

PESAGRO-RIO

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO



Plano Diretor

2010-2013



GOVERNO DO
Rio de Janeiro

SECRETARIA DE
AGRICULTURA,
PECUÁRIA, PESCA
E ABASTECIMENTO

DEZEMBRO DE 2009

PESAGRO-RIO

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Plano Diretor

2010-2013



GOVERNO DO
Rio de Janeiro

SECRETARIA DE
AGRICULTURA,
PECUÁRIA, PESCA
E ABASTECIMENTO

DEZEMBRO DE 2009

PESAGRO-RIO

Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro

Alameda São Boaventura, 770 - Fonseca - 24120-191 - Niterói - RJ

Tel.: (21) 3607-5222

www.pesagro.rj.gov.br

Governador do Estado do Rio de Janeiro

Sérgio Cabral

Secretário de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento

Alberto Mofati

Diretoria da PESAGRO-RIO

Silvio José Elia Galvão

Presidente

Aluísio Granato de Andrade

Diretor Técnico

Maria da Conceição Andrade de Souza

Diretora de Administração

Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro.

Plano diretor 2010-2013. -- Niterói, 2010.

28 p. ; 23cm.

1. Agricultura. 2. Pesquisa. 3. Plano diretor. 4. Planejamento estratégico. I. Título.

CDD 630.72

Apresentação

A Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro - PESAGRO-RIO vem contribuindo significativamente para o desenvolvimento da sustentabilidade dos variados agroecossistemas fluminenses através de ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica. Desde sua criação, em 1976, promove a geração, a adaptação e a transferência de tecnologias, disseminando conhecimentos e informações à sociedade, em especial ao segmento rural. Realiza, também, a prestação de diversos serviços relacionados ao planejamento de uso agrícola das terras, à implantação, manejo e monitoramento dos sistemas de produção agropecuários, ao diagnóstico da sanidade animal e vegetal, à avaliação da qualidade da água, sementes, mudas, alimentos e outros produtos agrícolas.

As informações, tecnologias, produtos e processos disponibilizados pela PESAGRO-RIO atendem a público diverso, desde gestores estaduais e municipais a empresas públicas e privadas, agricultores familiares, técnicos de agroindústrias, da vigilância sanitária, da extensão rural e da defesa agropecuária, professores, estudantes e pesquisadores de outras instituições.

Para que a PESAGRO-RIO contribua cada vez mais para atender à crescente demanda por alimentos, fibras e energia em quantidade e qualidade, para reduzir os custos de produção e a dependência de insumos externos e, ainda, auxilie na preservação e recuperação dos recursos naturais e na mitigação de problemas ambientais, como o aquecimento global, é necessário que seja realizado, constantemente, o realinhamento de suas atividades e o planejamento de suas estratégias de ação para otimizar os recursos humanos e materiais em cumprimento de sua missão.

Este documento apresenta o planejamento estratégico da PESAGRO-RIO para o exercício 2010-2013, considerando os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. As propostas apresentadas estão em consonância com as diretrizes da

Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento e seguem valores e princípios da gestão pública, baseados na ética, no comprometimento, na transparência, na responsabilidade socioambiental, no respeito à diversidade e à pluralidade e na cooperação.

Foram delineadas metas para a transformação das estações experimentais e laboratórios em centros estaduais de pesquisa e para a obtenção de resultados a curto e médio prazos, preparando a PESAGRO-RIO para a conquista de metas de longo prazo. Busca-se ajustar o modelo organizacional com ênfase na flexibilidade, na descentralização das decisões, na delegação de responsabilidades, na eficiência do fluxo de comunicação e informações, no estímulo à integração de pessoas, à ampliação de parcerias e ao fortalecimento e valorização das equipes.

Gostaria de registrar os agradecimentos a Sylvia Wachsner, da Sociedade Nacional de Agricultura; Maria Beatriz Bley, do Planeta Orgânico; Margarete Carvalho Teixeira e Joemir de Oliveira Pacheco, da UNACOOP; Eliseu Alves e Duarte Vilela, da EMBRAPA; José Carlos Azevedo de Menezes, da FUNDENOR; Rodolpho Tavares, da FAERJ; Antônio Salazar, da FIRJAN - Grupo Executivo de Agroindústria; Francisco Caldas, da SEPLAG; Luiz Carlos Crespo, da FUNDECAM; Antônio Avilio Franco, da FINEP e aos membros do Conselho de Administração da PESAGRO-RIO, José Donato Dias Filho, Ruy Garcia Marques, Celso Vainer Manzatto e Fábio Aurélio da Silveira Nunes, pela valiosa contribuição na elaboração deste documento.

Agradeço, também, ao apoio político-administrativo dispensado à PESAGRO-RIO pela Secretaria de Estado da Casa Civil e pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, bem como a todos os componentes da Comissão de Reestruturação da Administração Indireta do Governo do Estado do Rio de Janeiro - CORI durante o processo de modernização institucional ora proposto.

Por fim, avalio indispensáveis e importantes os resultados dos trabalhos e serviços gerados pela PESAGRO-RIO para o efetivo desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro, com reflexos positivos na sociedade.

Sílvio José Elia Galvão
Presidente

Sumário

Apresentação.....	7
Análise Estratégica.....	9
Análise do ambiente externo.....	9
Tendências para o ambiente de atuação.....	11
Principais oportunidades e ameaças.....	12
Formulação Estratégica.....	13
Missão.....	13
Visão de futuro.....	13
Valores.....	14
Desafios Científicos e Tecnológicos.....	14
Objetivos estratégicos.....	15
Desafios Institucionais e Organizacionais.....	24
Considerações Finais.....	28

Introdução

O aumento da lucratividade do agronegócio do Estado do Rio de Janeiro é essencial para tornar as atividades agropecuárias atraentes, o que resultará em maiores oportunidades de emprego no campo, mais renda e redução da migração populacional para a periferia das grandes metrópoles, esta última importante fator de agravamento dos problemas sociais no estado.

Por outro lado, há demanda da sociedade por sistemas agropecuários com menores impactos sobre o meio ambiente. Há anos, a PESAGRO-RIO trabalha nesse sentido, colaborando com o desenvolvimento de processos agrobiológicos capazes de contribuir para a sustentabilidade dos agroecossistemas.

Como empresa vinculada à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento (SEAPPA), cabe à PESAGRO-RIO desenvolver tecnologias, informações e serviços para os programas considerados prioritários pelo Governo do Estado, atualmente: leite, olericultura, fruticultura, cafeicultura e agroenergia. Além disso, a empresa oferece apoio técnico e laboratorial para os serviços oficiais de Defesa, Inspeção e Educação Sanitária, bem como para a elaboração e análise de políticas públicas visando ao desenvolvimento sustentável e à segurança alimentar e nutricional da população do Estado do Rio de Janeiro.

O último Plano Diretor da PESAGRO-RIO foi elaborado para o período 2002-2005, tendo sido parcialmente implantado. Não foi elaborado o Plano Diretor para o período de 2006 a 2009. Na ausência de sistemas de gestão com planejamento e acompanhamento sistemáticos, o quadro funcional da Empresa, que foi significativamente reduzido em virtude dos afastamentos naturais de empregados, por aposentadoria ou por demissões voluntárias, e de dois processos de enxugamento sem a devida reposição, apresenta motivação aquém da desejada.

Em dezembro de 2007, foi elaborado o Programa de Gestão Estratégica (PGE) para atender a requisito com vistas à participação da PESAGRO-RIO no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal, conhecido como PAC-EMBRAPA, sob a coordenação do Conselho Nacional dos Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária (CONSEPA). Para a elaboração do PGE, todas as áreas técnicas e administrativas da empresa se fizeram representar num workshop para a definição de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e, também, mais adiante, para auxiliarem na análise do ambiente interno. A análise do ambiente externo foi realizada mais recentemente, por meio de consultas a personalidades com experiência em diversos ramos da agropecuária (gestão de instituições de P&D, extensão rural, cooperativismo, fontes financiadoras de pesquisa e representantes de grupos de interesse, dentre outros), no estado e no País.

Este Plano Diretor apresenta as perspectivas de oportunidades para as áreas de pesquisa, desenvolvimento e inovação, em função da análise do ambiente externo e das tendências para o ambiente de atuação da PESAGRO-RIO, para o período de 2010 a 2013. A partir daí, são traçados os desafios científicos e tecnológicos em oito objetivos estratégicos, cada qual com suas estratégias e correspondentes contribuições esperadas. Por fim, os desafios institucionais e organizacionais para o período, em número de cinco, são pormenorizados.

Este documento foi elaborado de forma participativa, com o envolvimento do maior número possível de empregados da empresa.

Análise Estratégica

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Considerando:

- que a população do Estado do Rio de Janeiro é eminentemente urbana, com 4 % residindo em cidades de médio a grande porte;
- o poder aquisitivo dessa população, seu crescente interesse por alimentos saudáveis e de melhor qualidade, e sua conscientização sobre a importância da preservação ambiental;
- a diversidade de condições edafoclimáticas existentes no estado, que possibilita a produção de vários alimentos e subprodutos;
- a limitação de área disponível para a atividade rural, em função do tamanho físico do estado;
- que boa parte dessa área encontra-se com sérios problemas de erosão causados pelo uso inadequado em tempos passados, ou são áreas com forte declividade ou com problemas de drenagem;
- que, em sua maioria, os produtores rurais do estado possuem áreas limitadas para explorar, utilizando mão-de-obra familiar;
- a possibilidade de agroindustrialização dos produtos agrícolas e a forte competitividade do turismo rural como alternativa atraente para o uso das áreas rurais, conservação da paisagem e geração de empregos;
- que o estado apresenta sérios problemas nas áreas de saúde e segurança no meio urbano, que, em parte, poderiam ser minorados pela fixação do homem no campo;
- a existência de instituições de excelência em ensino e pesquisa em ciências agrárias, biológicas e sociais no estado;
- que o estado dispõe de malha rodoviária de boa qualidade para escoar a produção rural;
- a existência de portos e aeroportos que viabilizam a exportação de produtos, inclusive da agropecuária.

Conclui-se que a atividade rural no Estado do Rio de Janeiro deverá:

- caracterizar-se como peri-urbana, assim entendida como aquela constituída majoritariamente por pequenas propriedades com alto valor da terra e muito próximas aos centros consumidores;
- estar devotada à produção de alimentos com alta produtividade da terra, uso de boas práticas de produção e fabricação e com valor agregado, dada a necessidade de rentabilidade da atividade e as exigências de consumidores cada vez mais conscientes;
- considerar a recuperação e/ou a preservação/conservação do meio ambiente, notadamente em áreas declivosas e nas margens de rios e nascentes;
- superar as dificuldades técnicas encontradas para a produção nas áreas de baixadas úmidas;
- superar as dificuldades organizacionais para o planejamento de produção em grupos de pequenos produtores para a venda do excedente por associações de produtores a diferentes canais de comercialização (públicos e privados);
- favorecer a integração animal/vegetal, diminuir a dependência dos insumos externos, fomentar os arranjos produtivos locais, os hábitos alimentares locais e a comercialização através da venda direta produtores-consumidores.

Nesse contexto, e considerando a estrutura atual da PESAGRO-RIO:

- a programação de pesquisa deve estar inserida nos temas, programas ou produtos estabelecidos como prioridades pela SEAPPA e, dentre eles, aqueles cuja capacidade intelectual da empresa tratar de forma holística e cujos resultados criem maior impacto no setor no menor prazo possível;
- a eleição das prioridades de pesquisa, dentro de cada tema ou produto, também deve ser estabelecida pelo corpo técnico, em conjunto com clientes da empresa, constituindo Comitês Assessores da Diretoria Técnica, a quem caberá, também, o acompanhamento das atividades programadas por meio de reuniões semestrais;
- a pesquisa participativa, entendida como aquela desenvolvida em propriedades particulares, deve ser estimulada, inclusive porque nela estará inserida a premissa das atividades de prospecção de demandas, geração e transferência de tecnologias, reservando para as áreas dos Centros de Pesquisa a realização das pesquisas que requeiram maior controle experimental;

- a pesquisa a ser conduzida deverá ser realizada em parceria com centros de ensino e pesquisa, preferencialmente os localizados no estado, o que possibilitará o seu aproveitamento para a realização de avaliações de cunho mais científico e, por conseguinte, a definição dos próximos passos, ensejando, também, o desenvolvimento de teses e dissertações;
- a parceria com as demais Empresas Estaduais de Pesquisa deverá ser buscada, preferencialmente com as de estados limítrofes, para atuação em áreas geográficas comuns;
- a parceria com a iniciativa privada e com organizações da sociedade civil deverá ser incrementada;
- as informações agropecuárias deverão ser coletadas para a geração de bancos de dados e realização de análises para conhecimento da sociedade;
- a criatividade dos pesquisadores deverá ser estimulada para enfatizar os produtos ou temas considerados prioritários, mas jamais cerceando a sua liberdade para a execução de outros projetos, desde que não comprometam mais que 20% de seu tempo.

TENDÊNCIAS PARA O AMBIENTE DE ATUAÇÃO

A vocação agropecuária do Estado do Rio de Janeiro tende para produtos de alto valor agregado, dada a prevalência de pequenos produtores que utilizam, predominantemente, mão-de-obra familiar. Isso implica sistemas de produção altamente tecnificados, que exigem o fornecimento contínuo de novas tecnologias e informações atualizadas de mercado.

As novas tecnologias a serem transferidas devem estar alinhadas com os conceitos de preservação do meio ambiente e segurança alimentar. Esses conceitos deverão ser orientadores da programação de pesquisa a ser desenvolvida pela PESAGRO-RIO.

A existência de centros de ensino e pesquisa de excelência no estado oferece a oportunidade de aumento nos trabalhos em parceria, através dos quais projetos de pesquisa da empresa, eminentemente de aplicação prática de seus resultados, deverão ser explorados para a geração de conhecimentos, objetivando esclarecer as razões das respostas obtidas, e para gerarem artigos científicos, teses e dissertações.

A PESAGRO-RIO deverá intensificar suas atividades com a EMATER-RIO e com a FIPERJ, também vinculadas à SEAPPA, além das secretarias municipais de Agricultura, Saúde e Ambiente. Em função da sua capilaridade, a EMATER-RIO e a FIPERJ atuarão como elementos de ligação entre os setores produtivos e a PESAGRO-RIO, comportando-se como prospectoras de demandas da pesquisa. À PESAGRO-RIO caberá dar o apoio técnico pelo conhecimento de seus pesquisadores, e laboratorial, sempre que necessário. Vale ressaltar a importância da EMATER-RIO na realização da pesquisa participativa que a PESAGRO-RIO pretende incrementar, que embasará todo o processo de transferência de tecnologias, com ganhos substanciais para os produtores e para as duas instituições.

O atendimento a demandas de grupos de produtores e de empresários deverá aumentar, e a empresa deverá estar preparada para atender a essas demandas de forma rápida e eficaz.

A cada dia aumenta a cobrança por resultados das empresas públicas. Nesse sentido, a empresa deverá buscar o aprimoramento de sua home page, com informações atualizadas de sua estrutura e divulgação de seus resultados, com vistas a subsidiar as autoridades governamentais, grupos de interesse e a sociedade em geral.

PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

▪ Oportunidades

- Processo em curso de revitalização do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), com significativo aporte de recursos financeiros do PAC/EMBRAPA para reestruturação e modernização da infraestrutura de pesquisa das Empresas Estaduais de Pesquisa.

- Recursos já existentes (Microbacias).

- Apoio da FAPERJ, com recursos crescentes para projetos.

- Ambiente propício a parcerias com instituições de excelência em ensino e pesquisa existentes no estado.

- Carência do setor produtivo por informações, tecnologias e serviços para as condições particulares do estado.

- Gargalos científicos e tecnológicos vinculados aos polos produtivos e arranjos produtivos locais.

- Preocupação do governo do estado com o aumento da eficiência e da eficácia de suas empresas.

- Conscientização da sociedade fluminense quanto à alimentação saudável e à preservação do ambiente.

- Reduzido número de pesquisas socioeconômicas sobre o setor agrícola e a produção de alimentos.

- **Ameaças**

- Estudos do governo do estado sobre o futuro de suas empresas, com a possibilidade de extinção ou fusão de algumas delas.

- Existência de outras instituições de ensino e pesquisa, embora ainda não esteja claro e divulgado que essas instituições não cumprem a missão destinada à PESAGRO-RIO.

- Pouca integração com o setor produtivo.

Formulação Estratégica

MISSÃO

Gerar conhecimentos e viabilizar tecnologias e inovação para a agropecuária fluminense, em benefício de sistemas produtivos sustentáveis para a sociedade do Estado do Rio de Janeiro.

VISÃO DE FUTURO

Ser uma Empresa de referência, reconhecida pela excelência de suas ações em pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agropecuária do Estado do Rio de Janeiro.

VALORES

Os valores que permeiam todas as atividades da Empresa são:

- Excelência em pesquisa e gestão.
- Responsabilidade socioambiental.
- Ética.
- Respeito à diversidade e à pluralidade.
- Comprometimento.
- Cooperação.

Desafios Científicos e Tecnológicos

Quatro conceitos importantes deverão permear a programação de pesquisa da PESAGRO-RIO:

- a necessidade de tornar rentável a atividade dos pequenos produtores, que são a grande maioria no estado, com a geração de empregos e renda;
- a sustentabilidade do ambiente pela recuperação de áreas degradadas da Mata Atlântica e da preservação dos seus remanescentes;
- a agroecologia;
- a necessidade de aumentar a execução de pesquisa participativa, limitando às áreas dos Centros Estaduais somente as pesquisas que necessitem de condições especiais de controle.

Dentre os vários temas de interesse para o estado, foram definidos como prioritários, para a atuação da PESAGRO-RIO, a pecuária de leite, a produção de olerícolas, a fruticultura, a cafeicultura, a agroenergia e a prestação de serviços relativos à informação do mercado agrícola e canais de comercialização de alimentos, às políticas públicas e às análises laboratoriais. A seleção baseou-se na existência de programas de desenvolvimento da Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária, Pesca e Abastecimento para esses temas ou serviços, na equipe técnica já existente na PESAGRO-RIO e na sua capacidade de resposta.

Assim, foram definidos oito objetivos estratégicos para nortear as ações da PESAGRO-RIO no período 2010-2013.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Aumentar a competitividade e a sustentabilidade da cadeia produtiva do leite

▪ Estratégia

A SEAPPA tem dois programas de incentivo à pecuária de leite: o Rio Genética e o Rio Leite. Além disso, recentemente, foram estabelecidos incentivos fiscais que deverão tornar a cadeia produtiva do leite e derivados mais atraente para os pecuaristas e industriais. São cinco os principais gargalos para o aumento da produtividade da pecuária de leite no estado: o baixo potencial genético dos rebanhos, o elevado custo de produção de leite quando muito dependente da compra de alimentos concentrados, a saúde dos animais, a qualidade do leite e de seus derivados e o estado de degradação das pastagens.

▪ Contribuições

- Aprimoramento da transferência de embriões e produção massal de embriões para atender à parte da demanda dos produtores.

- Informações sobre as forrageiras mais indicadas e sobre o manejo mais adequado das mesmas, principalmente para as áreas de baixada litorânea, inclusive em sistemas agrossilvipastoris.

- Recomendações de manejo agroecológico de pastagens, rotativo e racional.

- Soluções para os problemas sanitários que dificultam o desenvolvimento da agricultura familiar por meio da prevenção de surtos, detecção precoce e controle de enfermidades de importância em Saúde Pública e Sanidade Animal, veiculadas por animais ou induzidas por condições ambientais.

▫ Melhorias nos processos produtivos e nas formas de monitoramento da qualidade do leite e seus derivados. Inclui-se nesse item o controle efetivo de agravos que acometem o úbere.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Aumentar a competitividade e a sustentabilidade da olericultura, com ênfase na produção orgânica

▪ Estratégia

A agroecologia é importante para o Estado do Rio de Janeiro em face da situação agrária, agrícola, de topografia e clima, bem como dos atores envolvidos na produção de alimentos, predominantemente familiares. Com a implantação da regulamentação da agricultura orgânica a partir de 2010, além das políticas de fomento e divulgação existentes, a agricultura orgânica deverá desenvolver-se no estado. Trata-se de segmento em franca expansão devido à característica peri-urbana da agricultura fluminense e ao crescimento do mercado por produtos orgânicos. Contudo, a competitividade de unidades de produção orgânica depende da geração de conhecimentos, tecnologias e serviços apropriados à sustentação temporal.

As atividades de pesquisa da PESAGRO-RIO têm como objetivos principais: desenvolver, adaptar e disponibilizar tecnologias para sistemas de produção orgânicos e produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica, aumentando não só a oferta de produtos orgânicos, mas também promovendo a redução de custos e a melhoria dos processos produtivos. Atenção especial será dada à agricultura de transição, uma vez que ainda predominam os produtores de hortaliças em sistemas convencionais.

▪ Contribuições

- Adaptabilidade de cultivares ao sistema orgânico de produção.
- Produção de sementes e mudas orgânicas.
- Desenvolvimento de agentes de biocontrole e defensivos alternativos.

▫ Tecnologias para melhorias nos processos produtivos de olerícolas orgânicas e nas formas de monitoramento dos mesmos.

▫ Criação do Observatório da Agricultura Orgânica, com informações sobre políticas públicas, normas e regulamentos técnicos, produtores, produção, canais de comercialização e produtos orgânicos, e indicadores agropecuários na agricultura orgânica (custo de produção, preços no atacado e no varejo).

▫ Apoio à implantação da regulamentação da agricultura orgânica, visando à troca de conhecimentos, e levantamento de demandas de pesquisa pela participação direta nos Sistemas Participativos de Garantia existentes e nos que vierem a ser implantados no estado.

▫ Criação do Observatório da Agricultura Orgânica com produtos do comércio justo, da economia solidária e das indicações geográficas, entre outras denominações dos produtos de qualidade específica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Aumentar a competitividade e a sustentabilidade da fruticultura

▪ Estratégia

A avaliação, multiplicação e introdução de variedades e cultivares representa o alicerce da tecnologia a ser transferida aos produtores.

Os resultados relativos à adaptabilidade das cultivares, à susceptibilidade a pragas e doenças, à produtividade e qualidade dos frutos, à ampliação dos períodos de colheita, à precocidade e à longevidade de produção deverão complementar as ações ligadas ao incremento e à diversificação da fruticultura no Estado do Rio de Janeiro.

▪ Contribuições

▫ Proceder ao levantamento de material existente, visando à sua avaliação.

▫ Realizar a multiplicação dos materiais selecionados e sua introdução na região produtora.

▫ Promover o emprego de métodos alternativos de cultivo que permitam a redução no uso de produtos químicos e estimulem as práticas de proteção ao meio ambiente.

▫ Disponibilizar tecnologia para a diversificação, possibilitando o processamento de frutos e objetivando a agregação de valor comercial ao produto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Aumentar a competitividade e a sustentabilidade da cadeia produtiva do café

▪ Estratégia

A SEAPPA tem um programa de incentivo à cafeicultura - o Rio Café. Entretanto, a linha de ação do programa ainda não chegou ao produtor rural, sendo mais voltado a incentivos fiscais para o setor industrial. Segundo diagnóstico realizado no estado, a área média de produção de café é de 10 hectares por produtor, o que configura a atividade como realizada por pequenos produtores. Os principais gargalos para a atividade são a qualidade final do produto, o elevado custo de produção, o manejo inadequado da cultura e a questão trabalhista, esta última agravada pelo fato de as áreas tradicionais de produção serem de declividade acentuada, o que impede a colheita mecânica. Para o cafeeiro conilon, as áreas de cultivo dependem de irrigação para tornar a atividade mais competitiva.

▪ Contribuições

▫ Aprimoramento da qualidade final do grão, não só para melhorar a bebida, mas também da sua classificação por tipo, diminuindo os defeitos.

▫ Avaliação e posterior introdução de cultivares modernas, resistentes principalmente à ferrugem e ao ataque de bicho mineiro.

▫ Avaliação e introdução do controle alternativo de problemas fitossanitários, diminuindo o uso de produtos químicos.

▫ Avaliação e introdução do cultivo do café em sistemas agroflorestais e com cultivo intercalar de leguminosas, visando à adubação verde, procurando tornar a atividade mais sustentável.

▫ Manejo adequado da lavoura, com a introdução de técnicas de cultivo adensado e adubação racional, com base em informações sobre a fertilidade do solo.

▫ Avaliação técnica e econômica do sistema de produção de café conilon irrigado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Contribuir para a produção de alimentos saudáveis quanto aos aspectos sanitários

▪ Estratégia

A epizootiologia das principais doenças de interesse sanitário no Estado do Rio de Janeiro e no País para as espécies de animais domésticos de interesse econômico deve ser detalhada, apresentando estratégias para a sua prevenção, controle ou erradicação. Na expectativa de atender à demanda do produtor rural por tecnologia no meio rural e de apoio científico e tecnológico para o aprimoramento continuado das ações do MAPA, o Laboratório de Biologia Animal tem premente a necessidade de atender às recentes normas de qualidade em vigor, e de competência técnica formal dos diferentes ensaios. Além do credenciamento para a identificação de agravos específicos, considera primordial elaborar o perfil epizootico de infecções que acometem animais de interesse econômico de modo geral. Para tanto, faz-se necessário proceder à caracterização bioquímica, sorológica e até molecular dos microrganismos isolados, bem como à manutenção e à propagação das cepas caracterizadas para futuras pesquisas. No final de 2008, foi instituída pelo MAPA e MCT a “Plataforma Nacional de Recursos Genéticos” da Embrapa, na qual está inserida a “Rede de Recursos Genéticos Microbianos”, cujo foco principal é a prospecção da biodiversidade, a manutenção de suas coleções biológicas e a organização da informação.

▪ Contribuições

▫ Gerar conhecimento sobre a epizootiologia das doenças e desenvolver ferramentas para subsidiar formas de prevenção/controle ou erradicação.

▫ Introduzir, prospectar, propagar e conservar cepas de microrganismos que possam ser utilizados na produção de insumos para a biotecnologia; na produção de imunobiológicos (principalmente soros e vacinas); na produção de medicamentos; na produção de organismos para o controle biológico e em processos de controle de qualidade, através da “Coleção de Culturas de Microrganismos Patogênicos para Animais de Produção” mantida pelo Laboratório de Biologia Animal.

▫ Conservar a Biodiversidade Microbiana através da integração da “Coleção de Culturas de Microrganismos Patogênicos para Animais de Produção” à Rede de Recursos Genéticos Microbianos da Embrapa e ao PRONABENS, do MCT e ABIN.

▫ Atender a programas nacionais ligados à segurança alimentar, sanidade animal e produção animal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Viabilizar a competitividade da agroenergia e dos biocombustíveis no Estado do Rio de Janeiro

▪ Estratégia

O Governo do Estado do Rio de Janeiro, em sintonia com as exigências ambientais e socioeconômicas contemporâneas, criou o Programa de Agroenergia. Trata-se de proposta que define ações estratégicas em diversos setores, que servirão de marco para a geração de tecnologias limpas, que contribuirão para a produção energética eficiente e para o desenvolvimento econômico regional e estadual, gerando emprego, renda, energia e desenvolvimento para o estado, bem como conhecimento para o setor energético nacional. No setor agrícola, várias ações podem ser incrementadas

para o setor sucroalcooleiro e produção de biodiesel, como triplicar a produção de cana-de-açúcar e dobrar a área plantada até 2012, tendo como consequência a geração de 50 mil empregos diretos e indiretos no estado.

Vários fatores podem ser considerados na cadeia produtiva, sendo estratégica a criação de uma organização que reúna várias áreas de estudo e que até mesmo contribua para as políticas de desenvolvimento em prol dos resultados esperados.

Energeticamente, a biomassa da cana-de-açúcar e de oleaginosas pode ser fator importante não só para a geração de energia como também para a cogeração de energia e produção de alimentos alternativos para animais através dos seus subprodutos. Na área industrial, a melhoria de processos pode aumentar a competitividade, principalmente na produção de etanol. Quanto ao biodiesel, o setor pode ser favorecido pela melhor utilização dos solos e pelo cultivo de oleaginosas que os melhorem, além de gerar empregos e renda na zona rural.

▪ **Contribuições**

- Manter banco de germoplasma de cana-de-açúcar e recomendações de variedades mais produtivas.

- Instalar rede de ensaios experimentais nas regiões do estado que apresentem potencial para a produção de energia renovável.

- Adaptar máquinas agrícolas para que o pequeno agricultor possa colher a cana crua.

- Desenvolver tecnologias para melhor aproveitamento energético dos resíduos industriais, como bagaço, vinhoto e água de lavagem de cana, evitando o lançamento dos mesmos nos recursos naturais existentes.

- Produzir mudas das variedades de cana recomendadas para o Estado do Rio de Janeiro.

- Selecionar culturas e cultivares de oleaginosas mais produtivas e com maior capacidade de extração de óleo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

Disponibilizar informações mercadológicas sobre os produtos agropecuários do Estado do Rio de Janeiro

▪ **Estratégia**

O Estado do Rio de Janeiro possui estrutura que, ao mesmo tempo, coleta, organiza e analisa dados sobre o mercado agropecuário tradicional, ou seja, mercado atacadista de produtos agropecuários de origem animal e vegetal, servindo de referência para políticas públicas. Com investimentos necessários em recursos humanos e em inovações tecnológicas na área da informática, as informações devem chegar de forma mais dinâmica para serem usadas como ferramentas nas tomadas de decisão por parte dos produtores.

Estudos dos mercados e dos canais de comercialização são imprescindíveis para o estabelecimento de políticas públicas e para a elaboração da programação de pesquisa da empresa. Mais recentemente, os produtos orgânicos vêm fazendo parte da dieta da população do estado, estando presentes em diversos canais de comercialização (feiras específicas, cestas em domicílios, supermercados e compras governamentais). Entretanto, as informações para produtores, produção, comércio e consumidores são escassas e não coletadas sistematicamente. Com a regulamentação implantada a partir de 2010, pretende-se gerar, de forma sistemática, os dados e as informações, criando indicadores na agricultura orgânica fluminense.

▪ **Contribuições**

- Emissão de relatórios periódicos de dados sobre custo de produção e preços no atacado de produtos agropecuários por município, região e no estado, e por canais de produção.

- Estudos prospectivos de mercado para os produtos agropecuários.

- Coletar, analisar e disponibilizar dados e informações sobre políticas públicas, normas e regulamentos técnicos, produtores, produção na agricultura orgânica, canais de comercialização e produtos orgânicos no Estado do Rio de Janeiro, pelo Observatório da Agricultura Orgânica.

OBJETIVOS ESTRATÉGICO 8

Prestar serviços laboratoriais de interesse dos clientes da PESAGRO-RIO

▪ **Estratégia**

É grande a demanda por serviços laboratoriais, seja por produtores individualmente ou através da EMATER-RIO, por instituições oficiais e particulares, bem como pelos serviços de Defesa Agropecuária.

Nesse sentido, os laboratórios de Biologia Animal, de Solos, de Controle de Qualidade, de Controle Biológico e de Fitossanidade deverão buscar por certificações e credenciamentos com vistas a aprimorarem os serviços prestados.

Além da utilidade desses serviços, pesquisas e orientações a políticas públicas poderão ser realizadas com seus bancos de dados.

▪ **Contribuições**

- Atender a solicitações para exames de diagnóstico de enfermidades em animais de produção e de interesse econômico, e de qualidade de produtos e subprodutos de origem animal.

- Atender a solicitações para produção de vacinas autóctones, de soros hiperimunes e de antígenos; para transferência/cessão de cepas bacterianas e para produção de agentes microbianos para controle biológico.

- Atender a solicitações para exames de qualidade da água e análise de solos.

- Apoiar programas governamentais de assentamentos rurais, de cooperativas de produtores e o Programa de Microbacias, dentre outros.

- Participar da elaboração de planos preventivos de doenças animais e pragas em vegetais.

Desafios Institucionais e Organizacionais

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DA PROGRAMAÇÃO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

- Implantação dos Conselhos Assessores Externos por temas ou produtos prioritários: conselhos estes compostos por membros externos, representando as organizações diretamente ligadas ao produto ou tema para a eleição das demandas e acompanhamento das atividades programadas. Dessa forma, com o aval da sociedade, a programação de P&D estará mais adequada à realidade, terá continuidade, aumentará as opções de fontes de recursos, propiciará o aumento da pesquisa participativa e permitirá que os resultados cheguem mais rapidamente aos clientes.

- Estabelecimento do calendário de reuniões para a definição da programação de P&D: lideradas pela Diretoria Técnica, e com a participação de todos os empregados diretamente ligados à pesquisa, as reuniões servirão para internalizar as prioridades de pesquisa, organizar a programação, racionalizar os recursos disponíveis, promover a interação entre os OEPs e viabilizar o retorno da demanda externa.

- Criação dos Centros Estaduais de Pesquisa visando direcionar a programação de pesquisa para os produtos ou temas de interesse para o estado. Serão criados:

- O Centro Estadual de Pesquisa em Agricultura Orgânica, em Seropédica, com as Unidades Avançadas em Agroecologia, em Nova Friburgo, e a Unidade Avançada em Agroecologia e Agricultura Orgânica, em Avelar.

- O Centro Estadual de Pesquisa em Horticultura, em Nova Friburgo.

- O Centro Estadual de Pesquisa e Desenvolvimento da Pecuária Leiteira, em Itaocara.

- O Centro Estadual de Pesquisa em Agroenergia e Aproveitamento de Resíduos, em Campos dos Goytacazes.

- O Centro Estadual de Pesquisa das Baixadas Litorâneas, em Macaé.
- O Centro Estadual de Pesquisa em Agroflorestas, com a Unidade de Pesquisa Avançada em Café, em Silva Jardim.
- O Centro Estadual de Pesquisa em Sanidade Animal, em Niterói.
- O Centro Estadual de Pesquisa em Qualidade de Alimentos, em Niterói.
- O Centro Estadual de Economia Rural, em Niterói.
- Criação da Coordenadoria de Negócios, visando catalisar as iniciativas e demandas externas e viabilizar o crescimento da captação de recursos próprios pela intensificação de parcerias e negócios.

COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E REDES DE PESQUISA

▪ Fortalecimento da participação da PESAGRO-RIO em grupos e redes de pesquisa, buscando a formação e o fortalecimento de articulações, grupos e redes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que propiciem a integração com outras organizações. Tem como meta dar continuidade e buscar inovações nas linhas de P&D da empresa para o atendimento às demandas do setor produtivo e da população do Rio de Janeiro, prioritariamente. Buscará estabelecer dinâmica de participação colaborativa da empresa em fóruns importantes para a manutenção e o estabelecimento de parcerias futuras; para a troca de conhecimentos e informações e prospecção de demandas; para a busca de recursos externos e racionalização no uso dos recursos investidos em P&D; para a capacitação dos empregados e das pessoas do mundo rural e urbano; e para a construção de imagem positiva junto ao público externo.

▪ Implementação da Rede de Pesquisa Territorial entre as organizações parceiras e as Comunidades Rurais e Urbanas do Programa de Microbacias Hidrográficas, tomando por base as Unidades de Pesquisa Participativa implantadas no Programa Rio Rural, com recursos do Banco Mundial, nas microbacias hidrográficas das regiões Norte e Noroeste do estado, e as demais parcerias existentes nos territórios para o desen-

volvimento sustentável, com o objetivo de integrar essas ações com as outras atividades de P&D nas demais regiões, com a ampliação do Programa Rio Rural. A interação com e entre os movimentos sociais, articulações, associações e cooperativas de produtores, técnicos e consumidores, bem como políticos, pela troca de experiências e cursos de formação, será buscada visando à mobilização dos atores das redes e ao fortalecimento dos elos fracos da rede.

- Criação da Coordenadoria Institucional, visando catalisar as iniciativas e demandas das redes de P&D e C&T, bem como programar cursos, estabelecer parcerias e representar a empresa em instâncias científicas e de representação setorial importantes nas esferas municipais, estaduais e federal.

TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

- Implantar ações de transferência de tecnologia em áreas prioritárias estabelecidas no programa de estruturação da pesquisa. Será feita a avaliação do acervo de tecnologias da PESAGRO-RIO e selecionadas cinco tecnologias que atendam às demandas de comunidades de produtores familiares identificadas em reuniões entre pesquisadores, extensionistas e representantes das comunidades. As tecnologias serão introduzidas no sistema de produção em uso e o seu desenvolvimento será acompanhado pelos pesquisadores em visitas às propriedades, que servirão como unidades demonstrativas. Cursos, palestras, dias de campo e visitas serão realizados com o objetivo de sensibilizar outros produtores a adotarem as tecnologias recomendadas. O nível de adoção das tecnologias e os benefícios proporcionados serão aferidos ao final da ação/projeto.

- Incrementar a política de publicações impressas e eletrônicas e facilitar o acesso à informação tecnológica como suporte às ações de transferência de tecnologia. Serão editados informes técnicos, manuais, pôsteres, cartilhas e outras publicações, detalhando as tecnologias que serão incorporadas ao sistema de produção e de comercialização em uso pelos produtores selecionados. As informações estarão disponíveis através das publicações impressas e também em meio digital, permitindo o acesso a todo e qualquer público.

REVITALIZAÇÃO DA CAPACIDADE INTELECTUAL DA PESAGRO-RIO

- Elaboração e implantação do Plano de Capacitação Contínua para que os empregados possam atualizar-se em novas técnicas e métodos de trabalho e, em consequência, melhorar o desempenho de suas atividades, elevando a produtividade e a qualidade dos serviços executados.

- Elaboração e implantação de Plano de Carreiras, Cargos e Salários compatível com o mercado de trabalho e que possibilite aos empregados obter melhor remuneração, em decorrência da aplicação de critérios justos de avaliação sistemática de desempenho.

- Realização de Concurso Público visando ao preenchimento de vagas existentes no quadro de pessoal.

MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA PESAGRO-RIO

- Elaboração e implantação do Plano de Gestão de Processos Organizacionais. A revisão dos processos organizacionais é pré-condição para que a PESAGRO-RIO possa implantar melhorias e obter resultados condizentes com a moderna administração dos recursos. A revisão pretendida consistirá, basicamente, da identificação e seleção dos principais processos organizacionais que deverão ser estudados, realização do mapeamento desses processos e análise e desenho dos fluxos de informação respectivos, com vistas à visualização da atividade/rotina e a sua consequente simplificação. Também serão definidos os indicadores de desempenho relacionados com cada processo estudado.

A implantação da gestão por processos subsidiará as ações e possibilitará o desenvolvimento de sistema integrado de gestão institucional compatível com o planejamento estratégico. Dois processos serão merecedores de atenção imediata: o de Gestão de Pessoas e o de Captação de Recursos Próprios. O primeiro deverá elaborar um sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação de pessoal que será a base para toda a gestão de pessoal. O segundo objetivará superar os entraves existentes para a comercialização de produtos e serviços, possibilitando o aumento da arrecadação própria, que será utilizada, preferencialmente, para a manutenção dos campos experimentais e laboratórios e, se possível, para a execução de parte da programação técnica.

Considerações Finais

Este documento resultou do esforço e da contribuição de significativo número de empregados, além de colaboradores externos, e ditará os rumos da empresa nos próximos anos.

Foram identificadas novas propostas de pesquisa e desenvolvimento.

Para o produto leite, dar-se-á ênfase à melhoria genética do rebanho e à redução do custo de produção por meio da produção em pastos melhorados, além de maior atenção à saúde dos rebanhos e de melhoria da qualidade do leite e de seus derivados.

O uso de boas práticas de produção e fabricação de produtos de origem animal será avaliado; a prática da homeopatia e o uso de produtos fitossanitários com uso aprovado para a agricultura orgânica serão buscados nas parcerias.

Para a olericultura e a fruticultura, será dada atenção especial, mas não exclusiva, à produção de alimentos orgânicos e aos sistemas de transição, com o estudo de variedades melhoradas adaptadas às condições edafoclimáticas do estado, com o desenvolvimento de agentes de biocontrole e defensivos alternativos, e às pesquisas de mercado, geração de indicadores socioeconômicos e estratégias dos canais de comercialização.

Atenção será dada à sanidade animal e vegetal em apoio aos serviços de Defesa e Vigilância estaduais, realizando levantamentos e pesquisas direcionados para os problemas do momento, à manutenção dos recursos genéticos animais, vegetais e microbianos e ao aprimoramento conjunto dos programas relacionados.

A questão dos biocombustíveis será tratada com pesquisas em cana-de-açúcar e oleaginosas, com a manutenção de bancos de germoplasma, com o melhoramento genético, com a criação de uma rede estadual de pesquisa e com o aproveitamento dos resíduos das culturas.

Além das metas técnico-científicas e sociais, são contempladas propostas de melhoria nos processos de gestão, tanto da pesquisa quanto da administração.

Acredita-se que este novo direcionamento institucional contribuirá para que a PESAGRO-RIO possa cumprir a sua importante missão em prol da agropecuária sustentável para o para o Estado do Rio de Janeiro.

Centros Estaduais de Pesquisa



**Centro Estadual de Pesquisa
em Agricultura Orgânica
(Seropédica-RJ)**



**Centro Estadual de Pesquisa
e Desenvolvimento da Pecuária Leiteira
(Itaocara-RJ)**



**Centro Estadual de Pesquisa
das Baixadas Litorâneas
(Macaé-RJ)**



**Centro Estadual de Pesquisa
em Horticultura
(Nova Friburgo-RJ)**



**Centro Estadual de Pesquisa
em Qualidade de Alimentos
(Niterói-RJ)**



**Centro Estadual de Pesquisa
em Sanidade Animal
(Niterói-RJ)**



**Centro Estadual de Pesquisa
em Agroenergia e
Aproveitamento de Resíduos
(Campos-RJ)**



**Centro Estadual de Pesquisa
em Agroflorestas
(Silva Jardim-RJ)**



**Centro Estadual
de Economia Rural
(Niterói-RJ)**

www.pesagro.rj.gov.br