

# III Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica

---

# 2008-2011



## **República Federativa do Brasil**

*Luiz Inácio Lula da Silva*  
Presidente da República

## **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

*Reinhold Stephanes*  
Ministro

## **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

### **Conselho de Administração**

*Silas Brasileiro*  
Presidente

*Silvio Crestana*  
Vice-Presidente

*Derli Dossa*  
*Ernesto Paterniani*  
*Murilo Francisco Barella*  
*Aloísio Lopes Pereira de Melo*  
Membros

### **Diretoria-Executiva**

*Silvio Crestana*  
Diretor- Presidente

*José Geraldo Eugênio de França*  
*Kepler Euclides Filho*  
*Tatiana Deane de Abreu Sá*  
Diretores-Executivos

### **Secretaria de Gestão e Estratégia**

*Evandro Chartuni Mantovani*  
Chefe-Geral

### **Embrapa Informação Tecnológica**

*Fernando do Amaral Pereira*  
Gerente-Geral

*Marlene de Souza Costa de França*  
Gerente-Adjunta de Administração

*Mayara Rosa Carneiro*  
Gerente-Adjunta de Produção

*Patrícia Rocha Bello Bertin*  
Gerente-Adjunta de Organização e Difusão da Informação

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Informação Tecnológica  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

## **III Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica**

---

# **2008-2011**

*Embrapa Informação Tecnológica  
Brasília, DF  
2008*

## **Embrapa Informação Tecnológica**

Parque Estação Biológica (PqEB), Av. W3 Norte (final)  
70770-901 Brasília, DF  
Fone: (61) 3348-4162  
Fax: (61) 3272-4168  
www.sct.embrapa.br  
sac@sct.embrapa.br

## **Comissão de Planejamento Estratégico (CPE)**

Fernando do Amaral Pereira (presidência)  
Patrícia Rocha Bello Bertin (coordenação-geral)  
Rúbia Maria Pereira (coordenação-executiva)

Coordenação editorial  
*Fernando do Amaral Pereira*  
*Mayara Rosa Carneiro*  
*Lucilene Maria de Andrade*

Supervisão editorial e revisão de texto  
*Rúbia Maria Pereira*

Projeto gráfico e capa  
*Luiza T. L. Brito, Gislene F. B. Gama, Neide M. G. Lopes e Jhones Design*

Editoração eletrônica  
*Alex Ferreira Martins*

Fotos  
*Feliciano Alves de Araújo e Arnaldo Carvalho Júnior*

Tratamento das fotos  
*Alex Ferreira Martins e Adão de Oliveira Lima*

### **1ª edição**

1ª impressão (2008): 300 exemplares

### **Todos os direitos reservados.**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Embrapa Informação Tecnológica

---

Embrapa Informação Tecnológica.

III Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica :  
2008-2011. Brasília, DF : Embrapa Informação Tecnológica, 2008.  
38 p.

1. Informação científica. 2. Informação tecnológica. 3. Pesquisa agropecuária. 4. Planejamento. 5. Publicação. I. Título.

CDD 630.72

---

© Embrapa 2008

# Apresentação

Em conformidade com valores, visão, missão, diretrizes e objetivos dispostos no *V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023*, e, por extensão, no plano diretor das demais Unidades da Empresa; bem como em sintonia com o foco das atuais políticas públicas de propiciar, indistintamente, inclusão social via popularização da ciência, democratização do acesso à informação e apoio a processos educativos formais e não formais, a Embrapa Informação Tecnológica apresenta o seu *III Plano Diretor de Unidade – 2008-2011*, com o firme propósito de cumprir sua missão de forma transparente e de modo que atenda à pluralidade do meio rural brasileiro e dos diversos segmentos que demandam conhecimentos produzidos pela Embrapa.

Neste quadriênio, além de dar continuidade a atividades já em andamento a Unidade planeja executar outras dez novas ações gerenciais de gestão e de difusão científica da informação, as quais se resumem em promover melhorias em processos de avaliação de resultados, de coordenação, de divulgação e de disseminação, bem como de garantia de direitos autorais e do rigor científico; ampliar e modernizar sua infra-estrutura física e tecnológica; aprimorar atividades de organização da informação; apoiar o processo de internacionalização da Embrapa com a tradução de obras; promover inovações tanto na edição em mídia impressa quanto na edição em mídia eletrônica, sobretudo com a convergência de ambas e a adoção do modelo de gestão de acesso aberto à informação científica; aumentar sua produção e sua produtividade; revitalizar seu setor de distribuição e de comercialização de publicações; integrar sistemas internos; e valorizar seu capital humano mediante atividades de capacitação e de partilha de conhecimentos.

Para enfrentar tais desafios, a Embrapa Informação Tecnológica conta com o apoio de seu Comitê Assessor Externo (CAE) e da Diretoria-Executiva da Empresa, e propõe-se a conjugar esforços via fortalecimento de suas parcerias internas e externas e maior integração de sua equipe.

Espera, assim, atender mais, e de melhor forma, às demandas plurais do diversificado público da Embrapa, e, com isso, continuar contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, mais produtivo e mais participativo.

**Fernando do Amaral Pereira**  
Gerente-Geral  
Embrapa Informação Tecnológica

# Sumário



<b>Introdução</b>	<b>9</b>
Análise do <i>V PDE</i>	11
Avaliação do <i>II PDU – 2004-2007</i>	13
<b>Análise Estratégica</b>	<b>17</b>
Análise prospectiva do ambiente externo para a gestão e a difusão da informação	18
Principais tendências	18
Principais oportunidades	20
Principais ameaças	21
<b>Formulação Estratégica</b>	<b>23</b>
Missão	24
Visão de futuro	25
Valores	25
Desafios institucionais e organizacionais	26
Diretrizes selecionadas, estratégias associadas e contribuições da Unidade	27
<b>Glossário</b>	<b>30</b>
<b>Referências</b>	<b>35</b>
<b>Lista de Colaboradores</b>	<b>37</b>



# Introdução

Na elaboração deste *III Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica*, cuja vigência – 2008-2011 – englobará a transição para a segunda década deste século em que a informação figura como “protagonista” do cenário instaurado pela consolidação da internet e da globalização, a Unidade principiou seus trabalhos numa reunião com vários analistas e assistentes integrantes de seu quadro de empregados, na qual esteve em pauta, entre outros temas, a avaliação do cumprimento do *II PDU – 2004-2007*.

Conforme cronograma proposto na metodologia (MACROPLAN, 2008) de elaboração dos planos diretores de Unidades (PDUs) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Unidade realizou, em abril deste ano, uma nova reunião, cujo objetivo foi motivar todos os empregados com a exibição de um programa de vídeo em que, realçando a importância dos planos diretores, a Diretoria-Executiva da Embrapa conclama todos os embrapianos a colaborarem no processo de sua elaboração.

Nessa **reunião de partida**, fez-se ainda a apresentação da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE) constituída para coordenar os trabalhos, a qual expôs o cronograma e organizou os grupos de trabalho (GTs) formados por cerca de 40 empregados.

Tão logo constituídos, os GTs se propuseram a discutir o *V Plano Diretor da Embrapa (V PDE)*, para, em maio, auxiliarem a CPE na análise prospectiva do ambiente externo e interno.

Nessa análise contextual foram compiladas, das entrevistas feitas com membros do Comitê Assessor Externo (CAE) da Embrapa Informação Tecnológica, com profissionais direta e indiretamente relacionados à sua área de atuação, assim como com parceiros e vários empregados, as principais tendências, oportunidades e ameaças do ambiente externo, além de forças e fragilidades do ambiente interno a serem consideradas na elaboração deste terceiro plano diretor.

Terminada essa fase de **análise estratégica**, em que, coordenados pela CPE, os GTs selecionaram também estratégias associadas às diretrizes constantes no *V PDE*, as quais foram posteriormente alinhadas às principais contribuições e ações gerenciais propostas pela Unidade para o quadriênio 2008-2011; realizou-se, em junho, um workshop em que todos, integrantes dos GTs, gerentes e supervisores da Unidade, trabalharam na **formulação estratégica** tanto para procederem à revisão da missão e da visão de futuro da Embrapa Informação Tecnológica quanto para proporem ações gerenciais para o próximo quadriênio, todas elas a serem desenvolvidas em parceria, sobretudo com Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa.

Posteriormente à fase de interação com os futuros parceiros, os integrantes da CPE e os gerentes da Unidade fizeram a análise de consistência entre propostas do *V PDE* e os demais elementos aqui apresentados: missão, visão, estratégias selecionadas e contribuições previstas com a execução das ações propostas.

Tão logo analisada, por parte da Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE), e da diretora supervisora da Unidade, a primeira versão interna deste plano diretor, a CPE fez as alterações solicitadas, para que o conteúdo do documento final fosse então pactuado, em agosto de 2008, entre sua gerência-geral e a alta administração da Embrapa.

Depois de analisar, negociar e providenciar os ajustes sugeridos no processo de **pactuação**, a versão ajustada foi novamente submetida à análise da SGE e à **aprovação final** da diretoria no mês de setembro.

Elaborado a partir dessa versão interna final oficialmente aprovada em outubro de 2008, trata-se o presente documento da versão externa do *III PDU da Embrapa Informação Tecnológica – 2008-2011*, a ser divulgado entre parceiros internos e externos, beneficiários de atividades e demais empregados, com o objetivo principal de mobilizá-los e motivá-los a colocá-lo em prática.

Das várias etapas do processo de elaboração deste documento, detalhadas nas páginas seguintes, conclui-se aqui, antecipadamente, que em meio às dificuldades detectadas sobressaíram as grandes oportunidades a serem aproveitadas pela Unidade no período de 2008 a 2011, as quais norteiam a proposição deste seu terceiro plano diretor.

Acrescenta-se, por último, que para maior êxito no enfrentamento dos desafios postos, e um melhor aproveitamento das oportunidades previstas, a Unidade se apoiará no mesmo espírito de equipe com o qual contou durante a formulação deste documento, assim como em

sua vontade coletiva de superar dificuldades e potencializar suas atuais forças internas, entre as quais se destacam uma elevada capacidade de elaboração e de gestão de projetos corporativos; o foco no resultado; a larga experiência, a boa qualificação e a adequação do perfil técnico de suas equipes; a adequação de canais de comunicação internos e externos que atualmente utiliza; a satisfatória infra-estrutura física e tecnológica que já possui; a boa aceitação mercadológica de produtos e de serviços que oferta; e, principalmente, a boa imagem até então conquistada junto a seus parceiros e ao seu público-alvo.

## **Análise do V PDE**

Do olhar que, em seu *V PDE – 2008-2011-2023*, a Embrapa lança para o futuro, sem contudo prescindir da análise do passado que alicerça o seu presente, depreende-se, a princípio, o balanço que a Empresa faz de sua contribuição para a sociedade no último quadriênio, a qual lhe rendeu, nacional e internacionalmente, maior visibilidade e merecido reconhecimento, e, além de ter-lhe possibilitado grandes avanços nos Estados Unidos, na Europa e na África (onde possui representação), permitiu-lhe também o atendimento de demandas vindas da América Latina.

Ressalta-se, posteriormente, o mapeamento feito pela Empresa das **tendências** relativas ao macroambiente e à pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) para a agricultura, entre as quais se destacam “o crescimento demográfico, o maior poder de consumo dos países emergentes e o aumento da demanda por agroenergia” que, em conjunto, antecipam “a expansão da demanda por produtos advindos do agronegócio” (EMBRAPA, 2008, p. 9): cenário do qual emergem **oportunidades** relacionadas sobretudo à multiplicação de demandas, de recursos e de oportunidades de parcerias relacionadas à PD&I associadas às mudanças climáticas, à sustentabilidade da produção agropecuária, ao aproveitamento da biodiversidade brasileira e ao aumento mundial à agroenergia (EMBRAPA, 2008, p. 14).

Embora sua possibilidade de aproveitar tais oportunidades se reduza em face de **ameaças** como, por exemplo, insuficiência de investimentos em PD&I no Brasil; engessamento institucional das demais instituições públicas integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA); continuidade do contingenciamento de recursos públicos; e risco de evasão dos melhores talentos acompanhada de perda de massa crítica em áreas estratégicas da Empresa (EMBRAPA, 2008, p. 14-15), a Embrapa se propõe a conquistar uma posição de liderança global em PD&I formulando, para tanto, a **missão** de “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2008, p. 28),

assim como a seguinte **visão de futuro**: “Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.” (EMBRAPA, p. 30).

Para a concretização de sua visão de futuro, a Empresa se posiciona estrategicamente identificando seus públicos-alvo, definindo os benefícios que pretende gerar para eles mediante a execução de cinco **objetivos** (desafios técnico-científicos) e de oito **diretrizes** (desafios organizacionais e institucionais), os quais são sintetizados na Fig. 1 a seguir:



**Fig. 1.** Posicionamento estratégico da Embrapa.  
Fonte: Embrapa (2008, p. 20).

Dos objetivos e das diretrizes apresentadas no *V PDE* desdobram-se 63 estratégias: 32 associadas aos primeiros, e 31 às últimas, isto é, às diretrizes estratégicas.

Assim, do conjunto de estratégias associadas, constantes no *V PDE*, a Embrapa Informação Tecnológica prioriza sete delas associadas também a sete diretrizes estratégicas, às quais alinha projetos institucionais (neste documento denominados, para fins metodológicos,

de ações gerenciais) a que se propõe desenvolver na vigência deste seu terceiro PDU, e, conseqüentemente, cumprir sua missão ao mesmo tempo em que contribui para o cumprimento da missão da Empresa como um todo.

## ***Avaliação do II PDU – 2004-2007***

Elaborado em conformidade com o *V PDE*, e também a partir de análise de fatores ambientais externos e internos à Unidade, para o cumprimento da missão de

Propor, coordenar e executar, em benefício dos diversos segmentos da sociedade, estratégias e ações relativas à gestão, à edição e à publicação, em mídias impressa e eletrônica, de informações arquivísticas, científicas e tecnológicas geradas e/ou adaptadas pela Embrapa. (EMBRAPA, 2005, p. 19).

o *II PDU da Embrapa Informação Tecnológica – 2004-2007* trazia **3 objetivos estratégicos** voltados para a adoção de novas estratégias mercadológicas e de coordenação de edição, a ampliação de parcerias e o desenvolvimento e fortalecimento do Sistema Embrapa de Arquivo (Searq) e do Sistema Embrapa de Bibliotecas (SEB); os quais se desdobravam em **6 objetivos específicos** cuja consecução previa a realização de **40 metas**.

Além disso, propunha **5 diretrizes estratégicas** relativas à consolidação, à inovação, à competitividade, à melhoria, à atualização, à ampliação e ao aperfeiçoamento de processos relativos à gestão (edição e publicação) da informação; bem como a melhorias pertinentes aos processos de gestão de pessoas – valorização profissional e socialização do conhecimento organizacional, de gestão organizacional, de recursos financeiros, de infra-estrutura e de comunicação empresarial que, por sua vez, desdobravam-se em **10 diretrizes específicas** cuja consecução se ancorava na efetivação de **43 metas**.

Quanto à **relevância e à abrangência dos resultados** alcançados, tem-se a ressaltar que, sintonizada com as tendências à época mapeadas (a saber: evolução acelerada do conhecimento científico; preocupação crescente do público e das políticas governamentais com sustentabilidade do negócio agrícola; maior atenção à gestão do conhecimento como instrumento viabilizador do acesso à informação; e crescente preocupação e competitividade do mercado editorial diante de questões como segurança da informação e direitos autorais), esta Unidade se propôs a respondê-las com medidas tais como: aumento do número de parcerias internas e externas; intensificação de mecanismos referentes à partilha de conhecimento; edição de mais obras cujo conteúdo enfocasse sustentabilidade ambiental e socioeconômica; disponibilização de

mais material normativo; manutenção da coexistência das mídias eletrônica e impressa; além de maior dedicação a questões pertinentes à proteção do rigor científico e de direitos autorais.

Assim, se de 1991 a 2003 a Embrapa Informação Tecnológica editou e publicou, em **mídia impressa**, uma média anual de 56 títulos; e um número de 608.678 exemplares; de 2004 a 2007 aumentou essa média para 68 títulos por ano, e o número de exemplares para 1.311.137.

Ademais, para melhor atender à variedade de públicos da Embrapa a Unidade ampliou o escopo de algumas de suas linhas editoriais com o acréscimo, na Linha Técnico-Científica, de títulos avulsos; na Linha Transferência de Tecnologia, de títulos da *Coleção Agroindústria Familiar*, da *Coleção ABC da Agricultura Familiar* e de *títulos avulsos*; na Linha Ensino e Aprendizagem, de títulos avulsos direcionados ao público infanto-juvenil e aos pequenos produtores e, ainda, títulos com enfoque em aproveitamento alimentar; além de ter criado a Linha Memória Embrapa na qual se integram a *Coleção História das Unidades Embrapa* e os *Títulos Memorialísticos Avulsos*.

Dessa forma, esforçou-se para ampliar a média de edição de títulos de interesse da agricultura familiar de 12, no período de 1991 a 2003, para 26 no período de 2004 a 2007; assim como a de títulos destinados à faixa infanto-juvenil de 1 para 6; a de títulos mais voltados para a agricultura empresarial de 9 para 19; bem como a de títulos editados na Linha Técnico-Científica de 17 para 23.

Ainda no que diz respeito à democratização do acesso à informação científica, a Embrapa Informação Tecnológica investiu fortemente na execução do projeto integrado ao Programa Fome Zero e desenvolvido com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), denominado Minibibliotecas da Embrapa, e ampliou o número de municípios por ele contemplados, em 2003, de 205 para 529 em 2007.

Em **mídia eletrônica**, além de dar continuidade e inovar a produção do programa televisivo *Dia de Campo na TV*, em 2004 a Unidade levou ao ar o programa de rádio da Embrapa, denominado *Prosa Rural*, que, inicialmente transmitido apenas por cerca de 50 emissoras de rádio, conquistou até o fim de 2007 a parceria de 902 emissoras – comunitárias e comerciais –, as quais o veiculam hoje nas 5 regiões brasileiras.

Em parceria com as demais Unidades, sobretudo com o Departamento de Tecnologia da Informação, da Assessoria de Comunicação Social, e da Embrapa Informática Agropecuária, em 2004 a Unidade deu início à coordenação do projeto Portal Embrapa – duplamente prestigiado em 2006 com o primeiro lugar do Prêmio Ibest – reorganizando e adotando um novo leiaute para as páginas eletrônicas da Empresa; em 2005 introduziu a primeira versão da ferramenta livre, plone zope, de gestão de conteúdos; e, em 2006 e em 2007,

reformulou e reeditou a sua arquitetura de conteúdos, que passou a contar então com um inovador menu temático, além de ganhar funcionalidades que permitem maior interatividade com o usuário. Disponibilizados no Portal Embrapa, outros dois projetos que ganharam fôlego no período de vigência do II PDU foram o da Agência de Informação Embrapa que, em 2007, além de conter 8 árvores já prontas passou a contar também com a construção – ainda em andamento – de mais 30 árvores do conhecimento, com a aprovação da proposta de construção de outras 33, e, no âmbito do Projeto Agrofuturo, com a previsão de construção de outras 4 (Território do Sisal, Território do Nordeste Paraense, Território da Grande Dourados e Território da Mata Sul); e o do Sistemas de Produção, que finalizou 2007 com 115 sistemas publicados.

Em relação às atividades relacionadas à coordenação da edição de publicações, além dos vários cursos e treinamentos ministrados no período, para empregados de outras Unidades, cabe mencionar ainda a elaboração e a disponibilização on-line de vários manuais de cunho normativo, quais sejam: *Manual de editoração Embrapa* (versão revista e atualizada); *Manual de padronização da Embrapa na internet*; *Manual de orientações e metodologias da Agência de Informação Embrapa*; *Manual de gestão de documentos e informações arquivísticas*; *Manual de utilização da ferramenta plone*; e *Manual para referência de recursos da informação*.

Mas a Unidade buscou ainda maiores inovações no quadriênio em questão, com a submissão, no âmbito dos macroprogramas, de outros projetos, dos quais alguns foram concluídos (Portal Embrapa e Gestão da Informação Arquivística na Embrapa); outros estão em andamento (Memória Embrapa, Sistema eletrônico de gerenciamento e publicação on-line da revista *Pesquisa Agropecuária Brasileira – PAB*, Contando ciência na web para o público infanto-juvenil, Sistema Embrapa de Bibliotecas – SEB); e outros foram recentemente aprovados e se encontram em início de execução: Acesso aberto na Embrapa: maximizando o impacto da pesquisa, a visibilidade e a gestão da informação científica; Implantação de política de preservação de acervos das bibliotecas da Embrapa; Programa de rádio Prosa Rural – pesquisa de audiência; e Fortalecimento da representação da Embrapa na web: governança da informação e internacionalização.

No tocante às ações gerenciais administrativas de maior relevância, além da constante reposição do quadro de empregados, assim como da reestruturação e do remanejamento de pessoal feitos em algumas equipes, cumpre ressaltar a aquisição de equipamentos para todos os setores da Unidade, assim como a expansão de infraestrutura física da Unidade: só em 2006 ampliada em mais 309 m<sup>2</sup>, nos quais foram acomodadas, entre outras, as instalações do estúdio de rádio; e, em 2007, em mais 600 m<sup>2</sup> para a instalação de uma central de distribuição, para acomodação do almoxarifado, do protocolo e do estoque de publicações e, com isso, melhorar tanto as condições de trabalho quanto de armazenagem dos setores de

Produção Gráfica, de Compras e de Marketing e Comercialização e, sobretudo, tornar mais eficiente o atendimento ao consumidor de publicações Embrapa.

Quantitativamente, a análise do cumprimento das metas do *II PDU* permite constatar que, das 83 metas estabelecidas, 85,5 % foram cumpridas integralmente, 12,1 % parcialmente e 2,4 % não foram cumpridas; contudo, 4,8 % foram cumpridas além do planejado.

Registra-se, portanto, que o êxito da Embrapa Informação Tecnológica na consecução de objetivos e de diretrizes constantes em seu segundo plano diretor se deveu, sobretudo, aos seguintes **fatores potencializadores**: aumento do número de parcerias internas e externas celebradas; aprimoramento da infra-estrutura tecnológica; ampliação e modernização de instalações físicas; remanejamento, reestruturação e capacitação de equipes atuantes em mídia eletrônica; motivação decorrente do reconhecimento dos públicos externos; e aprovação de projetos no âmbito dos Macroprogramas do Sistema Embrapa de Gestão (SEG).

Contudo, se algumas metas não foram cumpridas, ou o foram apenas parcialmente, isso se deveu a alguns **fatores limitadores** como: aumento não planejado da demanda de publicações e, logo, diminuição de prazo tanto para a edição das obras quanto para solicitar e receber suporte jurídico para gestão de contratos, formalização de parcerias e apuração e pagamento de direitos de autor; necessidade de capacitação de empregados de algumas equipes, como a de vendas e a de edição impressa; existência de poucos subsídios (resultados de pesquisa e relatórios técnicos gerenciais, por exemplo) para viabilização e/ou facilitação de decisões gerenciais editoriais e mercadológicas; baixa motivação do público interno (UDs) na utilização dos instrumentos normativos produzidos pela Unidade; desintegração de sistemas informacionais internos; carência de melhores instalações de logística para comercialização de produtos; integração ainda não satisfatória dos setores da Unidade; bem como inexistência de um cadastro único de clientes, o qual pudesse facilitar a gestão e o monitoramento das ações desenvolvidas.

Assim, as principais **recomendações** para a execução do *III PDU* desta Unidade concentram-se na proposição de soluções para os fatores que restringiram a execução de metas previstas em seu *II PDU*, e, claro, na manutenção daqueles que potencializaram o seu sucesso; assim como na composição de uma comissão permanente que, além de propor inovações e alterações necessárias possa também avaliar, periodicamente, tanto a execução das ações quanto a obtenção de resultados previstos pela Embrapa Informação Tecnológica neste seu terceiro plano diretor.

# *Análise Estratégica*

No processo de avaliação de seu ambiente externo e interno, a Embrapa Informação Tecnológica contou com a contribuição de parceiros internos e externos (ver lista de colaboradores no final deste documento) com os quais freqüentemente desenvolve atividades voltadas para a gestão e/ou a difusão científica de informações.

Para uma análise prospectiva mais abrangente, foi realizada com os atores relevantes do ambiente externo uma entrevista semi-estruturada, cujo roteiro norteador de perguntas considerava a área de atuação e a experiência de cada especialista entrevistado.

Do resultado das entrevistas feitas foram selecionadas tendências, oportunidades e ameaças (a seguir comentadas) a serem consideradas pela Embrapa Informação Tecnológica nos próximos quatro anos, a partir das quais foram propostas as ações gerenciais apresentadas neste documento.

## ***Análise prospectiva do ambiente externo para a gestão e a difusão da informação***

Como consequência direta da consolidação dos efeitos da globalização e do desenvolvimento tecnológico em todos os setores, mídias e suportes, vislumbram-se para o próximo quadriênio, de um modo geral, maior controle social e mais exigência, por parte dos cidadãos, por informação mais rápida, objetiva, segura e precisa, bem como de mais fácil acesso e de menor custo.

Aliada a essa acentuada preocupação com a qualidade, a atualização, a confiabilidade e a procedência das informações veiculadas em mídia eletrônica (internet; radiodifusão – digital e por satélite; televisão – por antena, por assinatura, a cabo, parabólica e digital; cinema em película e digital; telefonia móvel; etc.) e em mídia impressa (livro, manual, revista, jornais entre outros tipos de produtos de informação cujo suporte seja o papel), e em suportes cada vez mais qualificados e variados (CD, DVD, pendrive, website, wireless, correio eletrônico, páginas eletrônicas, papel reciclado, papel certificado, etc.); prevê-se também um maior investimento na gestão da informação e do conhecimento e, logo, também uma maior valorização do capital humano.

### ***Principais tendências***

Em virtude de um avanço tecnológico multiforme, e por lidar diretamente com a difusão da informação, cabe a esta Unidade incrementar suas atividades de gestão e de difusão da informação (em mídia eletrônica, principalmente) com foco em **tendências tecnológicas** tais como: valorização do rádio como instrumento de cidadania e veículo de grande impacto para a divulgação científica em países em desenvolvimento; consolidação da TV e do rádio digitais; integração de tecnologias para a comunicação e a convergência de mídias; especialização das estratégias de difusão científica em conformidade com diferenças e particularidades dos públicos, a partir das novas Tecnologias de Informação, Comunicação e Expressão (Tice); implementação de sistemas de informação de arquivos abertos e interoperáveis, com utilização intensa de arquitetura orientada para serviços (SOA) e para a adoção de softwares livres; evolução da web como plataforma de socialização e de interação de usuários para partilha e criação conjunta de conteúdos; maior conectividade entre consumidores e fornecedores, bem como entre equipes de trabalho, tendo-se em vista a aceleração e a dinamização dos ciclos de produção; e fortalecimento das redes e das “redes de redes” (internet).

No que se refere, especificamente, a **tendências relativas a demandas, exigências, preferências e mudança de perfil de públicos-alvos**, cumpre ressaltar que os impactos das mudanças

climáticas desencadearão crescentes pressões ambientais pelo uso sustentável dos recursos naturais, assim como a busca por tecnologias alternativas que valorizem a diversidade biológica e propiciem segurança energética e novos comportamentos que, por sua vez, resultarão no aumento da procura por informações relacionadas à produção, à armazenagem, ao processamento e à comercialização de alimentos de consumo interno; a sistemas de produção que atendam aos requisitos dos mercados internacionais (normas do comércio exterior; a rastreamento de produtos, entre outros); às possibilidades de produção em unidades familiares; à segurança alimentar; às questões ambientais; e às novas matrizes energéticas.

No tocante às principais **tendências socioeconômicas e culturais**, também ligadas à mudança do perfil do usuário de informações, há que se considerar que o crescimento e o envelhecimento populacional, a urbanização, a elevação de renda e do nível de escolaridade nos países emergentes, entre outros fatores, implicarão a emergência de um mercado cada vez mais exigente, integrado por cidadãos que, para viverem melhor, e de forma mais saudável, estarão mais atentos para o desenvolvimento de políticas e de ações que assegurem a saúde do planeta e, ao mesmo tempo, demandarão mais alimentos e exigirão que tais alimentos sejam cada vez mais seguros.

Para isso, tais cidadãos serão socialmente mais bem articulados nas comunidades, com a consolidação de lideranças ativas; demandarão mais informação e capacitação para a extensão rural; propiciarão uma evolução quantitativa e qualitativa da participação da agricultura familiar no âmbito da agricultura familiar como um todo; preocupar-se-ão mais com a viabilidade de também eles, em processo de interação, produzirem informação; e procurarão maximizar a aprendizagem permanente ao longo da vida, tanto por meio de processos formais como não formais de educação.

No que concerne a **tendências mercadológicas**, a crescente preocupação e a maior competitividade do mercado editorial da informação diante de questões como avanços na fronteira de geração de conhecimento científico-tecnológico (com a inclusão de novas tecnologias e progressiva ampliação de uso de produtos ligados à biotecnologia, à nanotecnologia, à agricultura de precisão e à bionergia); segurança da informação; e garantia de direitos autorais e de propriedade intelectual, contribuirão fortemente para a consolidação da gestão do conhecimento como instrumento viabilizador do acesso à informação, assim como para a ampliação de seu compartilhamento no mundo globalizado.

Embora tenha de estar preparado para atender mais demandas ante a evolução acelerada do conhecimento científico, com articulação interdisciplinar crescente, em contrapartida esse mercado poderá contar, ora em diante, com mais oportunidades de parcerias para a

difusão científica, com redução da institucionalização, dada a possibilidade de aumento da participação do setor privado em alguns setores de PD&I, e, logo, com resultados mais eficazes e com a partilha de informações e de conhecimentos também das empresas entre si, em benefício da população brasileira e de países em desenvolvimento.

Paralelamente às tendências anteriormente comentadas, é imperativo considerar também **tendências políticas** estreitamente ligadas aos avanços na fronteira do conhecimento, como, por exemplo, o aumento da cooperação brasileira com países em desenvolvimento, principalmente da África e da América Latina; o fortalecimento do trabalho de pesquisa da Embrapa nas áreas de segurança alimentar e de produção de alimentos, ou seja, em temas centrais da agenda mundial para regiões tropicais; a desburocratização de processos nas organizações públicas; o incremento da terceirização nas empresas públicas; o foco em iniciativas capazes de promover inserção social e econômica de excluídos (agricultores familiares, comunidades tradicionais, pequenos empreendedores rurais, etc.), entre as quais sobressaem as relativas à popularização da ciência e a democratização do acesso à informação; e um foco maior em inovações capazes de intensificar a projeção brasileira, sobretudo científica, no competitivo mundo globalizado.

### *Principais oportunidades*

Do conjunto de tendências antes referidas destaca-se, sobretudo, a consolidação de um mercado integrado por cidadãos mais atentos às questões ambientais e a direitos de inclusão social, e, portanto, mais exigentes não só em relação ao acesso a mais informações como também à melhor qualidade dessas informações, tanto no que diz respeito à sua segurança, precisão e procedência, quanto no que se refere à rapidez e à facilidade de sua obtenção.

Assim, para atender demandas de informação desses cidadãos que querem mais conhecimento e maior quantidade, diversidade e segurança de alimentos – ou seja, melhor qualidade de vida e mais saúde –, muitas são as oportunidades a serem aproveitadas pela Embrapa Informação Tecnológica em seu ofício de difundir, em linguagem, estilo, mídia e suportes adequados e acessíveis a diferentes tipos de públicos, informações geradas pelas demais Unidades da Empresa. Entre tais oportunidades destacam-se as seguintes:

#### Atendimento de demandas

- ◆ Intensificação da procura por informações sobre temas de pesquisa priorizados nos planos diretores da Embrapa, tais como aquelas referentes à produção e à comercialização

de alimentos de consumo interno; a sistemas de produção que atendam a parâmetros de qualidade internacionais; à produção em unidades familiares; à segurança alimentar; às questões ambientais; e às novas matrizes energéticas.

#### Tecnológicas

- ◆ Intensificação da demanda por agentes e sistemas informatizados capazes de suprir as necessidades de informações dos usuários em geral.
- ◆ Intensificação dos esforços de difusão científica para públicos específicos, por meio do uso das novas Tecnologias de Informação, de Comunicação e de Expressão (Tice).
- ◆ Avaliação continuada das ações de difusão científica.
- ◆ Implantação de gestão eletrônica de documentos.

#### Avanços em gestão da informação

- ◆ Implantação de modelo de gestão da informação científica segundo pressuposto do “Acesso Aberto”.
- ◆ Avaliação das estratégias vigentes e proposição de diretrizes para a política de informação na Embrapa.
- ◆ Consolidação do Sistema Embrapa de Arquivos.

#### Políticas

- ◆ Maior aproximação entre os agentes difusores de informação e as políticas de apoio ao desenvolvimento rural.
- ◆ Apoio à expansão internacional da Embrapa mediante a tradução de produtos de informação para outros idiomas.
- ◆ Continuidade no atendimento às políticas públicas de inclusão social com o desempenho de atividades voltadas para a universalização do conhecimento.

### *Principais ameaças*

Ainda que o conjunto de oportunidades antes referidas se sobressaia e indicie um futuro promissor para a Embrapa Informação Tecnológica, para conquistá-lo a Unidade terá de considerar também a ocorrência de eventos passíveis de comprometer o bom desempenho de suas atividades, ou seja, eventos que podem vir a se tornar ameaças a ser enfrentadas, entre as quais se destacam as seguintes:

#### Diversidade das demandas

- ◆ Impossibilidade de atender à pluralidade de demandas por informação desencadeada pela crescente especialização.
- ◆ Desarticulação com parceiros externos e menor eficiência das ações de difusão científica.



# *Formulação Estratégica*

Analisado o *V PDE* em vigência, avaliado o PDU anterior, e concluída a análise estratégica prospectiva (ambientes externo e interno), cabe então proceder à formulação estratégica da Unidade com a atualização de sua missão e visão de futuro, bem como com a definição de estratégias associadas a desafios científicos e tecnológicos (objetivos estratégicos) e a desafios institucionais e organizacionais (diretrizes estratégicas) selecionados do *V PDE*, às quais se alinham projetos e/ou ações gerenciais planejadas e respectivas contribuições.

Embora a peculiaridade das atividades desenvolvidas pela Embrapa Informação Tecnológica – Unidade Descentralizada de serviço – permita-lhe certa afinidade com grande parte do que é proposto nos demais objetivos estratégicos constantes no *V PDE*, haja vista o fim último da maioria deles ser a geração de informação científica passível de ser gerida e difundida em benefício da sociedade; a Unidade seleciona estratégias associadas somente às diretrizes estratégicas com os quais seu ofício mantém direta e estreita relação.

## ***Missão***

A missão da Embrapa Informação Tecnológica no quadriênio de 2008 a 2011, a seguir destacada, será cumprida em consonância com a missão da Empresa, de modo que complemente, e/ou seja compatível, com a missão de todas as demais Unidades da Embrapa.

**Propor, coordenar e executar, em benefício da sociedade, soluções para a gestão e a difusão de informações geradas pela Embrapa.**

## Visão de futuro

No período de vigência deste III PDU, a Embrapa Informação Tecnológica pretende desempenhar sua missão para.

**Ser referência nacional e internacional em gestão e em difusão de informações.**

## Valores

No cumprimento de sua missão, a Unidade se compromete a respeitar e a fazer valer os valores que balizam práticas e comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, os quais representam doutrinas essenciais e duradouras da Empresa, a saber:

- ◆ **Excelência em pesquisa e gestão** – Estimulamos práticas de organização e gestão orientadas para o atendimento das demandas dos nossos clientes, pautando nossas ações pelo método científico e pelo investimento no crescimento profissional, na criatividade e na inovação.
- ◆ **Responsabilidade sociambiental** – Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuimos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais.
- ◆ **Ética** – Somos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano com contínua prestação de contas à sociedade.
- ◆ **Respeito à diversidade e à pluralidade** – Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, encorajando e promovendo uma perspectiva global e interdisciplinar na busca de soluções inovadoras.
- ◆ **Comprometimento** – Valorizamos o engajamento efetivo das pessoas e equipes no exercício da nossa Missão e na superação dos desafios científicos e tecnológicos para geração de resultados para os nossos públicos-alvo.
- ◆ **Cooperação** – Valorizamos as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação, mantendo fluxos de informação e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade. (EMBRAPA, 2008, p. 18).

## ***Desafios institucionais e organizacionais***

Também referidos de diretrizes estratégicas, os desafios institucionais são os resultados prioritários relativos às atividades-meio da instituição, os quais são formulados em termos qualitativos e devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do planejado.

Objetivam contribuir para o alcance da visão de futuro e do posicionamento estratégico, para a exploração das potencialidades, bem como para a superação das debilidades da organização.



## *Diretrizes selecionadas, estratégias associadas e contribuições da Unidade*

Para realizar sua missão e contribuir, efetivamente, para que a Embrapa cumpra a missão maior de “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”, a Embrapa Informação Tecnológica selecionou, no V PDE, estratégias desdobradas de sete diretrizes estratégicas com as quais suas atividades mantêm maior afinidade.

Alinhadas às estratégias escolhidas, todas elas de médio prazo, a Unidade se propôs a desenvolver dez ações gerenciais (detalhadas na versão interna deste documento), cujas contribuições previstas para o alcance dos objetivos da diretriz à qual cada uma delas corresponde são apresentadas na terceira coluna da Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1.** Contribuições das ações gerenciais da Embrapa Informação Tecnológica, planejadas conforme estratégias associadas a diretrizes selecionadas do VPDE.

Diretrizes estratégicas <sup>(1)</sup>	Estratégias associadas <sup>(2)</sup>	Contribuições da Unidade
<b>Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias</b>	Consolidar a gestão por resultados na Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação	Aperfeiçoar atividades de gestão e de difusão de informações Embrapa por meio de avaliação e monitoramento das ações de difusão científica
<b>Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais</b>	Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção	Ampliar e modernizar a estrutura física e administrativa da Unidade, bem como implementar gestão por competência com vistas na capacitação, na motivação e na integração de equipes, de setores e de gerências
<b>Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação</b>	Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias gerados	Apoiar processos formais (escolares) e não formais (não escolares) de educação, mediante proposição e realização de iniciativas editoriais voltadas para a popularização de informações científicas

Continua...

## Continuação

Diretrizes estratégicas <sup>(1)</sup>	Estratégias associadas <sup>(2)</sup>	Contribuições da Unidade
<p><b>Promover a gestão e a proteção do conhecimento</b> <sup>(3)</sup></p>	<p>Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa, e fortalecer competências e instrumentos necessários<sup>(3)</sup></p>	<p>Diversificar, expandir e imprimir maior velocidade à produção de publicações Embrapa em mídias impressa e eletrônica, com foco nos temas prioritizados nos Planos Diretores das UD's</p>
		<p>Intensificar o processo de democratização do acesso às informações técnico-científicas geradas pela Embrapa</p>
		<p>Aprimorar processos vigentes de gestão da informação (coordenação da edição, organização da informação e divulgação de informações Embrapa)</p>
		<p>Coordenar processos de aquisição e de disponibilização de informações técnico-científicas para o público interno, bem como de modernização do Sistema Embrapa de Bibliotecas (SEB)</p>
<p><b>Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia</b></p>	<p>Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional)</p>	<p>Apoiar a expansão internacional da Empresa editando e publicando – em mídias impressa e eletrônica – produtos de informação Embrapa em idiomas estrangeiros</p>
<p><b>Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&amp;I e da infra-estrutura</b></p>	<p>Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais</p>	<p>Atualizar a infra-estrutura tecnológica, desenvolver e integrar sistemas computacionais em apoio à gestão e à difusão de informações Embrapa</p>

Continua...

## Continuação

Diretrizes estratégicas <sup>(1)</sup>	Estratégias associadas <sup>(2)</sup>	Contribuições da Unidade
<b>Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação</b>	Aprimorar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a Empresa e seus públicos de interesse	Aprimorar o atendimento ao cidadão, por meio da melhoria de processos e da modernização de espaços para comercialização de publicações Embrapa

<sup>(1)</sup> Diretrizes estratégicas 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 8 selecionadas do *VPDE - 2008-2011-2023*. (EMBRAPA, p. 24-27).

<sup>(2)</sup> Estratégias de médio prazo associadas às diretrizes selecionadas que, por sua vez, relacionam-se a desafios institucionais e organizacionais do *VPDE - 2008-2011-2023*. (EMBRAPA, p. 24-27).

<sup>(3)</sup> Uma vez que a missão desta Unidade envolve, diretamente, a gestão da informação em seu sentido amplo, a maior parte de suas atividades alinha-se a esta estratégia desdobrada de diretriz específica da gestão e da proteção do conhecimento, e, por isso, mais contribuições e ações gerenciais são aqui propostas.



# Glossário

**Ação gerencial:** Ação relacionada à melhoria ou à operacionalização de alguma função corporativa da organização (planejamento, recursos humanos, administração, finanças, *marketing*, comunicação, tecnologia da informação, gestão da programação, auditoria ou assessoria jurídica e institucional). Está diretamente relacionada à superação dos desafios organizacionais e institucionais.

**Agricultura:** segundo *V PDE* (EMBRAPA, 2008), abrange a produção, o beneficiamento e/ou transformação de produtos agrosilvipastoris, aqüícolas e extrativistas, pois compreende desde processos mais simples até os mais complexos, inclusive o artesanato no meio rural e a agroindústria em seu conceito ampliado, que abrange insumos, máquinas, agropecuária, indústria e distribuição.

**Ameaças:** Fenômenos, ou condições atuais ou potenciais, capazes de dificultar substancialmente, e por longo tempo, o bom desempenho da instituição (em termos de cumprimento de sua missão, objetivos estratégicos, desempenho competitivo, etc.).

**Cadeia produtiva:** Conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos. Trata-se, pois, de um arranjo completo de atividades requeridas para viabilizar determinado produto ou serviço, desde a sua concepção, passando por sua produção e comercialização, até a sua entrega ao consumidor final.

**Conhecimento:** Capacidade, adquirida por alguém, de interpretar, de apreender, as relações de um conjunto de informações.

**Contribuições:** Transformações com as quais a Unidade auxiliará, por meio da implementação do seu plano diretor, o alcance das estratégias selecionadas.

**Dados:** Consistem em qualquer indício (som natural, data de nascimento de alguém, peso de algo, etc.) ou registro, físico ou memorizado, relacionável a alguma entidade (objetos, idéias, fatos, situações, etc.).

**Difusão científica:** Segundo Bueno (1984), trata-se de atividade abrangente que envolve todo e qualquer processo, ou recurso, utilizado para a veiculação de informações científicas e tecnológicas. Subdivide-se em *disseminação* científica, que engloba processos de comunicação científica; e em *divulgação* científica, que envolve processos de popularização da ciência.

**Direito autoral:** Conforme definido pelo Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (Ecad), trata-se de prerrogativas conferidas por lei, à pessoa física ou jurídica, criadora da obra intelectual, para que ela possa gozar dos benefícios morais e intelectuais resultantes da exploração de suas criações. Está regulamentado por um conjunto de normas jurídicas que visa a proteger as relações entre o criador e a utilização de obras artísticas, literárias ou científicas, tais como textos, livros, pinturas, esculturas, músicas, ilustrações, projetos de arquitetura, gravuras, fotografias, etc. Os direitos autorais são divididos, para efeitos legais, em direitos morais e em direitos patrimoniais.

**Diretrizes estratégicas:** Resultados prioritários, referentes às atividades-meio da instituição, e formulados em termos qualitativos, os quais devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do planejado. Têm por finalidade contribuir para o alcance da visão de futuro e do posicionamento estratégico, explorar as potencialidades e superar as debilidades da organização. São também referidas como desafios organizacionais.

**Disseminação científica:** De acordo com Albagli (1996), relaciona-se a processos de comunicação científica, ou seja, à comunicação da informação científica e tecnológica, transcrita em códigos especializados para um público seletivo formado de especialistas.

**Divulgação científica:** Conforme Albagli (1996), trata-se do uso de processos e de recursos técnicos para a comunicação da informação científica e tecnológica ao público em geral.

**Edição:** Comumente entendida como a ação que envolve todas as atividades de um editor, no âmbito da Embrapa Informação Tecnológica edição se restringe ao tratamento editorial propriamente dito, de determinado material a ser publicado. Assim, em se tratando de material impresso e on-line, por exemplo, edição inclui o desempenho, por parte de integrantes de uma equipe editorial, das seguintes atividades: registro, conferência e avaliação editorial de originais já aprovados para publicação; análise e desenvolvimento de projeto gráfico; revisão gramatical, ortográfica e estilística; revisão de diagramação de texto e de imagens; acompanhamento e registro de ISBN ou de ISSN; validação das revisões; editoração eletrônica e arte-final; e impressão desse material. No caso de publicação eletrônica em outros suportes, por exemplo, o rádio, de maneira geral edição diz respeito à seleção e à coordenação de montagem de material previamente gravado para realização de programa radiofônico. No que se refere a programa televisivo, edição inclui, *grosso modo*, desde a seleção de tema a ser gravado até a direção, a seleção e a montagem final de cenas gravadas.

**Estratégias:** Representam as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte de tempo definido. São

globais, altamente seletivas e podem estar focadas na superação de um desafio científico e tecnológico (objetivo) ou organizacional e institucional (diretriz).

**Formulação estratégia:** Conforme metodologia de elaboração deste documento, trata-se de etapa posterior à análise do PDE em vigência, à avaliação do PDU anterior, bem como à análise integrada dos ambientes externo e interno, na qual são atualizadas a missão e a visão de futuro da Unidade; definidas as estratégias às quais se alinharão seus projetos e ações; estabelecidas as contribuições para a efetivação de cada uma das estratégias selecionadas; assim como identificadas, em caráter preliminar, propostas de projetos e de ações da Unidade.

**Gestão da informação:** Aplicação de metodologias adequadas aos processos de identificação, aquisição, edição, organização, armazenamento, controle, recuperação publicação e uso das informações de uma organização, para torná-las disponíveis, acessíveis e úteis à execução e à tomada de decisão dos públicos interessados.

**Informação:** É um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual, que comporta um elemento de sentido. Trata-se de um significado transmitido a um ser consciente, por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espaço-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema, o da linguagem, constituído de signos; ou seja, do elemento no qual um significante é associado a um significado (LE COADIC, 1996). Desse modo, a informação **arquivística** é aquela de natureza específica, registrada em suporte definido e acumulada por um organismo que é, ao mesmo tempo, seu produtor e receptor. É original e única, e pode ser avaliada em termos de idade e utilização. A informação **tecnológica**, por sua vez, é aqui concebida como aquela utilizada na aquisição, inovação e transferência de tecnologia, na certificação de qualidade e em processos de produção, para possibilitar solução de necessidades técnicas e tecnológicas referentes a produtos, serviços e processos, bem como para promover a melhoria do setor produtivo. Por fim, por informação científica entende-se aquela resultante de pesquisa científica, sistematicamente codificada e absorvida.

**Mercado editorial:** A Embrapa Informação Tecnológica atua no mercado editorial brasileiro com o intuito de difundir a informação científica resultante da pesquisa da Embrapa, mediante a distribuição e a comercialização de publicações, com o objetivo principal de aumentar ganhos sociais, sobretudo aqueles pertinentes à sustentabilidade ambiental, econômica e social do espaço rural e do negócio agrícola, bem como os relativos à promoção da inclusão social.

**Mídia eletrônica:** Trata-se dos meios de comunicação como, por exemplo, o rádio, a televisão e, por senso comum, a Internet, além de certos tipos de luminosos e de outdoors eletrônicos.

**Mídia impressa:** É consensualmente concebida como um meio de comunicação em que estão incluídos o jornal, a revista, o folheto, o livro e o outdoor não eletrônicos, ou seja, todo tipo de publicação impressa, que mais comumente tem como suporte o papel.

**Missão:** Declaração de propósitos, ampla e duradoura, que individualiza e distingue a razão de ser de uma instituição. Identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de serviços, de públicos-alvo e de condições essenciais de desempenho.

**Objetivos estratégicos:** Resultados prioritários, referentes às atividades-fim da instituição, os quais devem ser alcançados, ou mantidos no horizonte do planejado. Têm por finalidade propiciar maior precisão à visão de futuro e ao posicionamento, aproveitamento das oportunidades e minimização do impacto das ameaças. São também referidos como desafios científicos e tecnológicos.

**Organização da informação:** A expressão “organização da informação” possui dois sentidos, um mais abrangente e outro mais técnico. O primeiro deles, o mais abrangente, diz respeito à ação de pôr em ordem um conjunto de informações que se encontra disperso e desorganizado. No segundo sentido, é entendida como um subprocesso da gestão da informação. Isso quer dizer que, após serem identificadas e adquiridas, as informações devem ser organizadas mediante técnicas e métodos específicos (por exemplo: catalogação e indexação), para que em seguida possam ser adequadamente armazenadas, controladas, recuperadas, disseminadas e, por fim, utilizadas.

**Parceiro:** No âmbito desta Unidade, parceiro é o indivíduo ou a instituição, pública ou privada, que com ela assume e mantém, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação, de sorte que possam compartilhar riscos, custos, créditos editoriais e méritos pertinentes à execução, no âmbito da Empresa, da gestão, da edição e da publicação de informações Embrapa. Além de contratantes, de contratados e de consignatários; de geradores da informação; de componentes da equipe editorial, que nem sempre pertencem ao quadro da Empresa; integram essa categoria também aqueles que patrocinam e/ou apóiam publicações da Empresa.

**Posicionamento estratégico:** Representa uma escolha sobre o caminho a ser adotado por uma instituição na construção do seu futuro no horizonte do plano estratégico. É também chamado de “estratégia” ou de “macroestratégia” da organização, ou de “opções estratégicas”. Deve compreender um conjunto de coordenadas

estratégicas que resultem numa orientação única, sinérgica e integradora de toda a organização.

**Produtos de informação:** No âmbito específico desta Unidade, são produtos tanto o material institucional e de divulgação por ela gerado e/ou editado quanto publicações Embrapa veiculadas em mídia impressa e/ou eletrônica, previamente editadas em linguagem, estilo, mídia e suporte adequados ao público a que se destinam, de maneira tal que sua leitura e aplicação possam favorecer a assimilação da informação e, por conseqüência, a geração de conhecimentos.

**Projeto:** Esforço temporário (com início e fim) e único, empreendido para o alcance de um ou mais objetivos específicos. Relaciona-se diretamente à superação dos desafios científicos e tecnológicos (objetivos), e, portanto, refere-se às atividades-fim da instituição.

**Publicação:** Ato de tornar público, por qualquer que seja o meio ou o suporte, dados ou informações; incluídas aí as atividades de distribuição e de comercialização. Diz-se também publicação uma obra, eletrônica ou impressa, já finalizada e disponível no mercado de informação.

**Público-alvo:** No âmbito desta Unidade, considera-se público-alvo o indivíduo, o grupo social, a comunidade ou a entidade, pública ou privada, cujas atividades se beneficiem de seus serviços e/ou de informações veiculadas em seus produtos editoriais.

**Tendências:** Perspectivas cuja direção é bastante visível e suficientemente consolidada (movimento com direção altamente previsível).

**Visão de futuro:** Indica o desejo de consolidação e de ampliação do êxito até o momento obtido por uma instituição, bem como de sua relevância em relação a outras da mesma área de atuação.

# Referências

ALBAGLI, S. Divulgação científica: informação científica para a cidadania? **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 25, n. 3, p. 396-404, 1996.

BUENO, W. da C. **Jornalismo científico no Brasil: os compromissos de uma prática dependente**. 1984. 365 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo.

EMBRAPA. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023**. Brasília, DF: Embrapa, 2008.

EMBRAPA. **II Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica: 2004-2007**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2005. 42 p.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos-Livros, 1996.

MACROPLAN. **IV Plano Diretor das Unidades Descentralizadas: 2008-2011: metodologia de elaboração**. Brasília, DF: Embrapa, 2008.



# Lista de colaboradores

A seguir relação de colaboradores (instituições, públicas e privadas, com respectivos representantes; profissionais liberais; e empregados da Embrapa Informação), cuja fundamental contribuição para a elaboração deste *III Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica – 2008-2011* agradecemos.

## **Colaboradores externos – membros do Comitê Assessor Externo (CAE) da Unidade**

- ◆ Aparecida Matos
- ◆ Claiton José Mello
- ◆ Dad Squarisi
- ◆ Francisco Miguel Corrales
- ◆ Guido Heleno
- ◆ Ildeu de Castro Moreira
- ◆ Mara Régia di Perna
- ◆ Maria Isabel Craveiro Tavares Pereira
- ◆ Mônica Molina

## **Colaboradores externos – instituição e respectivos representantes**

- ◆ Associação Brasileira das Editoras Universitárias (Abeu)  
*Valter Kuchenbecker* (presidente)
- ◆ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)  
*Maria Isabel Craveiro Tavares Pereira* (técnica de C&T)
- ◆ Departamento de Financiamento e Proteção da Produção da Secretaria de Agricultura Familiar / Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA)  
*João Luiz Guadagnin* (diretor)
- ◆ Organização para a Agricultura e a Alimentação (FAO)  
*Gustavo Chianca* (assistente do representante da FAO)
- ◆ FMZ Tecnologia em Sistemas  
*Rafael Cleante* (consultor de tecnologia de sistemas)
- ◆ Fundação Banco do Brasil  
*Claiton José de Mello* (diretor de comunicação)
- ◆ Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict)  
*Miguel Ángel Márdero Arellano* (tecnologista)
- ◆ Instituto de Estudos Avançados de São Carlos  
*Sérgio Mascarenhas* (diretor)
- ◆ Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)  
*Onaur Ruano* (secretário)
- ◆ ThreePointsWeb  
*Fábio Rizzo* (consultor de ferramenta plone zope)

### **Colaboradores externos – pessoas físicas**

- ◆ *Guido Heleno* – (escritor)
- ◆ *Mara Régia di Perna Mara Régia* – (radialista e consultora)

### **Colaboradores da Embrapa – Unidades e respectivo representante**

- ◆ Assessoria de Comunicação Social (ACS)  
*Roberto Penteado* (jornalista)
- ◆ Gabinete do Diretor-Presidente (GP)  
*Minelvina Freitas* (assessora da diretoria-executiva)
- ◆ Embrapa Hortaliças  
*José Amauri Buso* (chefe-geral)
- ◆ Secretaria de Gestão Estratégica (SGE)  
*Marlene de Araújo de Melo de Mello* (analista em gestão e editora)
- ◆ Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD)  
*Carlos Eduardo Lazarini da Fonseca* (chefe-geral)  
*Viviane Moura Martins* (analista de projetos)

### **Colaboradores da Unidade**

- ◆ Todos os empregados da Embrapa Informação Tecnológica participaram do processo de elaboração deste terceiro plano diretor da Unidade, em especial aqueles que integraram os Grupos de Trabalho (GTs), a saber:

Allert Rosa Suhet  
 Andréia Barbosa de Oliveira Siqueira  
 Asteir Batista de Oliveira  
 Carlos Eduardo Felice Barbeiro  
 Celina Tomaz de Carvalho  
 Cirlene Elias da Silva  
 Claudimar dos Santos Souza  
 Cristiane Solano Mendes  
 Cristine Vieira Valério  
 Dani Leonor Antunes Corrêa  
 D'Avila Fernandes Mendes  
 Edegar Joaquim Corazza  
 Fernando César Lima Leite  
 Flávio Cordeiro,  
 Guilherme Pereira Molina  
 Jane Baptistone de Araújo  
 José Alexandre Silva Rocha  
 José Ilton Soares Barbosa  
 Juliana Lúcia Escobar  
 Juliana Meireles Fortaleza  
 Juliana Miura

Karla Ignês Corvino Silva  
 Kátia Simone Marsicano Corrêa  
 Lucilene Maria de Andrade  
 Maria Clara Guaraldo Notaroberto  
 Maria Helena Kurihara  
 Maria Luiza Brochado Vianna  
 Maria Regina Fiuza Teixeira  
 Marlene de Souza Costa de França  
 Marluce Freire Lima de Araújo  
 Mayara Rosa Carneiro  
 Nilda Maria da Cunha Sette  
 Osmar Rodrigues de Faria  
 Patrícia Rocha Bello Bertin  
 Reginaldo Alves Paes,  
 Renato Ferreira Passos  
 Rinaldo Oliveira Reis  
 Rosane Alves de Almeida Atayde  
 Rosângela Galon Arruda,  
 Rúbia Maria Pereira  
 Vera Viana dos Santos  
 Wyviane Carlos Lima Vidal





Ministério da  
Agricultura, Pecuária  
e Abastecimento

