

EMPRESA PERNAMBUCANA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

Vinculada a Secretaria de Produção e Reforma Agrária



Plano Diretor 2004/2007

(Versão simplificada)
Recife, dezembro de 2003

APRESENTAÇÃO

A Empresa Pernambucana de Pesquisa Agropecuária — IPA apresenta ao Governo do Estado e à sociedade pernambucana o seu Plano Diretor 2004 — 2007. Trata-se de documento com visão de futuro e o instrumento balizador das ações plurianuais do IPA para o período mencionado.

Em consequência da reforma administrativa do Governo do Estado, cujo marco é Lei Complementar 049 de 31/01/2003, o IPA ampliou sua competência de entidade voltada para pesquisa e desenvolvimento (P&D) e produção de bens e serviços agropecuários (PBS), incorporando as atividades de assistência técnica e extensão rural - ATER, de infra-estrutura hídrica - IEH.

Este Plano Diretor, refletindo as mudanças, passa incorporar essas novas atividades. Para isto, foi elaborado todo um trabalho de planejamento estratégico, o qual contou com a participação de entidades representativas do ambiente em que o IPA está inserido. Para elaboração deste Plano Diretor houve a cooperação do Progestão, o programa pernambucano de modernização da gestão pública que compõe os

instrumentos de reforma do Estado e que integra a Secretaria de Administração e Reforma do Estado.

Aprovado pelo Conselho de Administração, o Plano Diretor 2004—2007 se tornará o instrumento de implementação de mudanças que assegurem a continuidade das conquistas que o IPA obteve ao longo dos seus 68 anos de existência. Será a ferramenta de novas aspirações institucionais, sempre direcionadas para o progresso e a prosperidade daqueles que se dedicam ao agronegócio em Pernambuco.

Recife, dezembro de 2003

José Marcos de Lima

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
SUMÁRIO

GLOSSÁRIO DE SIGLAS 5

1.INTRODUÇÃO 6

2.ÁREA DE ATUAÇÃO 7

<u>2.1</u>	<u>ZONA DA MATA</u>	7
<u>2.2</u>	<u>AGRESTE E SERTÃO</u>	7
<u>2.3</u>	<u>BREJOS DE ALTITUDE</u>	7
<u>2.4</u>	<u>ÁREAS IRRIGADAS</u>	8

4.MISSÃO 9

5.VISÃO DE FUTURO (2007) 9

6.VALORES 9

7.PONTOS FORTES 10

8.PONTOS FRACOS 10

9.AMEACAS 11

10.OPORTUNIDADES 11

11.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 11

12.CRONOGRAMAS DE EXECUÇÃO DAS AÇÕES 14

13.INDICADORES DE DESEMPENHO 22

-
-

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

Sigla	Nome
Adene	Agência de Desenvolvimento do Nordeste
Ana	Agência Nacional de Águas
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
COUD	Coordenadoria de Unidades Descentralizadas
DEAD	Departamento de Apoio Administrativo
DECA	Departamento de Captação de Água
DEPQ	Departamento de Pesquisa
DER	Diretoria de Extensão Rural
DENT	Departamento de Negócios Tecnológicos
DERH	Departamento de Recursos Humanos
DETC	Departamento de Apoio Técnico
DETI	Departamento de Tecnologia da Informação
DIH	Diretoria de Infra-Estrutura Hídrica
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
DPD	Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento
Ebape	Empresa de Abastecimento e Extensão Rural de Pernambuco
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IEH	Infra-Estrutura Hídrica
Incra	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPA	Empresa Pernambucana de Pesquisa Agropecuária
Mapa	Ministério da Agricultura, da Pecuária e do Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
Mesa	Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar
MI	Ministério da Integração Nacional
NUC	Núcleo de Comunicação Institucional
NUR	Núcleo de Relações Institucionais
OG	Organização Governamental
ONG	Organização Não-Governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PBS	Produção de Bens e Serviços
PD	Plano Diretor
Perpart	Pernambuco Participações e Investimentos
PIB	Produto Interno Bruto
PRE	Presidência
Pronaf	Programa de Apoio ao Fortalecimento da Agricultura Familiar
SAF	Superintendência de Administração e Finanças

1. INTRODUÇÃO

A criação do IPA, em 1935, teve como objetivo incluir na estrutura da administração pública estadual uma entidade de geração de tecnologia direcionada ao desenvolvimento da agropecuária da Zona da Mata. Essa missão, desde então, foi estendida para todo o território pernambucano e, atualmente, neste ano de 2003 o IPA recebeu a incumbência de ser também uma entidade de assistência técnica e extensão rural e de infra-estrutura hídrica, por força da Lei Complementar 049, que estabeleceu diretrizes para a Reforma do Estado. Dessa forma, o IPA vê ampliado seu mandato de interagir e de viabilizar soluções para o agronegócio pernambucano.

Diante disso, tornou-se imprescindível rever a identificação e entendimento claros das necessidades do seu ambiente próximo, dos seus agentes externos, a análise das inter-relações estabelecidas com esses agentes e o conhecimento das ameaças e oportunidades, bem como os cenários atuais de competitividade que irão nortear os passos e decisões técnico-administrativas que o IPA deverá tomar no horizonte determinado para o seu plano estratégico de gestão técnica e institucional.

Na elaboração de sua nova agenda institucional, o IPA terá de focar suas ações, tanto do ponto de vista espacial quanto do ponto de vista temporal, considerando a nova missão que lhe foi atribuída. Nesse cenário, o ano de 2004, o primeiro deste Plano Diretor, deverá ser visto como um período de adaptação durante o qual será avaliada a capacidade institucional de contribuir para o desenvolvimento social e econômico do agronegócio pernambucano.

Ao lado desse enfoque estritamente interno, é preciso assimilar o que ocorre no ambiente do agronegócio, nos quais as transformações são cada vez mais ágeis e mais profundas, refletidas nos impactos tecnológicos em todos os elos das cadeias produtivas. Isso obriga o IPA a dar ênfase a seu aprimoramento institucional de modo a elevar a sua capacidade criativa, de que derivam implicações sobre a direção da empresa e sobre seus empregados. Requisitam-se dos dirigentes inovação e habilidade, fazer mudanças rápidas, pois a experiência tem demonstrado que sem inovação toda gestão fracassa. Enquanto isso, o corpo funcional precisa receber capacitação continuada para estar em sintonia com o mundo que está em sua volta, não podendo ficar refém de carreiras estagnadas, que não lhes trazem quaisquer perspectivas. Sobre esse assunto, comporta registrar que há mais de quinze anos o IPA não realiza avaliação de seus empregados, não faz promoções e não tem um plano de cargos e salários atualizado, com sistema de premiação e de conseqüências.

O acervo de realizações e o conceito que o IPA formou ao longo de 68 anos de existência foram conquistados com muito esforço, superando dificuldades, exercitando o processo de tentativa e erro, próprio das entidades de pesquisa e desenvolvimento. Nessa nova fase, inaugurada em maio de 2003, com a incorporação das atividades de ATER e de infra-estrutura hídrica, o IPA necessita mais do que no passado — em 1961, quando foi transformada em autarquia, e em 1977, quando passou a ser empresa — do apoio firme e decidido do Governo do Estado, na pessoa do Secretário de Produção Rural e Reforma Agrária, do Presidente da Comissão Diretora da Reforma do Estado e

do próprio Governador para implementar as reformas necessárias ao cumprimento de sua missão, conforme está proposto neste Plano Diretor 2004/2007.

2. ÁREA DE ATUAÇÃO

O Estado de Pernambuco caracteriza-se por ter espaços geográficos diferenciados, desde o litoral até a sua porção mais ocidental. Tendo em conta essa diferenciação, o IPA definiu a sua atuação considerando as especificidades dessas regiões, de acordo com as suas principais características sócio-ambientais, como se descreve a seguir.

2.1 Zona da Mata

A zona fisiográfica Litoral-Mata de Pernambuco apresenta-se como um complexo bio-edafoclimático de elevada diversidade, com predominância absoluta do cultivo da cana-de-açúcar. De clima úmido e vegetação do tipo floresta tropical (quase não mais existente), apresenta duas porções distintas: a meridional, mais chuvosa, e a setentrional, com estação seca mais pronunciada. Outros sistemas produtivos de importância são os de aves, de coco, de banana e de outras fruteiras tropicais. A pecuária é uma atividade já estabelecida, com potencial grande de expansão na região. Por sua topografia, a Zona da Mata apresenta grande aptidão para as culturas permanentes, como seringueira, eucalipto, pupunha e dendê, entre outras.

2.2 Agreste e Sertão

O Agreste e o Sertão vivem, historicamente, com a escassez de água por estarem no semi-árido. Isso resulta da convergência de aspectos climáticos, geológicos, pedológicos, hidrológicos e sócio-culturais.

O Agreste se caracteriza por uma policultura de uso intensivo da mão-de-obra familiar, com pouco uso da tecnologia e de emprego de insumos, de que resulta baixa produtividade. Possui uma pecuária que, apesar de apresentar grande potencial produtivo, também exibe, em geral, baixos índices zootécnicos. A exceção fica por conta da avicultura, cujas atividades, tanto no Agreste, como na zona da Mata, já respondem por cerca de 4% do PIB do Estado. A exemplo de outras lavouras, na maioria das áreas produtoras do Agreste, os cultivos de milho, feijão e mandioca são feitos de forma pouco competitiva gerando pequenos excedentes que são comercializados em feiras livres ou com intermediários.

O Sertão constitui a parte do semi-árido pernambucano de condições mais adversas ao desenvolvimento da agropecuária tradicional, de cultivo com base no regime de chuvas. As culturas mais expressivas — milho e feijão — são de alto risco climático para as condições de clima e tempo predominantes. A atividade pecuária, tanto bovina como de caprinos e ovinos, sempre é desenvolvida de forma extensiva, à base de pastos naturais, cultivo da palma forrageira e com pouca tecnologia de manejo.

Registre-se que existem, no Sertão e no Agreste, nichos de criadores de ovinos e caprinos com animais de alta linhagem, que praticam sistemas de produção diferenciados, o que lhes têm possibilitado ser destaques em exposições regionais e nacionais.

2.3 Brejos de Altitude

São áreas de climas diferentes no interior do semi-árido, também conhecidas regionalmente como "serras úmidas". A influência do relevo sobre as condições climáticas produz grande variação nos quadros geoeconômicos desse espaço. A diversidade de uso do solo está caracterizada por culturas como as da batatinha, café, morango, fruteiras, tais como cítricos, abacate, anonáceas (pinha e graviola) e hortaliças diversas (tomate, repolho, cenoura, beterraba, dentre outras). A floricultura constitui atividade econômica emergente para os mesoclimas de altitude de Pernambuco.

2.4 Áreas Irrigadas

Uma das atividades de maior dinamismo econômico nas últimas décadas em Pernambuco tem sido a agricultura irrigada. Setenta por cento de sua área no estado concentra-se no Submédio São Francisco, entre os municípios de Petrolina e Petrolândia. Nessa região, destacam-se como culturas importantes sob o ponto de vista econômico a manga, a uva, a banana, o melão, a goiaba, o coco-verde, a melancia, o tomate para processamento e a cebola.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração desse plano diretor foi constituída uma comissão pelo Diretor-Presidente do IPA. Serviram de base aos trabalhos da comissão os planos diretores anteriores do próprio IPA e da extinta Ebape, os quais ensejaram obter o realinhamento estratégico de todo o processo que já tinha sido trabalhado nas duas instituições.

Isto permitiu definir a nova missão, e mais ainda, estabelecer a visão de futuro, valores, pontos fortes e fracos, oportunidades, ameaças e os objetivos estratégicos, estes desdobrados em várias metas de caráter institucional. Dessa forma foi construída a primeira versão do Plano Diretor, que foi apresentada e discutida com a diretoria executiva do IPA, de cujo processo resultou uma segunda versão, que foi objeto também de apresentação e discussão com todo o corpo gerencial da instituição. As sugestões aprovadas foram incorporadas à nova versão. A partir desse momento, foram estruturados grupos temáticos para que fossem trabalhadas as metas institucionais e elaborados os projetos executivos correspondentes.

Ao todo, esse trabalho foi realizado num período de aproximadamente seis meses. A versão simplificada do plano está descrita a seguir.

4. MISSÃO

Gerar tecnologia, prestar assistência técnica e extensão rural, prioritariamente, aos agricultores de base familiar, realizar obras de infraestrutura hídrica e disponibilizar bens e serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.

5. VISÃO DE FUTURO (2007)

Ser reconhecida pela sociedade como instituição estadual de excelência e referência nacional na produção e prestação de bens e serviços tecnológicos para o meio rural.

6. VALORES

Os valores são ferramentas fundamentais para a criatividade e a auto-estima das instituições. Eis os valores do IPA:

6.1) Acervo de conhecimento técnico-científico.

6.2) Qualificação técnica.

6.3) Iniciativa e criatividade para vencer desafios.

6.4) Responsabilidade com o social e com o meio ambiente.

7. 7. PONTOS FORTES

Os pontos fortes, relacionados a seguir, exibem a capacidade instalada ou potencial da organização para enfrentar e vencer desafios.

- 7.1) Potencial e capacidade institucional para atender a uma ampla clientela com ações diversificadas.
- 7.2) Capacidade e experiência técnico-científica.
- 7.3) Capacidade de responder a desafios e demandas eventuais e emergenciais.
- 7.4) Capilaridade.
- 7.5) Capacidade de desenvolver trabalhos em parceria.
- 7.6) Capacidade de mobilização social.
- 7.7) Grande acervo de informações.
- 7.8) Capacidade de disseminação de informações.
- 7.9) Credibilidade junto às representações de agricultores familiares, de empresários rurais e de agentes financeiros.
- 7.10) Credibilidade junto à comunidade científica.
- 7.11) Capacidade de captação de recursos financeiros mediante:
 - a) - Convênios, contratos e acordos;
 - b) - Serviços de crédito e de obras de engenharia rural;
 - c) - Comercialização de bens e serviços.
- 7.12) Conhecimento territorial rural.
- 7.13) A marca IPA.

8. 8. PONTOS FRACOS

Os pontos fracos revelam as necessidades de intervenção no processo de gestão de modo a permitir que se exercitem os pontos fortes e, em consequência, se cumpra a missão institucional.

- 8.1) Administração de pessoal com diferentes vínculos empregatícios.
- 8.2) Força de trabalho insuficiente e não renovada.
- 8.3) Servidores desestimulados e com desempenho funcional inadequado.
- 8.4) Inexistência de avaliação de desempenho de pessoal e sistema de consequências.
- 8.5) Falta de renovação de equipamentos, máquinas e veículos.
- 8.6) Manutenção deficiente de equipamentos, máquinas e veículos.
- 8.7) Pouco dinamismo institucional.
- 8.8) Dotação orçamentária e financeira insuficiente.
- 8.9) Fraca interação com a iniciativa privada.
- 8.10) Baixa divulgação e disseminação de informação tecnológica.
- 8.11) Ausência de instrumentos normativos de gerenciamento administrativo e financeiro.
- 8.12) Autonomia gerencial limitada.

9. AMEAÇAS

As ameaças retratam as dificuldades a que está exposta a gestão institucional, no caso, reveladas na relação a seguir.

- 9.1) PERPART (dificuldade no processo de transferência de pessoal e do acervo).
- 9.2) Indefinição dos instrumentos de execução de diretrizes e estratégias de política agrícola.
- 9.3) Autonomia gerencial limitada.
- 9.4) Crise econômica e financeira.
- 9.5) Política de renovação do quadro de pessoal do Estado.
- 9.6) Realização de atividades de competência do IPA por outras entidades do governo estadual.
- 9.7) Critérios inadequados para distribuição dos recursos do fundo de amparo à pesquisa no Estado.
- 9.8) Pouco apoio governamental ao desenvolvimento do agronegócio em Pernambuco.

10. OPORTUNIDADES

As oportunidades mostram os instrumentos que, devidamente perseguidos, ensejarão as mudanças e o atingimento de objetivos e metas propostos para o IPA.

- 10.1. Fortalecimento do sistema de P&D e ATER em nível nacional.
- 10.2. Modernização da gestão institucional, com apoio do Progestão.
- 10.3. Demanda por serviços de entidades estaduais de P&D, de ATER e de infra-estrutura hídrica por parte de prefeituras, entidades estaduais, federais (MDA, MESA, MI, Secretaria Nacional da Pesca, MAPA, Embrapa, INCRA, DNOCS, ADENE, ANA, bancos oficiais, entre outras) ONG's e da iniciativa privada.
- 10.4. PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos delineiam os fins que se propõe a implantação deste plano diretor no exercício do seu horizonte temporal.

- 11.1 – Reestruturar o IPA.
- 11.2 – Definir e implementar política de gestão de pessoal.
- 11.3 – Buscar a satisfação do cliente.
- 11.4 – Otimizar a captação e a aplicação dos recursos financeiros.
- 11.5 – Otimizar a gestão técnica do IPA.

Desdobramentos dos objetivos estratégicos - metas.

11.1 – Reestruturar o IPA.

Metas institucionais
Definir sistema de informação gerencial
Definir a estrutura física.
Estabelecer sistema de tecnologia da informação e inserção no governo digital.
Definir fluxos e procedimentos administrativos
Definir política de renovação e aquisição de equipamentos e frota de veículos.
Definir modelo operacional (metodológico)
Definir programa de qualidade total
Definir gestão de patrimônio
Adequar o sistema de planejamento, controle e avaliação a nova realidade institucional.
Definir política de comunicação institucional

11.2 – Definir e implementar política de gestão de pessoal

Metas institucionais
Atualizar o plano de cargos, de carreiras e salários.
Estimular processo permanente de mudanças de comportamento, motivação, comprometimento e formação de equipes e cultura organizacional.
Reestruturar política de segurança no trabalho.
Definir o vínculo empregatício dos servidores oriundos da PERPART cedidos ao IPA para a execução das ações de ATER e Recursos Hídricos.
Definir critérios para a contratação de novos empregados visando a manutenção das atividades do IPA
Implementar avaliação de desempenho e sistema de conseqüências.
Desenvolver, implementar e acompanhar plano de capacitação de pessoal.

11.3 – Buscar a satisfação do cliente.

Metas institucionais
Incentivar o uso de modelos inovadores de relacionamento com o mercado.
Fortalecer parcerias com outras OG's, com as ONG's e entidades da iniciativa privada.
Avaliar a satisfação do cliente.
identificar e incentivar o desenvolvimento de atividades não agrícolas no meio rural.

11.4 – Otimizar a captação e a aplicação dos recursos financeiros.

Metas institucionais
Otimizar e ampliar a produção e a comercialização de bens e serviços.
Gerar recursos pelo licenciamento de produtos e processos.
Implantar centros de custo.
Incrementar formas de captação de recursos financeiros.

11.5 – Otimizar a gestão técnica do IPA.

Metas técnicas
Implantar programa de pesquisa e desenvolvimento.
Implantar programa de assistência técnica e extensão rural.
Implantar programa de infra-estrutura hídrica.
Implantar programa de produção e comercialização de bens e serviços.

12. CRONOGRAMAS DE EXECUÇÃO DAS AÇÕES

ESTRATÉGIA I. Reestruturar o IPA	TRIMESTRES DE 2004				2005	2006	2007	Responsável
	I	II	III	IV				
I.1 Definir sistema de informação gerencial								
Definir instrumentos de acompanhamento de atividades do IPA	X							NUR
Elaborar modelos de relatórios do sistema de informação gerencial	X	X						
Elaborar e testar formulários eletrônicos		X	X					
Implantar e acompanhar o sistema de informação gerencial			X	X	X	X	X	
I.2 Definir a estrutura física.								
Avaliar unidades descentralizadas (gerências regionais, unidades de pesquisa, de produção, de extensão rural e de infra-estrutura hídrica)		X	X					PRE
Adotar procedimentos para redução e adequação das unidades que não são do interesse do IPA (alienação, transferência para outras entidades, etc.)				X				
Elaborar plano de reequipamento das unidades descentralizadas e da sede			X	X				
Implantar o plano de reequipamento das unidades descentralizadas e da sede			X	X	X	X	X	
I.3 Estabelecer sistema de tecnologia da informação e inserção no governo digital.								
Capacitar usuários	X	X	X	X	X	X	X	DETI
Integrar unidades do interior	X	X	X	X	X	X	X	
Renovar equipamentos permanentemente	X	X	X	X	X	X	X	
Estabelecer sistemática operacional de manutenção de equipamentos	X	X	X	X	X	X	X	
Atualizar a <i>home page</i>			X		X	X	X	
Criar <i>intranet</i>			X					
Definir sistemática de seleção e aquisição de <i>software</i>		X						
Definir política de segurança na rede		X						
I.4 Definir fluxos e procedimentos administrativos								
Criar e manter sistema de gestão de almoxarifado, inclusive de apropriação de custos	X	X	X	X	X	X	X	DEAD
Criar e manter sistema de gestão de frota de máquinas e veículos, inclusive de apropriação de custos	X	X	X	X	X	X	X	
Criar e manter sistema de controle de correspondências	X	X	X	X	X	X	X	
Criar e manter fluxos de procedimentos financeiros	X	X	X	X	X	X	X	
Criar e manter fluxos de controle e acompanhamento de contratos e convênios	X	X	X	X	X	X	X	
Criar e manter sistema de atendimento interno	X	X	X	X	X	X	X	
I.5 Definir política de renovação e aquisição de equipamentos e frota de veículos.								
Definir e implantar a política de renovação e aquisição de equipamentos e veículos		X	X	X				SAF DPQ DER DIH

Cont.

ESTRATÉGIA I. Reestruturar o IPA	TRIMESTRES DE 2004				2005	2006	2007	Responsável
	I	II	III	IV				
I.6 Definir modelo operacional (gestão técnica)								
Discutir e elaborar	X	X						COUD
Apresentar, analisar, reformular		X	X					
Aprovar e lançar oficialmente			X					
Capacitar pessoal			X	X	X	X	X	
Implantar, acompanhar e avaliar			X	X	X	X	X	
I.7 Definir programa de qualidade total								
Formar comissão de implantação		X						DERH
Capacitar integrantes da comissão		X	X					
Preparar cartilha '5 S'		X	X					
Ministrar curso de '5 S', divulgar frases, slogans, logotipos e objetivos do programa			X	X	X			
I.8 Definir gestão de patrimônio								
Criar e manter sistema de gestão bens patrimoniais (cadastro, inventário, termos de responsabilidade, localização, etiquetagem, controle de validade de garantias, apropriação de custo, etc.)		X	X	X	X	X	X	DEAD
I.9 Adequar o sistema de planejamento, controle e avaliação à nova realidade institucional – Modelo de gestão do IPA.								
Implantar plano diretor		X						NUR
Elaborar agenda institucional		X	X	X	X	X	X	
Definir diretrizes estratégicas		X			X	X	X	
Definir os programas e Projetos		X			X	X	X	
Realizar capacitação		X	X		X	X	X	
Implementar modelo de gestão			X	X	X	X	X	
I.10 Definir e implementar política de comunicação institucional								
Reestruturar equipe técnica	X	X	X					NUC
Adquirir equipamentos		X	X	X				
Produzir programas radiofônicos			X	X	X	X	X	
Produzir vídeos institucionais		X	X	X	X	X	X	
Instalar parque gráfico		X						
Interagir com outros segmentos do IPA na realização de eventos diversos	X	X	X	X	X	X	X	
Interagir com outros segmentos do IPA visando à participação em feiras e exposições	X	X	X	X	X	X	X	
Interagir com outros segmentos do IPA visando à realização de eventos	X	X	X	X	X	X	X	
Criar informativo interno		X	X	X	X	X	X	
Realizar capacitação continuada da equipe de comunicação			X	X	X	X	X	

ESTRATÉGIA II. Definir e implementar política de gestão de pessoal	TRIMESTRES DE 2004				2005	2006	2007	Responsável
	I	II	III	IV				
II.1 Atualizar o plano de cargos, de carreiras e salários.								
Contratar consultoria externa		X						DERH
Constituir equipe de elaboração		X						
Elaborar plano			X	X				
Aprovar plano				X				
Implantar plano					X			
II.2 Estimular processo permanente de mudanças de comportamento, motivação, comprometimento e formação de equipes e cultura organizacional.								
Criar banco de dados descentralizados com informações sobre a instituição		X	X	X				DERH
Criar calendário de reuniões na sede e interior, integrando todos os níveis e fortalecendo o trabalho em equipe		X	X					
Criar uma semana especial no mês de setembro			X	X	X	X	X	
Criar ouvidoria			X	X	X	X	X	
Propiciar o lazer			X	X	X	X	X	
II.3 Reestruturar política de segurança no trabalho.								
Realizar eleição para a diretoria da CIPA		X						DERH
Levantar condições de riscos ambientais, de equipamento e materiais de serviço		X	X					
Implantar o programa de prevenção de riscos ocupacionais - PPRO			X	X	X	X	X	
II.4 Definir o vínculo empregatício dos servidores oriundos da PERPART cedidos ao IPA para a execução das ações de ATER e Recursos Hídricos								
Encaminhar proposta à Comissão Diretora da Reforma do Estado (CDRE)		X						PRE SAF
Acompanhar junto à CDRE o envio de projeto de lei para a Assembléia Legislativa			X					
Acompanhar junto a Assembléia Legislativa a tramitação do projeto de lei			X	X				
Cumprir decreto de incorporação					X	X	X	
II.5 Definir critérios para a contratação de novos empregados visando a manutenção das atividades do IPA								
Compatibilizar a força de trabalho com o novo foco de ação e modelo operacional		X						DERH
Definir a necessidade de pessoal a ser contratado para o período 2004/2007			X					
Definir critérios para contratação de pessoal			X					
Realizar concurso público				X				
Fazer contratação de novos empregados					X			
II.6 Implementar avaliação de desempenho e sistema de conseqüências.								
Criar grupo de trabalho para conceber o processo de avaliação de desempenho e sistema de conseqüências.		X						DERH
Divulgar o processo entre os empregados			X					
Oficializar implantação				X	X			
Implantar primeira avaliação					X			

Cont.

ESTRATÉGIA II. Definir e implementar política de gestão de pessoal	TRIMESTRES DE 2004				2005	2006	2007	Responsável
	I	II	III	IV				
II.7 Desenvolver, implementar e acompanhar Plano de Capacitação de pessoal.								
Dotar o departamento de recursos humanos de pessoal qualificado		X	X					DERH
Definir critérios para a capacitação		X						
Criar cadastro de demandas de capacitação		X	X					
Elaborar e acompanhar anualmente o plano de capacitação				X	X	X	X	
Implantar plano de capacitação de pessoal				X				

ESTRATÉGIA III. Buscar a satisfação do cliente	TRIMESTRES DE 2004				2005	2006	2007	Responsável
	I	II	III	IV				
III.1 Incentivar o uso de modelos inovadores de relacionamento com mercado								
Criar e manter cadastro atualizado de clientes		X	X	X	X	X	X	NUC
Implementar sistema de mala direta para os clientes			X					
Editar publicações periódicas sobre os trabalhos realizados pelo IPA				X	X	X	X	
Criar sistema de atendimento ao cliente (SAC)				X	X	X	X	
Realizar pesquisa de opinião periódica junto a clientes e parceiros sobre a atuação do IPA				X	X	X	X	
Capacitar funcionários sobre atendimento aos clientes		X	X	X	X	X	X	
Manter canais de relacionamento com instituições congêneres				X	X	X	X	
Promover eventos de divulgação e avaliação de atividades do IPA junto a seus clientes				X	X	X	X	
Ampliar o uso atual da Internet, incluindo o atendimento <i>on line</i> aos clientes				X	X	X	X	
III.2 Fortalecer parcerias com outras OG's, com as ONG's e com entidades da iniciativa privada para viabilização das ações do IPA.								
Criar e capacitar grupo de técnicos para o desenvolvimento empresarial dos negócios do IPA		X	X	X				DER NUR
Criar instrumentos para atrair novos clientes			X	X				
Analisar a situação das parcerias existentes, identificando os pontos fortes e pontos fracos e planejar uma estratégia de ação mais agressiva no mercado agropecuário		X						
Promover reuniões com o segmento governamental e o privado objetivando a identificação de negócios			X	X	X	X	X	
Promover o intercâmbio entre os gestores do IPA e dos parceiros visando acompanhar e supervisionar as parcerias		X	X	X	X	X	X	
Prestar, periodicamente, informações relevantes a todos os segmentos interessados quanto ao andamento efetivo dos negócios contratados		X	X	X	X	X	X	
Estruturar as bases físicas, permitindo melhor utilização dos recursos físicos e humanos do IPA.			X	X				
III.3 Avaliar a satisfação do cliente.								
Elaborar questionários		X	X					
Aplicar questionários				X	X	X	X	
III.4 Identificar e incentivar o desenvolvimento de atividades não agrícolas no meio rural.								
Definir critérios de participação em projetos governamentais e não governamentais de incentivo ao desenvolvimento das atividades não-agrícolas		X	X	X	X	X	X	DER

ESTRATÉGIA IV. Otimizar a captação e a aplicação dos recursos financeiros	TRIMESTRES DE 2004				2005	2006	2007	Responsável
	I	II	III	IV				
IV.1 Otimizar a produção e a comercialização de bens e serviços e a captação de recursos financeiros								
Cumprir portaria interna que estabelece a forma de uso das receitas geradas		X						DPD DENT
Criar dispositivos legais que não permitam a doação de bens e serviços		X	X	X	X	X	X	
Adequar os valores de venda dos semoventes aos preços de mercado		X	X	X	X	X	X	
Ampliar o número de convênios e contratos com órgãos públicos, privados e ONG's		X	X	X	X	X	X	
Implantar e manter um programa de proteção intelectual		X	X	X	X	X	X	
Implantar programa de biossegurança		X						
Ampliar a oferta de produtos e serviços tecnológicos		X	X	X	X	X	X	
Reativar convênios e contratos de interesse da IPA firmados pela Ebape	X	X						
Captar recursos por meio do aprimoramento do sistema de planejamento de produção, controle de qualidade e comercialização dos produtos de origem animal e vegetal		X	X	X	X	X	X	
Implantar e manter um programa de manutenção de recursos genéticos		X	X	X	X	X	X	
Estabelecer um programa de produção e comercialização de sementes capaz de atender à demanda estadual.		X	X	X	X	X	X	
Criar um programa de melhoramento de caprinos e ovinos		X	X	X	X	X	X	
Melhorar a infra-estrutura produtiva com a perfuração de poços visando à reativação da base de piscicultura de Serra Talhada		X						
Credenciar o IPA para executar as atividades de classificação de produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico		X						
IV.2 Implantar centros de custo								
Elaborar projeto		X						SAF
Realizar capacitação de servidores		X	X					
Implantar sistema			X	X	X	X	X	

ESTRATÉGIA V. Otimizar a gestão técnica do IPA	TRIMESTRES DE 2004				2005	2006	2007	Responsável
	I	II	III	IV				
V.1 Executar programa de P&D								
Desenvolver projetos na área de biotecnologia	X	X	X	X	X	X	X	DPD DEPQ DETC
Desenvolver projetos na área de culturas industriais	X	X	X	X	X	X	X	
Desenvolver projetos nas áreas de recursos naturais e socioeconômicos	X	X	X	X	X	X	X	
Desenvolver projetos na área de olericultura, fruticultura e floricultura	X	X	X	X	X	X	X	
Desenvolver projetos na área de produção animal	X	X	X	X	X	X	X	
Desenvolver projetos na área de agricultura familiar e urbana	X	X	X	X	X	X	X	
V.2 Implantar programa de ATER								
Elaborar de projetos de viabilidade econômico-financeira destinados a obter apoio crédito	X				X	X	X	DER DEAT DEEP
Desenvolver projeto de educação profissional	X				X	X	X	
Elaborar e implementar projetos de desenvolvimento local sustentável		X			X	X	X	
Elaborar projetos de uso de métodos e técnicas de divulgação tecnológica em propriedades e comunidades rurais		X			X	X	X	
Desenvolver projetos de apoio ao fortalecimento da agricultura familiar com base na orientação em técnicas da produção, organização e de comercialização		X			X	X	X	
Elaborar projeto visando à criação de centros de capacitação regional		X			X	X	X	
Elaborar projetos visando ao acompanhamento conjuntural com a coleta de informações agropecuárias nos níveis municipal e regional		X	X	X	X	X	X	
Implantar Sistema de Extensão Rural Municipalizado – SERM			X	X	X	X	X	
Desenvolver projetos de ações complementares de combate à seca	X	X	X	X	X	X	X	
V.3 Implantar programa de infra-estrutura hídrica								
Elaborar projetos de perfuração de poços		X			X	X	X	DIH DECA
Elaborar projetos de recuperação de poços		X			X	X	X	
Elaborar projetos de implantação de dessalinizadores			X	X	X	X	X	
Elaborar projetos de implantação de sistema de abastecimento de água simplificado				X	X	X	X	
Elaborar projetos de construção de barragens mecanizadas				X	X	X	X	
Elaborar projetos de recuperação de barragem mecanizada		X	X	X	X	X	X	
Elaborar projetos de construção de cisternas					X			

Cont.

Elaborar projetos de construção de poços Amazonas					X	X		
Elaborar projetos de construção de barragens subterrâneas						X		
Elaborar projetos de construção de barragens				X	X			
V.4 Implantar programa de produção e comercialização de bens e serviços								
Elaborar projetos de produção de sementes básicas e genéticas	X	X	X	X	X	X	X	DPD DENT
Elaborar projetos de produção de mudas	X	X	X	X	X	X	X	
Elaborar projetos de produção de produtos biotecnológicos	X	X	X	X	X	X	X	
Elaborar projetos de produção de biocontroladores de pragas e de plantas	X	X	X	X	X	X	X	
Elaborar projetos de produção de animais	X	X	X	X	X	X	X	
Elaborar projetos produção de aquisição e distribuição de sementes diversas	X	X	X	X	X	X	X	
Elaborar projetos de prestação de serviços (análise de solo, água, planta e de produtos agropecuários)	X	X	X	X	X	X	X	
Elaborar projetos de produção para combate à miséria e à fome em Pernambuco	X	X	X	X	X	X	X	

13. INDICADORES DE DESEMPENHO

Todos os indicadores aqui listados medem a eficiência no cumprimento das metas do plano. A exceção fica por conta da determinação do nível de satisfação dos clientes e o dos servidores medidos com escala de valores. Todos os outros indicadores resumem-se ao nível de desempenho da meta relacionando o que foi realizado com o previsto pelo plano. O resultado será sempre em percentual como descrito no quadro a seguir.

Indicador	Fórmula do Indicador	Valor Esperado	Faixa Aceitável
Metas institucionais alcançadas	MI/MP x 100	100%	80%
Parcerias realizadas	PF/PD x 100	100%	70%
Nível de satisfação do cliente	Escala (1 a 5) ou nota de pesquisa	80%	60-70%
Nível de satisfação dos servidores	Idem	80%	60-70%
Reclamações recebidas	NRR	-	-
Projetos de P&D realizados	P&D/P&Dp x 100	100%	80%
Cultivares lançadas	NºCI/NºCp x 100	100%	80%
Projetos sobre agricultura familiar implantados	PAFr/PAFp x 100	100%	80%
Projetos sobre matérias primas implantados	PMPr /PMPp x 100	100%	80%
Projetos sobre produção animal implantados	PPAr/PPAp x 100	100%	80%
Projetos de P&D sobre recursos naturais e socioeconômicos implantados	PRNr/PRNp x 100	100%	80%
Projetos sobre olericultura, floricultura e fruticultura implantados	PHOr/PHOp x 100	100%	80%
Projetos de ATER implantados	PATr/PATp x 100	100%	80%
Organizações de agricultores trabalhadas	NOTt/NOAp x 100	100%	80%
Projetos de crédito elaborados	EPC/PPC x 100	100%	90%
Certidões de aptidão ao Pronaf concedidas	CPE/PP x 100	100%	80%
Agricultores treinados	NT/TP x 100	100%	80%
Ações de divulgação de tecnologia realizadas	ADTR/ADTP x 100	100%	80%
Projetos de IEH implantados	IEHR/IEHP x 100	100%	80%
Poços perfurados	NPp/Np x 100	100%	80%
Cisternas construídas	Cc/Cp x 100	100%	80%
Barragens construídas	Bc/Bp X 100	100%	80%
Projetos de PBS implantados	PBSi/PBSp x 100	100%	80%
Número de mudas produzidas	MP/MPR x 100	100 %	90%
Sementes genéticas/ básicas produzidas	SGp/OSGp x 100	100 %	80%
Cumprimento do planejamento estratégico	MRPD/MP x 100	100 %	90%
Cumprimento das metas do PAT/2004	MR/MP x 100	100 %	90%