *Embrapa Florestas*, assim como aqueles de domínio público, disponíveis em outras organizações, visando:

- Gerar ou adaptar tecnologias orientadas para a sustentabilidade do uso dos recursos hídricos, dos recursos florestais e para a proteção da biodiversidade;
- Planejar sistemas de produção florestal e agroflorestal que previnam danos ambientais tais como a desertificação ou a degradação de áreas agrícolas pelo mau uso do solo;
- Desenvolver tecnologias para pequenos e médios produtores rurais, que possibilitem a recuperação de áreas degradadas pelo mau uso do solo, visando sua reincorporação ao processo produtivo;
- Desenvolver práticas para recuperação de matas ciliares;
- Desenvolver tecnologias para o manejo de capoeira;
- Analisar a viabilidade técnica e econômica de tecnologias geradas ou adaptadas;
- Estabelecer parcerias para financiamento de projetos de transferência de tecnologias com organizações e empresas que compõem o agronegócio florestal;
- Caracterizar espécies florestais, visando a tolerância a estresses ambientais e o aumento da eficiência no uso dos recursos naturais;
- Promover a diversificação e integração de sistemas agrossilvipastoris, propiciando fontes alternativas de renda, redução no uso de insumos e a preservação ambiental;
- Desenvolver e adaptar tecnologias para a reciclagem de aproveitamento de dejetos;
- Implementar estratégias e o mapeamento de áreas de produção florestal, zoneamento de espécies florestais,

simulação e modelagem para a previsão de desempenho dos sistemas de produção;

- Definir métodos de conservação genética de recursos florestais de importância econômica, social e ecológica, garantindo a disponibilidade destes recursos para gerações futuras;
- Realizar em parceria, seminários regionais sobre ambiência;
- Subsidiar tecnicamente propostas de legislação florestal/ ambiental, como aquela relativa à Área de Preservação Permanente e Áreas de Reserva Legal.

✎ **Objetivo global 3** : Viabilizar soluções tecnológicas que contribuam para diminuir os desequilíbrios sociais no segmento da produção florestal no Brasil.

Pode-se distinguir dois extremos na atividade florestal: um altamente especializado, com adoção de modernas tecnologias e outro com práticas rudimentares e pouco remunerado. Existem, neste contexto, desafios a serem superados pela geração e transferência de conhecimentos e tecnologias, no sentido de reduzir as desigualdades existentes e criar condições mais favoráveis de produção ao segmento menos tecnificado.

O cumprimento deste objetivo visa o atendimento de uma demanda atomizada, de âmbito nacional, expressa por elevado número de produtores rurais, com finalidades produtivas ambientais ou serviços. Os esforços serão direcionados para as seguintes atividades:

- Viabilizar soluções tecnológicas para a industrialização de produtos florestais, levando a agregação de valor à produção básica;
- Estudar alternativas para corte raso;
- Disponibilizar as tecnologias florestais e agroflorestais existentes;

- Apoiar programas de desenvolvimento florestal, utilizando princípios organizacionais e gerenciais;
- Melhorar o desempenho dos sistemas menos tecnificados de produção, visando sua sustentabilidade econômica, social e ambiental;
- Incentivar e auxiliar na definição de projetos de desenvolvimento que levem a uma maior agregação de valor a produtos florestais, especialmente aqueles que promovam uma melhor distribuição de renda ao longo da cadeia produtiva, como as indústrias locais e pequenas empresas.

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

Além dos produtos convencionais oriundos das florestas naturais ou plantadas, torna-se necessário dar ênfase, também, às pesquisas voltadas ao manejo florestal com vistas a oferta de serviços ambientais que promovam a manutenção e melhoria da qualidade de vida da população. Serviços como manutenção da qualidade da água, conservação dos solos, controle da erosão, regulação de regimes hídricos e clima são cada vez mais importantes na sociedade moderna. Da mesma forma, a arborização urbana é um fator diferencial entre cidades, contribuindo para o bem estar mental e físico.

O uso eficiente da madeira em moradias populares pode contribuir para a diminuição do déficit habitacional brasileiro e projetos sistêmicos, ligando uma arquitetura funcional e acessível a sistemas de produção e industrialização de madeira locais podem ser um fator importante de desenvolvimento regional. Portanto, projetos neste sentido devem ser incentivados.

Finalmente a floresta é uma fonte inesgotável de produtos alimentícios, com uma enormidade de folhas, frutos, sementes, raízes e cogumelos. Cada vez mais, é reconhecida

também como uma reserva de alimentos funcionais, suplementos dietéticos e plantas medicinais. Uma enorme quantidade de processos industriais são baseados em elementos encontrados naturalmente em florestas, principalmente naquelas de alta biodiversidade.

Especificamente, esforços serão dirigidos para atividades que possibilitem:

- Desenvolver projetos de educação ambiental;
- Disponibilizar e executar serviços ambientais;
- Ampliar pesquisas com sistemas agroflorestais;
- Planejar, estudar e validar sistemas agroflorestais nas pequenas e médias propriedades rurais;
- Estudar formas de manejo de ecossistemas florestais para benefícios diretos e indiretos, incluindo o estudo de produtos não madeireiros;
- Ampliar pesquisas voltadas a maior agregação de valor a produtos florestais e a uma distribuição de renda mais justa e equilibrada entre os diversos atores da cadeia produtiva;
- Disponibilizar parâmetros de referência para produção florestal ambientalmente correta e socialmente justa;
- Participar de fóruns de discussão, visando melhoria e controle da qualidade do produto florestal, envolvendo: Ministério da Agricultura e do Abastecimento, institutos estaduais de defesa sanitária e secretarias municipais de agricultura e abastecimento;

6. Diretrizes Estratégicas

Visando fortalecer sua posição como instituição viabilizadora de soluções para o agronegócio florestal e a consecução de políticas governamentais em bases sustentáveis e competitivas, a *Embrapa Florestas* adotará, na gestão das suas atividades, as diretrizes explicitadas a seguir:

6.1. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

- Incrementar a atuação da *Embrapa Florestas* no País, por meio de atividades de grande efeito multiplicador:
 - a) Desenvolver Tecnologias, Serviços e Produtos (TSP's) de alcance multiregional;
 - b) Priorizar ações e atividades de pesquisa colaborativa com grande abrangência de aplicação; e
 - c) Ampliar a articulação de grupos de trabalho em temas impactantes e facilitar ações de abrangência regional ou nacional.
- Aumentar a captação de recursos externos à *Embrapa*.
- Executar pesquisas de longo prazo, em temas como impacto ambiental, banco de germoplasma, manejo de florestas naturais, sensibilizando clientes para sua importância e necessidade de suporte, assim como inserir-se em programas nacionais e internacionais de financiamento de pesquisas de longa duração.
- Desenvolver pesquisas que envolvam conhecimentos de ponta e biotecnologia para fins produtivos e ambientais:
 - a) Estimular o corpo técnico na obtenção de soluções tecnológicas que incorporem biotecnologias; e
 - b) Estabelecer e fortalecer parcerias capazes de aportar contribuições para o desenvolvimento de projetos utilizando conhecimentos e tecnologias de ponta.
- Internalizar a necessidade de desenvolver pesquisa que conduza à apropriação e ao uso estratégico dos direitos de propriedade intelectual.
- Atuar fortemente no mercado de Tecnologias, Serviços e Produtos (TSP's) viabilizáveis no curto prazo, enfatizando a captação de recursos.
- Aperfeiçoar os processos de identificação e priorização de

demandas, formalizando uma metodologia que traduza as necessidades dos clientes.

- Priorizar ações de pesquisa, considerando apenas as de maior impacto, em cenário futuro provável.
- Promover estratégias e táticas técnicas que favoreçam o processo de sequestro de carbono.
- Fortalecer parcerias com Unidades da Embrapa e com entidades brasileiras como o MMA, IBAMA, Universidades e empresas privadas e do exterior, para atender demandas e produzir resultados de grande impacto no agronegócio florestal.
- Considerar termos da Convenção da Diversidade Biológica (CDB) e Agenda 21 nos procedimentos técnico-científicos da Unidade.
- Contribuir para o desenvolvimento de projetos e processos prioritários da Diretoria Executiva da Embrapa.

6.2. Negócios Tecnológicos

- Disponibilizar conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços para o maior número de clientes;
- Agilizar a transferência de Conhecimentos, Tecnologia, Serviços e Produtos, por meio da criação/adequação de estruturas e processos, considerando a propriedade intelectual e outros mecanismos.
- Identificar novas oportunidades e negócios, para ampliar a captação de recursos financeiros;
- Aproveitar a credibilidade da marca Embrapa junto à sociedade, na ampliação dos negócios tecnológicos por meio da prestação de serviços, parcerias, assessorias, consultorias, cursos, treinamentos e preparação de projetos de desenvolvimento florestal;

6.3. Comunicação empresarial

- Promover ações de comunicação visando a harmonia no relacionamento humano.
- Esclarecer aos clientes do agronegócio florestal brasileiro sobre a missão, objetivos, assim como as áreas/temas e o alcance das tecnologias, serviços e produtos da *Embrapa Florestas*.
- Criar, manter e ampliar fluxos de comunicação de modo a estimular a interação entre a *Embrapa Florestas* e seus públicos interno e externo.
- Desenvolver e modernizar os métodos e instrumentos de comunicação com os diversos públicos.
- Utilizar meios de comunicação de massa para a transferência de conhecimentos e tecnologias desenvolvidas ou adaptadas pela *Embrapa Florestas*. Articular um bom sistema de comunicação com a mídia, sem solução de continuidade.
- Produzir informação qualificada para atender as demandas, expectativas e necessidades da clientela do agronegócio florestal.
- Fortalecer o programa de identidade visual, garantindo a veiculação, de maneira uniforme e padronizada, da marca Embrapa entre os distintos públicos de interesse.
- Avaliar periodicamente as ações de comunicação da Embrapa Florestas.

6.4. Capital humano

- Promover o desenvolvimento, o treinamento e a adequação dos recursos humanos para enfrentar os desafios identificados, nos novos cenários de pesquisa & desenvolvimento florestal:

- a) Reestruturar/renovar o quadro de pessoal, quanto à especialização, para atender temas/áreas e demandas, remanejando e propiciando treinamento aos empregados;
 - b) Capacitar e desenvolver os empregados nas atividades de apoio à pesquisa & desenvolvimento; e
 - c) Ampliar a participação de pessoal extraquadro, como pesquisadores, consultores e estagiários, nas atividades de pesquisa e de apoio da *Embrapa Florestas*.
- Contratar serviços de consultoria em áreas e temas estratégicos, como forma de promover uma rápida incorporação de novos conhecimentos.
 - Promover treinamento de pessoal externo mediante estágios, bolsas e outras formas de parcerias visando contribuir para o aprimoramento técnico-científico de recursos humanos do setor florestal e a divulgação institucional.

6.5 Modelo institucional e sistema de gestão

- Atuar sistematicamente na cultura interna para possibilitar sua adaptação ao Plano Diretor do Centro e às mudanças no ambiente externo.
- Posicionar-se pública e efetivamente sobre assuntos florestais relevantes de atualidade, em diferentes fóruns e meios de comunicação, para fortalecer a credibilidade institucional e tornar-se referência nacional.
- Promover uma gestão fundamentada em princípios da qualidade, com uma estrutura leve, ágil e focada no cliente.
- Organizar as ações em forma de processo e promover a racionalização das atividades.
- Adequar periodicamente o delineamento organizacional e a programação de pesquisa para atender, de forma eficiente, a missão da *Embrapa Florestas*.

- Encorajar parcerias com outras organizações e indivíduos para o desenvolvimento de ações de P&D.
- Integrar-se efetivamente a todas as unidades da Embrapa na busca de soluções de problemas complexos da sociedade brasileira e no desenvolvimento de programas de desenvolvimento regional.
- Aumentar a participação de recursos provenientes do setor privado no orçamento global da *Embrapa Florestas*.
- Constituir o Conselho Assessor Externo (CAE) da Unidade.

6.6. Informação e documentação

- Utilizar a internet como mecanismo de coleta de informações sobre necessidades de pesquisa e para divulgação de documentos em processos de consultas públicas;
- Fortalecer os projetos de estruturação de sistemas de informação sobre o setor florestal, a base de dados de pesquisas em andamento e o acervo bibliográfico;
- Fomentar a formação de redes temáticas de pesquisa e difusão de tecnologia;
- Intensificar o uso das novas tecnologias de informação, incentivando a oferta de treinamentos a distância;
- Enfatizar o trabalho de tradução da informação técnica em linguagem acessível aos diversos públicos finais, com a preparação de cartilhas, manuais, e recomendações técnicas;
- Elaborar projeto específico de captação de recursos para transformação da bibliotecas em centro referencial de informação;
- Abrir a biblioteca ao uso público, procurando transformá-la em referência nacional;

- Melhorar os mecanismos de busca no acervo e atendimento a clientes externos por via eletrônica, diminuindo o tempo de recuperação de bibliografias;
- Ampliar a integração com outras bibliotecas setoriais, inclusive para o planejamento de aquisição e intercâmbio de acervos;
- Divulgar, via Internet, todas as publicações da *Embrapa Florestas*, com textos integrais;
- Disponibilizar a estrutura de Internet da Embrapa Florestas para outras estruturas de P&D da área florestal, criando depositórios de arquivos, abrigando páginas www e possibilitando a criação de listas de discussão temáticas.
- Contribuir para a internalização da política de meio ambiente da Embrapa, especialmente no referente ao manejo florestal.

7. Metas

Para o êxito na implementação deste Plano Diretor, as seguintes metas, deverão ser alcançadas:

- Analisar em conjunto com todo o corpo técnico da *Embrapa Florestas* toda a programação de pesquisa para adequá-la aos objetivos e às diretrizes do PDU, no prazo de 1 ano.

Indicador:

- Programação analisada, com recomendação de encerramento ou de modificações
- Analisar toda a programação de pesquisa, com a participação de consultores externos, para adequá-la aos objetivos e às diretrizes do PDU, no prazo de 2 anos.

Indicador:

Programação analisada, com recomendação de encerramento ou de modificações

- Elaborar o cenário futuro mais provável para a pesquisa

florestal e priorizar as ações da *Embrapa Florestas*, no prazo de 2 anos.

Indicadores:

- a) Documento com cenário futuro provável.
- b) Lista classificatória das ações.

- 4 Reciclar todos os recursos humanos técnico-administrativos em cursos de curta duração, no prazo de 4 anos.

Indicador:

- Cem por cento dos empregados técnico-administrativos treinados.
- Analisar e melhorar quatro processos das atividades fim e suporte, incluindo o processo de transferência de tecnologia.

Indicador:

- Documentos (relatórios) indicando quais os quatro processos das atividades fim e suporte foram analisados e melhorias implementadas.
- Duplicar o número de parcerias com outras unidades da *Embrapa*, no prazo de 1 ano.

Indicador:

- Contratos ou projetos formalizados, incluindo parcerias.
- Selecionar, adaptar, formalizar e usar metodologia para identificação e priorização de demandas e ações de pesquisa, no prazo de 2 anos.

Indicador:

- Metodologia selecionada e lista de demandas e ações de pesquisa priorizadas.
- Manifestar-se publicamente sobre três assuntos florestais relevantes, no primeiro ano e, posteriormente, sobre dois temas a cada ano, para fortalecer a credibilidade externa.

Indicadores:

- a) Documentos contendo posicionamentos.
 - b) Atas de reuniões onde os posicionamentos foram feitos.
 - c) "Clipping" de posicionamentos na mídia.
- Aumentar em 50% o número de ações de pesquisa para viabilização de soluções tecnológicas que promovam a conservação e recuperação ambiental, assim como a produção de bens e serviços por meio do manejo sustentável, no prazo de 2 anos.

Indicadores:

- a) Número de projetos e subprojetos com componente ambiental.
 - b) Número de consultorias, assessorias e treinamentos no tema.
 - c) Número de publicações com temas ambientais.
- Incrementar o número de parceiros para o uso de conhecimentos e biotecnologia de ponta.

Indicador:

Número de parceiros atuando em biotecnologia de ponta em projetos do Centro.

- Colocar no mercado, sementes de pelo menos cinco espécies introduzidas, ainda pouco utilizadas para reflorestamentos produtivos, em 4 anos.

Indicador:

Oferta de sementes para a produção anual de 200 mil mudas de cada espécie, a partir de 2002.

- Realizar, pelo menos, três eventos de caráter nacional e seis de importância regional em 4 anos.

Indicador:

Relatórios de finais de eventos.

- Oferecer regularmente, sementes para a venda de dez espécies/procedências introduzidas, largamente procuradas, no prazo de 4 anos.

Indicador:

Número de espécies ofertadas para comercialização

- Disponibilizar eletronicamente quarenta informes ou comunicações sobre tecnologias, produtos e serviços, de grande demanda, em 4 anos.

Indicador:

Informes ou publicações disponibilizadas na página na Internet da *Embrapa Florestas*.

- Produzir e disponibilizar quatro vídeos envolvendo conhecimentos científicos e tecnológicos do setor florestal, em 4 anos.

Indicador:

Cópias de vídeos disponibilizadas.

- Realizar, preferencialmente por meio de parcerias, quatro cursos de treinamento sobre assuntos florestais, em 4 anos.

Indicador:

Relatórios finais de realização dos cursos.

- Produzir cento e vinte matérias para jornais, envolvendo assuntos florestais, em 4 anos.

Indicador:

Cópia de press releases enviadas

Cópia de jornais com os artigos.

- Aumentar a captação de recursos em 15% ao ano até 2003, tendo como referência o ano base de 1999

Indicador:

Comparação entre captação de recursos em 99 e anos subsequentes

- Definir quatro soluções tecnológicas para reparação de danos ambientais ocasionados pelo uso indevido de ecossistemas, em 4 anos.

Indicador:

Áreas demonstrativas instaladas e pelo menos 5 empresas/

propriedades rurais utilizando as tecnologias.

- Colocar no mercado pelo menos dez espécies nativas alternativas àquelas tradicionalmente utilizadas para fins produtivos e fins ambientais, em 4 anos.

Indicador:

Sementes ou material vegetativo das dez espécies disponíveis para multiplicação.

- Selecionar clones de eucalipto mais adaptados para processamento na indústria de base florestal como painéis e móveis, e instalar bancos/jardins clonais para produção de material vegetativo.

Indicador:

Bancos/jardins clonais instalados para produzir material vegetativo.

Material disponibilizado para a sociedade

- Definir três sistemas agroflorestais para o Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, em 4 anos.

Indicador:

Áreas demonstrativas instaladas e pelo menos cinco empresas/propriedades utilizando o sistema.

- Definir três soluções tecnológicas para a otimização do uso da madeira e dos seus produtos, em 3 anos.

Indicador:

Mercado utilizando a nova tecnologia.

- Definir duas soluções tecnológicas para agregar valor à produtos da floresta, em 4 anos.

Indicador:

Solução tecnológica sendo utilizada, processada ou comercializada em pelo menos 5 empresas/propriedades rurais.

8. Projetos Estratégicos Técnicos

Os projetos técnico-programáticos visam produzir soluções tecnológicas em temas de grande importância estratégica para o agronegócio florestal. Dentre os projetos, incluem-se:

- **Silvicultura de espécies nativas e exóticas visando produção sustentável.**

Considera plantações florestais para atender, de forma sustentável, a crescente demanda por produtos da floresta.

- **Uso de florestas na prevenção e reparação de danos ambientais.**

Visa com o uso do elemento arbóreo, a prevenção e reparação de danos ambientais.

- **Produção de bens e serviços, por meio do manejo sustentável de florestas naturais.**

Contempla elementos básicos para o manejo florestal sustentável, como indicadores de sustentabilidade, biodiversidade, silvicultura de espécies nativas, legislação e mercado.

- **Introdução e uso de componentes arbóreos na propriedade rural para diminuição dos desequilíbrios sociais, geração e manutenção de empregos.**

Compreende plantios florestais, sistemas agroflorestais, manejo da vegetação natural, considerando, também, produtos não lenhosos da árvore e serviços.

- **Tecnologia de produtos florestais**

Objetiva agregar valor à matéria-prima florestal, promovendo o desenvolvimento da sociedade brasileira, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, gerando empregos, e promovendo uma melhor distribuição de renda dentro da cadeia produtiva florestal.

- **Educação ambiental**

Tem a finalidade de estabelecer um forte sistema de conscientização pública sobre a importância dos efeitos

das florestas na manutenção de um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

9. Projetos Estratégicos Estruturantes

Para a implementação das suas diretrizes estratégicas, a *Embrapa Florestas* fortalecerá as ações em andamento e implementará novos projetos estruturantes caracterizados a seguir:

- **Monitoramento da implementação do PDU.**

Objetivo

Zelar pela implementação e cumprimento dos objetivos, diretrizes e metas do PDU.

Liderança

Comitê multifuncional com supervisão do Comitê Externo da *Embrapa Florestas*.

- **Identificação e priorização de demandas e ações de pesquisa para a *Embrapa Florestas*.**

Objetivos

1. Selecionar, adaptar e formalizar metodologia para identificação e priorização de demandas e ações de pesquisa, para otimizar o uso de recursos humanos, financeiros e equipamentos disponíveis na *Embrapa Florestas*.
2. Identificar e priorizar as demandas.
3. Classificar as ações de pesquisa a serem implementadas.

Liderança

Chefia de P&D

- **Formação de Núcleos Temáticos**

Objetivos

1. Promover a integração, o fortalecimento e a organização

de equipes multidisciplinares, para a solução integrada de problemas de clientes e parceiros, por meio do enfoque sistêmico.

2. Sinalizar as áreas ou temas nas quais a *Embrapa Florestas* pode atender, com vantagem competitiva, problemas multidisciplinares.

Liderança

Chefia de P&D com o apoio do Conselho Técnico Interno (CTI).

- **Formação de Núcleos de Gestão Tecnológica**

Objetivo

1. Promover o estabelecimento de equipes para o assessoramento à Chefia no que tange a assuntos estratégicos
2. Tratar de problemas de âmbito nacional e regional cujas soluções necessitam ações integradas de projetos e programas institucionais de pesquisa.

Liderança

Chefia Geral com o apoio da Chefia Adjunta de P&D.

- **Análise e revisão da programação de pesquisa da *Embrapa Florestas***

Objetivo

Adequar a programação de pesquisa aos novos desafios do ambiente externo, ao PDU do Centro e às prioridades identificadas.

Liderança

Chefia de P&D com apoio do CTI.

- **Captação de Recursos**

Objetivo

Aumentar em 15% ao ano a captação de recursos em relação a captação do ano de 1999.

Liderança

Chefia de Comunicação, Negócios e Apoio.

- **Desenvolvimento, treinamento e adequação dos Recursos Humanos da *Embrapa Florestas***

Objetivos

Adequar os Recursos Humanos da *Embrapa Florestas* para enfrentar os desafios externos, através das ações que seguem:

- a) Atuar sistematicamente na cultura interna para possibilitar sua adaptação ao Plano Diretor do Centro e às mudanças no ambiente externo.
- b) Reestruturar/renovar o quadro de pesquisadores, quanto à especialização, para atender temas/áreas e demandas como ambientais, jurídico e certificação, remanejando e propiciando treinamento aos empregados.
- c) Capacitar e desenvolver os empregados nas atividades de apoio a pesquisa & desenvolvimento.
- d) Ampliar a participação de pessoal extraquadro, como pesquisadores, consultores e estagiários, nas atividades de pesquisa e apoio da *Embrapa Florestas*.

Liderança

Chefia Geral com apoio das Chefias Adjuntas.