

Plano Estratégico da Epagri 1997 - 2001



**EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUARIA E EXTENSÃO RURAL
DE SANTA CATARINA S.A.
FLORIANÓPOLIS
1997**

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta os resultados do processo de Planejamento Estratégico da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. - EPAGRI. O processo teve início na análise do ambiente externo, identificando os principais fatores críticos que afetam o presente e deverão afetar o futuro da EPAGRI, e sobre os quais ela não tem controle. Os fatores críticos relevantes ao futuro da empresa foram descritos e hierarquizados, tornando-se a matéria-prima para a construção dos cenários futuros de atuação da EPAGRI.

Três cenários foram descritos - o tendencial, o pessimista e o otimista -, dos quais foram identificadas as premissas e implicações comuns para o planejamento da EPAGRI, subsídios indispensáveis para a definição da missão e dos objetivos da empresa, realizada em seqüência.

Numa segunda etapa, foram identificados os pontos fracos e fortes que influenciam o cumprimento da missão e objetivos fins da empresa, através do diagnóstico interno. Com base nas informações anteriores, foram identificadas as ações estratégicas necessárias para promover as mudanças organizacionais, indispensáveis para sanar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

O documento apresenta os projetos estratégicos de reestruturação institucional, sendo um de caráter finalístico - "Desenvolvimento Rural Sustentável" - e outro de apoio - "Modernização Organizacional" .

Sintetiza a visão de futuro da EPAGRI consolidada na missão, objetivos, diretrizes, estratégias e linhas gerais de atuação para os próximos anos.

Esta versão agrega o conjunto das sugestões feitas pela missão externa que avaliou o plano, bem como as recomendações do Painel de Avaliação Externa, realizado em dezembro de 1996.

Este plano estratégico passa a ser o instrumento de gestão para todas as unidades gerenciais e operacionais da EPAGRI, uma referência para as instituições ligadas à agricultura e ao meio rural e um indicador de compromisso político da empresa com a sociedade catarinense.

A diretoria

SUMÁRIO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	9
1 Introdução	11
2 Análise do ambiente externo	13
2.1 Cenários alternativos para pesquisa, extensão e desenvolvimento rural de Santa Catarina	16
2.1.1 Cenário tendencial	17
2.1.2 Cenário otimista	19
2.1.3 Cenário pessimista	21
2.2 Premissas e implicações comuns para o planejamento da EPAGRI	23
3 Definição da missão e objetivos	27
3.1 Missão	27
3.2 Objetivos fins	29
3.3 Linhas de ação	29
3.4 Objetivos meios e diretrizes	31
4 Análise do ambiente interno	31
4.1 Diagnóstico organizacional e funcional	32
4.1.1 Pontos fracos	32
4.1.2 Pontos fortes	33
4.2 Diagnóstico técnico-programático	36
5 Visão prognóstica de desempenho	38
5.1 Análise comparativa	38
5.2 Perfil atual do ambiente interno	40
5.3 Necessidade de recursos humanos	41
5.4 Formação dos recursos humanos	42
6 Visão de prognóstico	43
7 Projetos estratégicos de reestruturação institucional	44
7.1 Desenvolvimento rural sustentável	44
7.1.1 Conceituação	44

	Pág.	
7.1.2	Premissas	45
7.1.3	Diretrizes	46
7.1.4	Linhas gerais de atuação	47
7.1.4.1	Estudos básicos regionais	47
7.1.4.2	Planejamento municipal	48
7.1.4.3	Atuação em microbacias hidrográficas	48
7.1.4.4	Educação e formação profissional	49
7.1.4.5	Apoio à produção	49
7.2	Projeto estratégico de modernização organizacional	50
7.2.1	Introdução	50
7.2.2	Justificativa	50
7.2.3	Objetivo geral	51
7.2.4	Objetivos específicos e ações estratégicas	51
7.2.5	Linhas gerais de atuação	53
7.2.5.1	Gestão pela Qualidade Total	53
7.2.5.2	Estrutura organizacional	56
7.2.5.3	Planejamento institucional integrado	57
7.2.6	Unidades e funções	58
7.2.6.1	Unidade de Planejamento Institucional Integrado	58
7.2.6.2	Comissão técnica da Unidade de Planejamento Regional	58
7.2.6.3	Agente técnico de desenvolvimento	59
7.2.6.4	Líder de projeto	59
7.2.6.5	Coordenador de programa	59
7.2.7	Figuras programáticas	59
7.2.7.1	Plano diretor	59
7.2.7.2	Plano anual de trabalho	60
7.2.7.3	Projeto temático	60
7.2.7.4	Projeto apoio institucional	60
7.2.7.5	Programa	61
7.2.8	Marketing e comunicação	61
7.2.8.1	Sistema de pesquisa de mercado	62
7.2.8.2	Sistema de informações gerenciais	62
7.2.8.3	Sistema de comunicação com o mercado	63
7.2.9	Geração e captação de recursos financeiros	64
7.2.10	Recursos humanos	64
7.2.10.1	Plano de educação para a mudança cultural	65
7.2.10.2	Plano de cargos e salários	65
7.2.10.3	Dimensionamento do quadro funcional	65
7.2.10.4	Plano sistêmico de acompanhamento de desempenho e potencial	65
8	Agradecimentos	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 - Fluxo simplificado do processo de planejamento estratégico	12
Figura 2 - EPAGRI e seu ambiente externo (matriz de inserção)	14
Figura 3 - Fatores relevantes que afetarão a EPAGRI	16
Figura 4 - Missão institucional e hierarquização dos objetivos da EPAGRI	30

LISTA DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 - Fatores críticos ao futuro da EPAGRI identificados, sistematizados e priorizados	15
Tabela 2 - Localização e bases físicas da EPAGRI	34
Tabela 3 - Situação dos recursos humanos disponíveis na EPAGRI em dezembro de 1995	35

Plano Estratégico da Epagri 1997 - 2001

1 Introdução

O momento de mudanças, vivido pela sociedade, está atingindo todas as áreas do conhecimento. Esta situação acaba deflagrando questionamentos em cadeia sobre os padrões e procedimentos técnicos, econômicos, sociais e políticos, até então utilizados pelas instituições, para alcançarem seus objetivos.

A EPAGRI, como não poderia deixar de ser, está sendo fortemente afetada pelas mudanças ambientais, sendo, de alguma forma, produto desta situação. O desafio colocado para a instituição é o de promover um processo adequado de busca de sintonia com as mudanças em curso na agricultura, na economia e na sociedade como um todo.

Novas tecnologias, novos modelos de gestão, a maior organização da sociedade e maior exigência dos clientes, a participação dos funcionários nas decisões, a maior fiscalização da sociedade, via imprensa, das instituições públicas, levam a EPAGRI a repensar e a redefinir a sua missão, os seus objetivos, as suas estratégias, diretrizes e linhas gerais de atuação.

Entre os principais instrumentos metodológicos utilizados pelas instituições para fazer frente às mudanças do ambiente externo, o planejamento estratégico é um dos mais utilizados. Este, valendo-se da técnica de cenários, permite à empresa melhor se posicionar frente aos constantes desafios colocados pelo ambiente externo.

O planejamento estratégico é um processo complexo que tem como base o entendimento de que o futuro pode ser diferente do passado e, portanto, as demandas da sociedade para a instituição também poderão ser diferentes.

Pressupõe-se que o futuro seria visualizado pela descrição de cenários exploratórios, elaborados a partir da prospecção das principais tendências mundiais, nacionais e estaduais. A técnica dos cenários tem como finalidade descrever as amplas possibilidades de futuro do ambiente externo com que a empresa poderá defrontar-se.

Além das etapas previstas no planejamento estratégico, o processo incorporou o estudo das cadeias produtivas e o Zoneamento Agroecológico e Sócio-econômico como elementos auxiliares do processo de leitura do ambiente externo (ver Figura 1).

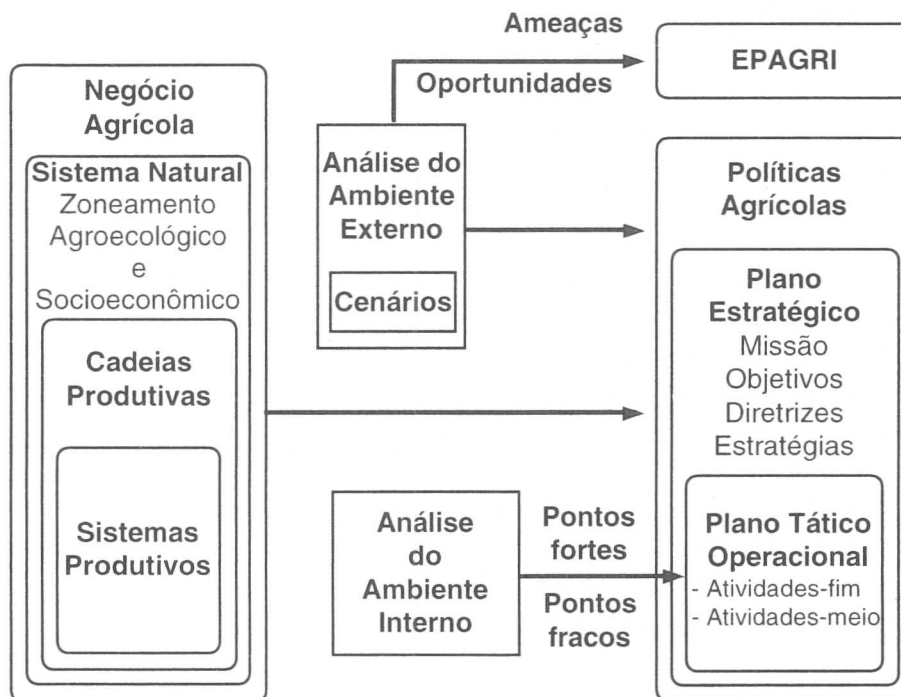


Figura 1 - Fluxo simplificado do processo de planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico buscou sua fundamentação na participação dos empregados da EPAGRI, organizado da seguinte forma:

- Constituição de um grupo de coordenação, responsável pela assessoria teórico-metodológica e compatibilização das propostas;
- Constituição de um grupo de execução, com empregados das treze regiões administrativas e da sede da empresa, responsável pela execução do processo no âmbito da sua região, e
- Constituição de grupos especiais de trabalho para a realização dos estudos das cadeias produtivas e do zoneamento agroecológico e sócio-econômico do Estado.

Esta organização permitiu a realização de um processo participativo em todas as unidades da empresa. Todas as etapas pertinentes ao processo de planejamento (cenários, missão e objetivos, diagnóstico interno, projetos estratégicos, etc.) foram realizadas com a participação dos empregados nas suas respectivas unidades de trabalho. Reuniões, seminários e discussões regionais foram mediadas pelos colegas do grupo de execução do planejamento, cujas conclusões eram consolidadas, posteriormente, no âmbito estadual.

Durante as etapas do processo foram consolidados resultados, que foram utilizados nas etapas seguintes, constituindo-se em um método de aproximações sucessivas, até o presente momento. O resultado alcançado é apresentado a seguir.

2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo relevante para a EPAGRI foi feita utilizando-se a técnica de cenários. O primeiro passo para a construção dos cenários foi a elaboração da matriz de inserção da EPAGRI no ambiente externo de atuação. Para tanto, elaborou-se um mapeamento que representasse o ecossistema de atuação da empresa, constituído por clientes, fornecedores, usuários, concorrentes, patrocinadores, entre outros (Figura 2).

Uma das etapas fundamentais deste processo foi a identificação e a análise dos fatores críticos que potencialmente afetariam o futuro da EPAGRI. Pressupôs-se que a análise desses fatores identificaria as ameaças e oportunidades presentes nos estados futuros tendencial, otimista e pessimista para a empresa. A partir desta análise seria possível minimizar os efeitos das ameaças e potencializar as oportunidades.

Com base na matriz de inserção e em reuniões realizadas nas administrações regionais e na sede da EPAGRI foram identificados os fatores críticos. O público envolvido neste trabalho foi o corpo técnico, mais aqueles empregados que de alguma forma mantêm contato efetivo com os clientes/ usuários e beneficiários dos produtos e serviços da empresa. Para isto, utilizou-se a técnica conhecida como “brainwriting”.



Figura 2 - EPAGRI e seu ambiente externo (matriz de inserção)

Os fatores críticos identificados foram priorizados (Tabela 1). Os dez primeiros, considerados os mais relevantes, foram analisados por equipes especialmente designadas para tal finalidade. De acordo com a natureza de cada um deles a equipe buscou apoio para o trabalho junto a profissionais da própria EPAGRI, nas empresas da Secretaria da Agricultura, em outros órgãos do governo do Estado, nas Universidades, no setor privado, nas ONG's e nas bibliotecas.

A metodologia de análise de fatores críticos pressupõe o estabelecimento de relações de dependência entre os mesmos. Leva-se em consideração se a dependência é forte, fraca, inexistente ou se existe uma interdependência. Quando um fator depende de outro ele fica em posição superior na estrutura da "árvore", e se a relação é de mútua dependência os dois fatores figuram no mesmo nível hierárquico. O produto de tal procedimento possibilitou a construção da árvore dos fatores relevantes

que impactariam a EPAGRI (Figura 3), espelhando tendências do contexto externo à empresa, esperados para a próxima década. Os fatores relevantes “fundamentais” que influenciam no desenvolvimento dos demais, numa relação de causa e efeito, estão localizados na base estrutural da árvore. Com isto, a árvore possibilita a visualização esquemática da importância de cada fator, facilitando o seu entendimento e interpretações no ambiente interno e externo da empresa.

Dos estados futuros alternativos de cada um dos fatores críticos foi construída uma matriz que deu origem, num momento posterior, aos cenários tendencial, otimista e pessimista.

Tabela 1 - Fatores críticos ao futuro da EPAGRI identificados, sistematizados e priorizados

-
1. Política agrícola, agrária e pesqueira: nacional, estadual e municipal
 2. Recursos financeiros
 3. Padrão do comportamento político
 4. Modelo de desenvolvimento
 5. Produtor rural: sua organização, seus valores e sua educação formal
 6. MERCOSUL e globalização da economia
 7. Desenvolvimento científico e tecnológico e meio ambiente
 8. Evolução da sociedade e do consumidor
 9. Meios de comunicação
 10. Concorrência pelo mesmo serviço
 11. Políticas públicas
 12. Representatividade política e econômica do setor agrícola
 13. Relacionamento interinstitucional
 14. Municipalização
 15. Agroindústrias e seus grupos de interesses
 16. Proibição da contratação de pessoal
 17. Estabilidade econômica
 18. Infra-estrutura do meio rural
-

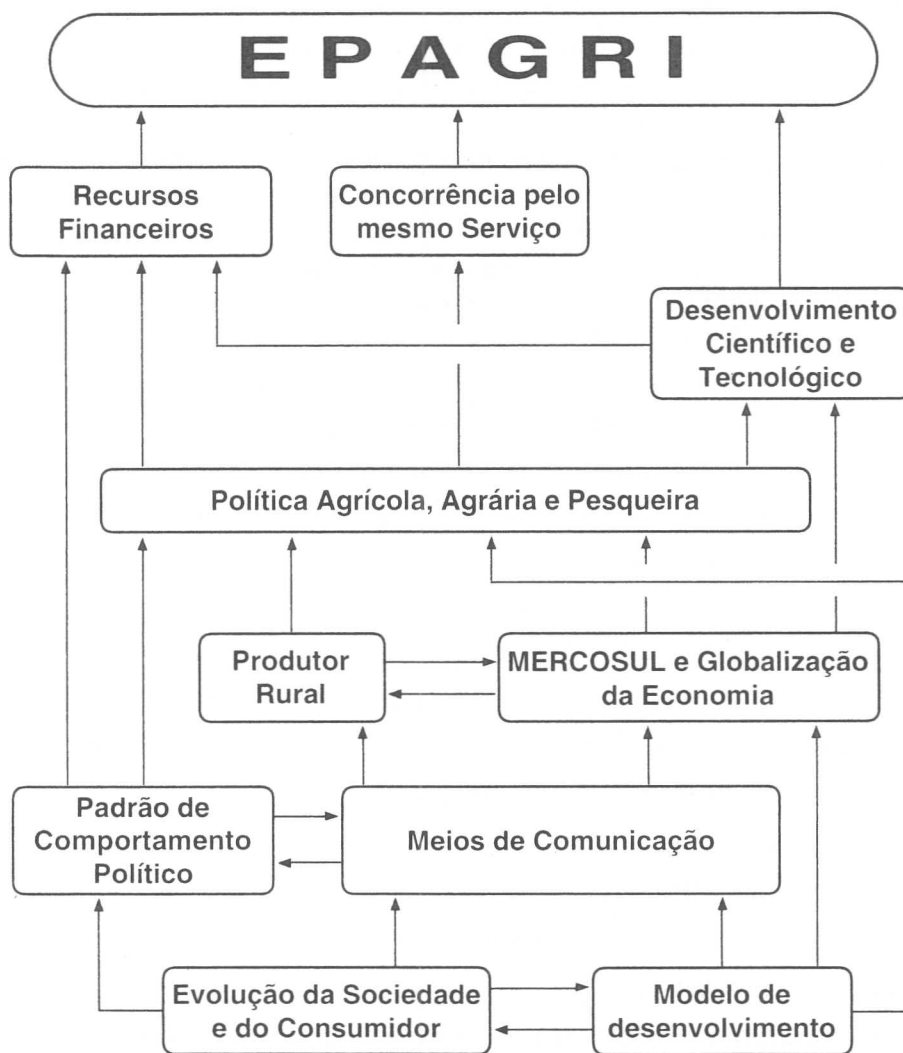


Figura 3 - Fatores relevantes que afetarão a EPAGRI

2.1 Cenários alternativos para pesquisa, extensão e desenvolvimento rural de Santa Catarina

O horizonte temporal para os cenários desenvolvidos na EPAGRI é de dez anos. Os cenários foram elaborados a partir do estado futuro dos fatores críticos analisados anteriormente. Embora utilizando-se de técnicas

prospectivas, assume-se que o futuro é incerto e, portanto, os três cenários descritos são hipóteses que permitem enriquecer o processo de planejamento. Desta forma, os cenários foram elaborados por um observador situado no ano 2005 que buscou retratar a realidade ocorrida na década anterior, descrevendo os principais eventos, tendências e valores da sociedade. Para o planejamento e o reposicionamento da EPAGRI no seu contexto, o uso de cenários alternativos considera a incerteza inerente em processos de mudanças técnicas, econômicas, sociais e culturais.

No caso da EPAGRI elaboraram-se três cenários alternativos, adotando-se a possibilidade de ocorrerem, além do cenário tendencial, um otimista e um outro pessimista, dos quais o resumo é apresentado a seguir. Enquanto o cenário tendencial retrata a repetição do passado, o pessimista representa uma situação ambiental negativa e o otimista, um ambiente externo positivo para a EPAGRI no futuro.

2.1.1 Cenário tendencial

A revolução tecnológica, a reorganização da produção, o aumento do número crescente de oligopólios mundiais e a integração dos mercados de câmbio e títulos financeiros internacionalizaram a economia, caracterizando a sua globalização. Entretanto, a compatibilização dos arranjos políticos provocou um processo de segmentação da economia mundial em blocos comerciais cada vez mais independentes. A característica comum que rege o comportamento desses blocos expressa-se através da prática de medidas comerciais de cunho liberalizante intrabloco, conjugadas com uma política comercial protecionista em relação aos demais países e blocos.

Os avanços tecnológicos aplicados aos meios de comunicação revolucionaram o fluxo de informações, tornando o mundo uma “aldeia global”. Contudo, ainda ficou como desafio a interligação dos diversos sistemas de comunicação. Esta integração reforçou ainda mais a tendência de maior constituição de canais destinados a públicos específicos e não mais à totalidade do público. Exemplo disto são os canais de TV a cabo dedicados exclusivamente ao “agrobusiness”.

A informática foi determinante nas relações econômicas no período de 1995-2005. O país que foi “reprovado” em informática perdeu mercados para exportação e reduziu seu parque industrial interno. Como consequência, observou-se um aumento de desemprego e um aumento dos gastos sociais. O custo social do desemprego (desemprego estrutural) foi compensado pela riqueza gerada pelos produtos com alto valor agregado em conhecimentos.

A política monetária aplicada no Brasil restringiu-se basicamente a baixar a inflação ou à reconstituição das funções da moeda. Esta política monetária restritiva voltou a agravar o problema da dívida interna, e com ele a estabilidade econômica do país colocou-se num limite muito estreito de manutenção. Esta política recolocou, de forma dramática, a questão da falta de equilíbrio orçamentário do setor público. Assim, a reforma tributária e fiscal ganhou força paralelamente à privatização das empresas estatais visando a obtenção de caixa para equilibrar o orçamento. Este contexto macroeconômico, de dificuldades de obtenção do equilíbrio orçamentário, continuou e passou a condicionar todas as políticas públicas, dos setores produtivos (agricultura, indústria, obras de infra-estrutura, etc.) aos setores sociais (saúde, educação, etc.). Foi por este caminho que os recursos para o desenvolvimento científico e tecnológico continuaram sendo insuficientes para as crescentes necessidades dos mesmos.

O processo de migração no Brasil continuou privilegiando as regiões Centro-Oeste e Norte e cresceu significativamente a urbanização do país. O processo de concentração fundiária aumentou, assim como a exclusão de produtores. O acirramento da competitividade alterou o perfil daqueles que permaneceram no campo, tornando-os mais especializados e melhores na área de conhecimentos gerenciais.

Os movimentos dos vários segmentos sociais do setor agrícola cresceram e reivindicaram um conjunto de políticas agrícolas e reconversão produtiva. Enquanto o setor empresarial-patronal da agricultura reivindicava políticas gerais mais relacionadas com o crédito rural, os produtores familiares, e os ligados ao movimento Sem Terra, passaram a reivindicar políticas agrícolas diferenciadas, privilegiando o estrato familiar da agropecuária brasileira. Todavia, o governo se contrapôs aos movimentos e atendeu apenas parcialmente às demandas do setor, não adotando uma política de desenvolvimento diferenciada, que levasse em conta as profundas desigualdades setoriais, regionais e sociais, especialmente marcantes no meio rural brasileiro. As políticas continuaram sua dubiedade, chegando a resultados pouco positivos.

Na reconstituição da sociedade civil proliferaram Organizações Não-Governamentais (ONG's) ligadas a interesses da saúde, consumidor, educação e qualidade de vida no meio rural, e, especialmente, as com atuação na defesa do meio ambiente, incorporando os problemas sociais, da fome, do desemprego, da qualidade de vida de expressiva parcela da população.

O novo paradigma tecnológico na agricultura elegeu como principal insumo o conhecimento - substituiu-se o adestramento (profissionalização) pela formação global, com a exigência de capacidade de compreensão e intervenção global no processo produtivo.

O padrão produtivo da agricultura manteve o movimento de integração macrossetorial com incorporação progressiva dos serviços nas cadeias produtivas, criando redes alimentares de enorme complexidade para atender aos mercados cada vez mais segmentados.

O padrão de consumo incorporou a problemática ambiental e passou a exigir produtos “mais naturais” e menos sujeitos a contaminações.

Em relação à eficiência e à competitividade da pesquisa, na globalização, instala-se uma competição entre os produtos e tecnologias da pesquisa nacional e os da pesquisa proveniente do exterior; entre o capital humano do país e do exterior; entre a capacidade de trabalho e a eficiência produtiva dos pesquisadores aqui e lá fora; e, o que é mais sério, entre as formas de organização da pesquisa, que conferem maior ou menor eficiência à produção científica aqui e no exterior.

No âmbito estadual, a Constituição de 1989 criou o Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Técnica e Científica - FUNCITEC e destinou 2% da receita líquida para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, dos quais 1% foi destinado para o Fundo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária - FEPA. Contudo, tal dispositivo, em função das múltiplas necessidades de recursos, foi apenas parcialmente cumprido. Forças de interesse criaram uma Fundação Estadual para gerir os recursos do FEPA e do FUNCITEC, reduzindo significativamente a influência da EPAGRI.

2.1.2 Cenário otimista

A emergência, difusão e utilização crescentes de novos paradigmas na virada do século XX tiveram como resultado um ambiente internacional e nacional mais positivo nos campos social, econômico, político, cultural, científico e tecnológico. A busca da eficiência técnica e econômica e da competitividade foi tomada como objetivo, assim como a busca da solidariedade entre blocos, países, setores, agentes, enfim, entre as pessoas.

A reorganização da sociedade brasileira, após o longo período de transição, mais precisamente durante as décadas de 80 e 90 do último século, demonstrou sinais de força para fazer frente ao Estado, antes por ele dominada. Deste modo, o poder executivo dividiu responsabilidades com o legislativo, que passou a representar de forma mais equilibrada os interesses diversificados da sociedade. Esta evolução esteve associada a mudanças concretizadas na perda de espaço do poder patrimonial-oligárquico em favor da tecnocracia neoliberal e, especialmente, das forças políticas pluralistas emergentes na sociedade civil. Assim, projetos de interesse da sociedade foram amplamente discutidos pela mesma e o congresso constituiu-se em caixa de ressonância dos valores e interesses dos mais diversos grupos sociais.

A evolução, sem precedentes, da tecnologia aplicada aos meios de comunicação foi de fundamental importância para a difusão de informações e, por conseguinte, para a ampliação da base de dados para as necessárias tomadas de decisão. Esta situação, aliada à maior democratização dos meios de comunicação, fruto da mudança da lei de concessão dos mesmos, propiciou um incremento considerável na participação dos diversos grupos sociais reduzindo a influência dos grupos econômicos mais organizados. Os investimentos de base neste setor de comunicações (satélites) foram ampliados com a entrada da iniciativa privada, fruto da quebra do monopólio estatal das telecomunicações. A Internet consolidou-se como meio de informação e de organização espontânea de pessoas, formando novas comunidades, enfim, melhorando sua qualidade de vida.

O MERCOSUL consolidou-se com a entrada de novos parceiros e a aceleração do processo de harmonização das políticas macroeconômicas. De um lado, o fluxo de bens e serviços aumentou consideravelmente, e, de outro, as regiões, as cadeias produtivas e os produtores mais afetados pela concorrência foram parcialmente reconvertidos, neste período. As trocas internacionais entre os blocos econômicos ampliaram-se com a entrada em vigor das cláusulas acordadas no GATT. O mercado internacional de produtos agrícolas foi alterado no início deste século. A diminuição do protecionismo dos países desenvolvidos teve efeitos positivos sobre as exportações de produtos agrícolas brasileiros. Contudo, as principais oportunidades de mercado concentraram-se em produtos não tradicionais, como frutas, produtos livres de agrotóxicos e de qualidade superior, portadores do Certificado de Qualidade Ambiental ISO 14.000.

A estabilização da economia experimentada pelo Brasil na última década do século passado propiciou condições para a retomada do crescimento, especialmente via investimentos da iniciativa privada, em decorrência da redução da participação do Estado em atividades produtivas, e, com ele, tornaram-se factíveis políticas de resgate da dívida social ainda existente no país. Deste modo, as instituições públicas foram colocadas frente a novos desafios. A educação, a saúde, a segurança, a distribuição de renda e a segurança alimentar foram consideradas alvo prioritário da atenção de parte dos governantes.

O modelo de desenvolvimento adotado incorporou as vantagens comparativas dadas pelas dimensões continentais e pelas diversidades edafoclimáticas, entre outras, que se fazem presentes no Brasil. Deste modo, a valorização da agricultura e do sistema agroalimentar, como estratégia de desenvolvimento sustentado, começou a produzir resultados em termos de ampliação da competitividade e da inserção brasileira no mercado internacional de alimentos. Foi dentro desta perspectiva que o

desenvolvimento científico e tecnológico ganhou dimensão estratégica. O paradigma tecnológico incorporou não somente a geração de tecnologias visando a inserção competitiva do país no mercado internacional, mas também a adequação de tecnologias para os agentes antes preteridos da agricultura, os produtores familiares.

O Estado de Santa Catarina, permeado por agricultores e pescadores de caráter familiar, apresentou-se como espaço favorável para a liderança deste processo de desenvolvimento baseado na agroecologia. As oportunidades de mercado para produtos livres de agrotóxicos e produzidos ecologicamente criam espaços de atuação para produtores e, principalmente, grupos de agricultores organizarem novos processos produtivos. Empresas familiares foram o caminho fértil para explorar nichos de mercado, tendo como resultado a ampliação de empregos, especialmente não-agrícolas, no meio rural.

Para apoiar este processo, instituições públicas de pesquisa e desenvolvimento foram convocadas e respaldadas com recursos orçamentários públicos e, também, oriundos de instituições privadas e ONG's, nacionais e internacionais. Assim, o padrão tecnológico, centrado no uso intensivo de insumos industriais, passou a ser substituído por um padrão tecnológico intensivo em ciência e conhecimento, em harmonia com o meio ambiente.

2.1.3 Cenário pessimista

No final do século XX, a humanidade passou por uma série de eventos históricos nos campos social, econômico, político, cultural e científico-tecnológico associados a mudanças de paradigmas, sem, no entanto, diminuir significativamente as crises econômicas, ambientais e sociais mundiais.

A sociedade brasileira, de modo geral, foi tomada pela apatia e pouco participou do processo de mudanças, com exceção de alguns grupos organizados que apenas buscaram satisfazer seus interesses específicos. O poder legislativo continuou dominado pelo executivo, governando através de medidas provisórias. As políticas de estabilização macroeconômica, baseadas no controle orçamentário e privatizações, adotadas em meados dos anos 90, concretizaram-se apenas parcialmente. As privatizações de empresas estatais não trouxeram à sociedade os resultados esperados, tais como o aumento da eficiência, o aumento do investimento privado e a melhoria do bem-estar social. Isto gerou um ambiente de inquietação e de insegurança na população.

Os meios de comunicação cresceram dramaticamente mantendo suas formas de atuação da última década do século passado. Embora existissem leis que proibiam a concessão de segmentos dos meios de comunicação (rádio, TV, etc.) a estrangeiros, a presença de grupos brasileiros, ou não, continuou controlando as informações e influenciando grandemente os meios políticos. No final do século XX, a televisão dominava os meios de comunicação e assumiu um papel relevante sobre a sociedade, formando a opinião pública e afetando sobremaneira os seus valores, usos, costumes, cultura e lazer.

A criação do Mercado Comum do Cone Sul - MERCOSUL em 1º de janeiro de 1995 levou as instituições públicas e privadas do Sul do Brasil a repensarem a agricultura e a agroindústria, principalmente no que se referia à tecnologia, políticas de produção e do comércio internacional. Todavia, a integração completa foi fortemente prejudicada pela exigüidade de tempo entre a formalização do MERCOSUL e o seu início, diferenças nos padrões políticos e econômicos dos países envolvidos, aliados à volta da inflação alta no Brasil. Assim, algumas culturas e criações que se mostraram pouco competitivas tiveram suas áreas de cultivo reduzidas, criando problemas sociais tanto no meio rural quanto no urbano. O governo preferiu importar os produtos, muitas vezes obtidos com subsídios nos outros países, do que adotar uma política agrícola que contemplasse tanto a produção quanto o consumo.

Em Santa Catarina, os segmentos tecnocráticos perderam espaço para os segmentos patrimoniais, e com isto as oligarquias voltaram a assumir o governo e interferiram diretamente nas organizações públicas através do clientelismo. A atuação deste tipo de poder caracterizou-se pelos baixos investimentos na educação formal da sociedade, principalmente da sociedade rural, mantendo-as suficientemente despreparadas, dificultando o processo de organização das mesmas.

As descontinuidades dos programas de governo foram práticas comuns, prejudicando a imagem das empresas públicas junto à sociedade, forçando o poder público a exercer forte pressão sobre elas, reduzindo ainda mais a liberação de recursos públicos.

No início da década de 90, implementaram-se estratégias de cunho neoliberal e medidas descentralizadoras da administração pública, transferindo as responsabilidades aos municípios. No caso da agricultura, o processo de municipalização caracterizou-se como “prefeiturização”, permeado pelo patrimonialismo e favorecimento político.

Apesar de o setor agrícola catarinense contribuir com uma porção significativa (19%) do PIB (no Brasil, 11%), a agricultura foi preterida no

processo de desenvolvimento. O favorecimento ao setor urbano-industrial ofereceu “oportunidades” e atraiu o jovem rural para as cidades, intensificando o êxodo rural e deixando a população rural envelhecida e com menor capacidade produtiva e organizativa.

Alguns movimentos como os dos sem-terra, das mulheres dos trabalhadores rurais, dos atingidos pelas barragens, dos sem-teto, de ecologistas (preservação da Mata Atlântica), alcançaram apenas pequenos espaços na conquista de suas reivindicações. Algumas Organizações Não-Governamentais como o Comitê Associativo de Defesa do Consumidor Organizado - DECONOR, criado em 1993, o primeiro no país, conseguiu assumir apenas parcialmente a defesa dos consumidores.

O montante de recursos públicos para ciência e tecnologia, de forma generalizada, foi reduzido e direcionado ao desenvolvimento de tecnologias e produtos destinados aos empresários rurais, com o intuito de aumentar suas capacidades competitivas nos mercados globalizados. Além do mais, a preservação do meio ambiente ou a recuperação dos recursos naturais degradados representou custos adicionais aos empresários, cujo ônus recaiu sobre a sociedade através da concessão de incentivos fiscais e subsídios. Os recursos do FEPA anteriormente destinados exclusivamente para a agricultura sofreram forte pressão de grupos de interesse e do próprio governo para que passassem a ser aplicados em projetos de pesquisa, não apenas na área agrícola, mas também em outras áreas, principalmente na recuperação de ambientes urbanos degradados.

Com relação à política pesqueira, pouco tem sido feito para evitar o esgotamento dos recursos do mar causado pela pesca predatória de baixo padrão tecnológico e pela total falta do cumprimento da legislação vigente e deficiente atuação dos órgãos responsáveis pela fiscalização. Em função disto, muitas espécies de peixes e crustáceos entraram em processo de extinção, diminuindo a diversidade existente na costa catarinense e ampliando problemas sociais nas comunidades de pescadores. A desorganização do mercado e a falta de hábito de consumo de pescados favoreceram este quadro, empobrecendo o pescador e causando desemprego nas indústrias do setor.

2.2 Premissas e implicações comuns para o planejamento da EPAGRI

O exercício de construção de cenários alternativos contribuiu para o estabelecimento de premissas para o Planejamento Estratégico da EPAGRI. As premissas são pré-requisitos para o processo de definição da missão,

objetivos e diretrizes gerais para a EPAGRI. Portanto, as premissas arroladas abaixo fundamentaram o processo de definição dos objetivos gerais da empresa.

1) A construção da sustentabilidade institucional da EPAGRI deverá dar-se num contexto ambiental bastante diverso do vivido pelas instituições que lhe deram origem. Enquanto aquelas tiveram sua sustentabilidade centrada na oferta de tecnologias, produtos e serviços (sintonia com o Estado), a EPAGRI deverá construir a sua a partir da interpretação, e posterior incorporação, das demandas originadas no ambiente externo (ligadas a sua relação com a sociedade civil mais ampla). Assim, sua sustentabilidade passa pela ampliação de sua relação e, principalmente, sintonia com o público alvo, especialmente as organizações de interesses da agricultura, dos consumidores e da sociedade urbana.

2) O processo de modernização da agricultura brasileira e catarinense concretizou-se na constituição do complexo agroindustrial que vem associado ao surgimento de novos agentes econômicos e sociais. Concretizam-se novos grupos de interesses como ABAG, cooperativas, associações e sindicatos por produto agrícola, movimentos (sem terra, mulheres, barragens, consumidores), Organizações Não-Governamentais (Cepagro, Apaco, Casa Familiar Rural, Deconor). Esta diversidade de interesses coloca para a EPAGRI a necessidade de novos elos de ligação com os agentes emergentes que são fundamentalmente diferentes dos do passado.

3) Cada vez mais o consumidor final determina as características dos produtos consumidos, afetando todos os componentes da cadeia produtiva, constituindo-se na fonte primária de demandas para o mercado. Este contexto sinaliza para a ampliação da participação e, principalmente, da exigência de qualidade dos produtos e serviços. No caso dos alimentos, passam a ser fundamentais os aspectos relacionados com qualidade, no processo de produção (conservação do meio ambiente) e no produto final (qualidade nutritiva, sanitária, etc.), e adequação ao poder aquisitivo aos diversos estratos de consumidores. Esta situação remete para a empresa a necessidade de privilegiar suas relações com o consumidor e os elos próximos ao mesmo.

4) O modelo de desenvolvimento adotado, com ênfase no MERCOSUL e na globalização da economia, passa a exigir novos patamares de competitividade. Este contexto leva a necessidade de internalização pela empresa de novos paradigmas tecnológicos (informática,

biotecnologia), que busquem a sustentabilidade ambiental, social e econômica visando a construção de uma agricultura intensiva em ciência e conhecimento.

5) A evolução sem precedentes da tecnologia de comunicação provocou profundas transformações nos meios e sistemas de informações, e a crescente influência dos mesmos, em especial a televisão, sobre a sociedade evidencia a necessidade da empresa utilizá-los melhor. Neste sentido, sua capacitação para a utilização de um processo interativo, com procedimentos de marketing, trará resultados positivos na relação com a sociedade e grupos de interesses.

6) A exposição da agricultura à concorrência do MERCOSUL evidencia a existência de regiões, cadeias produtivas e produtores pouco competitivos, colocando a necessidade de reconversão e adaptação produtiva dos mesmos. Novas demandas de trabalho, geração e adaptação de atividades produtivas deverão fazer parte das linhas de trabalho da EPAGRI.

7) A EPAGRI continuará sendo dirigida sob forte influência da Secretaria do Desenvolvimento Rural e da Agricultura, sendo o instrumento de execução das políticas emanadas do governo estadual, amparadas nas políticas federais e sob pressão das demandas municipais. Diante desta situação, e considerando sua presença nos níveis estadual, regional e municipal, a EPAGRI deverá profissionalizar o seu quadro gerencial, visando administrar os possíveis conflitos emanados desse contexto, e consolidar seu processo de planejamento participativo.

8) As demandas do ambiente de atuação da EPAGRI são de natureza muito diversa, não se limitando mais ao desenvolvimento da tecnologia de produção na etapa agropecuária do complexo agroindustrial. Agregam-se a esta novos desafios como:

- as relações entre os elos das cadeias produtivas, a agregação de valores no sistema agroalimentar e a incorporação das exigências do mercado consumidor;
- questões ligadas ao processo de desenvolvimento rural, local, regional e estadual;
- identificação e priorização de problemas econômicos, sociais e ambientais;
- elaboração de planos de desenvolvimento rural; e
- novas estratégias metodológicas de atuação (“modernização” dos processos de pesquisa, difusão e assistência técnica e extensão rural).

9) As estruturas de mercado heterogêneas, que caracterizam o estágio atual de desenvolvimento do complexo agroindustrial, evidenciam a necessidade de políticas agrícolas diferenciadas. Uma voltada ao desenvolvimento da agricultura familiar, com espaço na produção de alimentos e orientação para o mercado interno, e outra para mercados globalizados altamente competitivos. Este contexto coloca para a EPAGRI a necessidade de adequar seus programas de atuação a esta nova realidade.

10) A base social da organização da produção em Santa Catarina é familiar e deverá condicionar a elaboração de políticas agrícolas e de desenvolvimento rural adequadas a este perfil. A EPAGRI deverá estimular a organização dos produtores através das suas mais variadas formas para a recuperação efetiva do poder de barganha e da efetiva distribuição da riqueza por eles gerada.

11) As características sociais, econômicas e agroecológicas do Estado de Santa Catarina, associadas à presença da pequena agricultura familiar, impõem a necessidade de busca de novos empreendimentos produtivos. Cabe à EPAGRI liderar o processo de inovação que leve este segmento de produtores a alcançar novos nichos de mercado, especialmente os de alto valor agregado.

12) O padrão tecnológico “produtivista” preocupado com o aumento da produção e da produtividade esgota-se continuamente. De um lado, os mercados para produtos agrícolas são cada vez mais disputados (MERCOSUL) e, de outro, os insumos químicos (principalmente agrotóxicos) para a produção tem sua aceitação cada vez mais diminuída. Cabe à EPAGRI participar da construção de um novo paradigma tecnológico, centrado na sustentabilidade ambiental e social, além da econômica. O enfoque sistêmico associado à multidisciplinariedade e, principalmente, à interdisciplinariedade se coloca como uma alternativa auspiciosa para nortear as ações de pesquisa e desenvolvimento.

13) A consolidação do processo de descentralização administrativa evidencia a maior participação dos municípios nas áreas de saúde, educação e agricultura. A atuação da empresa, condicionada pela existência de novos agentes de assistência técnica e extensão rural (prefeituras, cooperativas, agroindústrias, ONG's, profissionais autônomos), levará a mesma a pautar-se, por um lado, pela busca de parcerias e não mais exclusividade na atuação e, por outro, pela busca de espaços ou nichos específicos de atuação próprios do setor público.

14) Os complexos agroindustriais deverão investir em tecnologia de

produção e processamento como forma de aumentar sua competitividade e de atender às preferências dos consumidores. A busca da integração e parcerias com grupos agroindustriais pela EPAGRI, em áreas como a da questão ambiental e processo produtivo, tornará a empresa mais sustentável.

15) As amarras da administração pública dificultam cada vez mais o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa e extensão rural. A EPAGRI deve procurar um novo modelo administrativo mais adequado à natureza do seu trabalho.

16) O equilíbrio orçamentário tênue do setor público, associado ao maior investimento do setor privado em tecnologia e à concorrência por recursos públicos, coloca a continuidade do processo de restrição de recursos para ciência e tecnologia como uma possibilidade concreta. A busca de novas fontes de financiamento nacionais e internacionais, públicas e privadas, bem como a ampliação de receitas próprias para o custeio da EPAGRI colocam-se como uma necessidade.

17) Novos paradigmas metodológicos nas áreas de ensino das ciências agrárias, pesquisa e extensão deverão ser adotados pelas universidades e empresas públicas prestadoras de serviços, visando atender às reais necessidades do agricultor.

3 Definição da missão e objetivos

Com base nos Cenários Alternativos e premissas foram definidos a missão e os objetivos da EPAGRI, cuja formulação foi resultado da participação de mais de 700 colegas em reuniões nas regiões administrativas e sede da Empresa. A consolidação ocorreu em um workshop na sede, com a participação dos membros do Grupo de Execução do Planejamento Estratégico, assim como da Diretoria Executiva, que posteriormente homologou a missão e objetivos, descritos a seguir:

3.1 Missão

“Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade.”

Para uma melhor compreensão do significado da missão apresentam-se, a seguir, alguns conceitos relacionados com a mesma:

Dados: resultado obtido através da mensuração de um fenômeno.

Informação: é o conjunto de dados, analisados e interpretados, referentes a um fenômeno - ou fenômenos conexos- visando permitir sua utilização. Informação não é conhecimento e enquanto estiver oculta não vale nada.

Conhecimento: é o conjunto de informações, organizadas e/ou sistematizadas, permitindo sua utilização. “É o resultado da atividade da ciência básica e aplicada obtido através de uma “seleção natural” de hipóteses, teorias e conjecturas onde sobrevivem aquelas de maior conteúdo explicativo” (POPPER, 1991). É a incorporação da informação. Faz julgamento de valor separando o significativo do irrelevante. É saber o que sabe, por que sabe e o que fazer com o que sabe.

Tecnologia: é o conjunto de conhecimentos aplicáveis em processos, produtos ou serviços, visando atingir um objetivo determinado.

Extensão: é um processo educativo utilizado pela assistência técnica. É um processo que dá a visão, compreensão e ensina “por que” fazer, aumentando assim a capacidade dos agricultores e famílias rurais de aprender a aprender, o que significa estimular sua criatividade e reforçar sua criticidade. Portanto, não é apenas um processo para aumentar a habilidade e a competência de “como se faz”.

Desenvolvimento sustentável¹

Meio rural: espaço físico e socioeconômico onde a principal fonte de renda das famílias provém de atividades relacionadas com a utilização dos recursos naturais.

Agricultura sustentável: é o manejo bem sucedido de recursos para a agricultura, de modo a satisfazer as necessidades humanas em transformação, mantendo ou transformando, ao mesmo tempo, a qualidade do ambiente e conservando os recursos naturais” (TAC/CGIAR, 1988).

Difusão: tratamento de comunicação que se dá a uma inovação, por diversos canais, para fazê-la chegar aos usuários potenciais, dentro de determinado sistema social e em determinado espaço de tempo.

1.Ver conceito de desenvolvimento sustentável no item 7.1.1.

3.2 Objetivos fins

- Promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais.
- Buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores.
- Promover a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro.

3.3 Linhas de ação

- Contribuir para o processo de organização dos produtores, da produção e da comercialização.
- Desenvolver inovações nas cadeias produtivas visando agregação de valor aos produtos e gerando oportunidades de ocupação de mão-de-obra no meio rural.
- Participar na formulação de uma política agrária e pesqueira e de ciência e tecnologia que atenda às necessidades da sociedade catarinense, compatíveis com a agricultura familiar e as comunidades de pescadores artesanais.
- Desenvolver ações diferenciadas para a promoção do desenvolvimento de produtores rurais e pescadores artesanais não atendidos por outras instituições, tampouco pelo complexo agroindustrial.
- Assessorar e capacitar as lideranças rurais, os membros do CMDR e os agentes de ATER para a execução de suas atividades.
- Profissionalizar agricultores e contribuir na educação informal da família rural.
- Identificar e desenvolver sistemas produtivos que visem a redução das desigualdades sociais e econômicas no meio rural, a elevação da renda dos produtores e das condições de vida e a redução do êxodo rural.
- Gerar e transferir tecnologias voltadas ao desenvolvimento sustentável.
- Gerar e adequar tecnologias para conversão e reconversão dos sistemas produtivos não-competitivos, em especial, visando nichos de mercado de alto valor agregado.
- Democratizar o acesso às informações, dados, tecnologias, produtos e serviços.

A hierarquização dos objetivos fins e linhas de atuação pode ser vista na Figura 4.

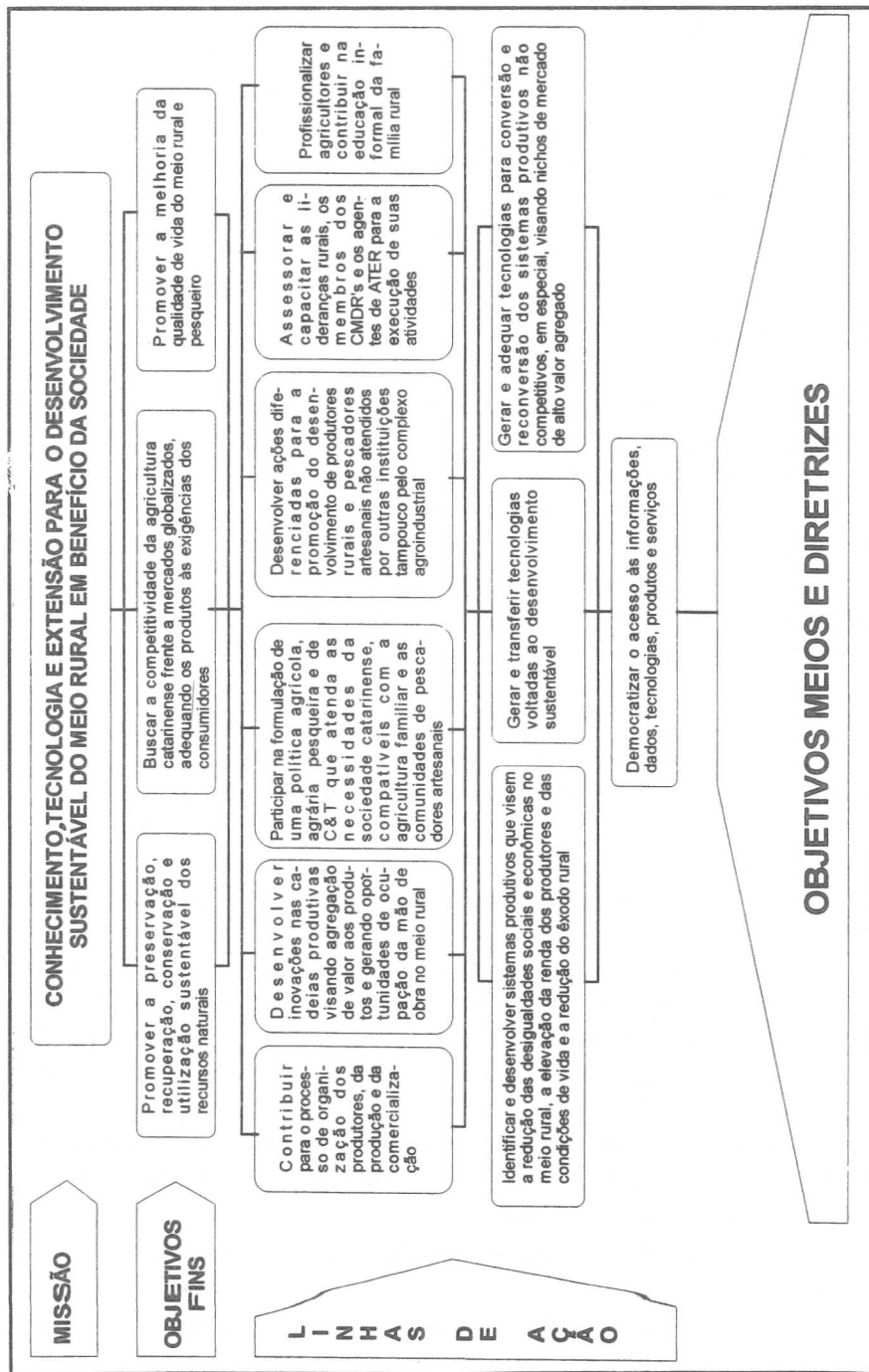


Figura 4 - Missão institucional e hierarquização dos objetivos da EPAGRI

3.4 Objetivos meios e diretrizes

Os objetivos meios e diretrizes devem ser concebidos como meios para o atendimento dos objetivos propostos, minimizando ameaças ou até transformando-as em oportunidades. As diretrizes determinam o comportamento dos integrantes de uma Empresa. Enquanto os objetivos descrevem resultados futuros desejados, as diretrizes determinam como se comportar, refletindo valores ou estilos de atuação.

Os objetivos meios e diretrizes para a EPAGRI são:

- Utilizar o enfoque sistêmico com ações interdisciplinares e interinstitucionais, dentro de um visão holística de pesquisa e desenvolvimento.
- Modernização da empresa e de sua estratégia metodológica de atuação, tanto na geração como na adaptação e difusão de conhecimento, tecnologia e informações.
- Estabelecer parcerias, convênios e integração com instituições nacionais e internacionais, públicas, privadas e ONG's visando desenvolver tecnologias e prestação de serviços.
- Ter uma política permanente de valorização e capacitação contínua dos recursos humanos.
- Estabelecer um canal permanente de comunicação entre a EPAGRI e a sociedade, proporcionando transparência e participação desta no planejamento, execução e avaliação de seus serviços.
- Ampliar as fontes de recursos para a EPAGRI como geração de tecnologias, produtos e serviços passíveis de comercialização.
- Profissionalizar o gerenciamento da empresa de forma a eliminar as disfunções burocráticas, ampliar a descentralização, imprimindo assim a dinâmica e a flexibilidade necessárias à natureza de seu trabalho (novo modelo administrativo).
- Construir uma mentalidade de marketing em todos os níveis hierárquicos da empresa.
- Priorizar o trabalho de assistência técnica e extensão rural ao público não assistido por outras instituições.
- Priorizar a geração de um padrão tecnológico intensivo em ciência e conhecimento e ações de assistência técnica e extensão rural, adequando-as às necessidades das unidades familiares de produção.

4 Análise do ambiente interno

O ambiente interno inclui todos os recursos humanos, materiais e financeiros, a estrutura organizacional, as práticas gerenciais e as demais

condições, métodos e processos que interferem no funcionamento da empresa.

A análise do ambiente interno teve como base a avaliação dos pontos fortes e pontos fracos de suas estruturas organizacional e funcional e de seu conteúdo técnico-programático. Para a avaliação organizacional e funcional foram aplicados questionários que foram respondidos por 1.116 funcionários da empresa. Além disso, nestas mesmas reuniões regionais e na sede, aplicou-se o método “brainstorming” objetivando ter a percepção qualitativa (caráter subjetivo) dos funcionários em relação aos processos internos da empresa. O conteúdo técnico-programático do momento atual e o desempenho passado, compreendendo o espaço temporal de 1991-95, inclusive, foi analisado a partir de formulários, entrevistas, reuniões e coleta de dados e informações das diferentes gerências e programas de atuação.

4.1 Diagnóstico organizacional e funcional

Os resultados a seguir foram obtidos a partir da interpretação das respostas dos questionários e dos trabalhos de grupos (brainstorming). Aqui são considerados apenas os principais pontos fortes e fracos. O diagnóstico foi feito a partir da análise da capacitação interna (estrutura e processos) para atingir a missão e objetivos propostos.

4.1.1 Pontos fracos

- A forma traumática da fusão das empresas que deram origem à EPAGRI dificultou a formação da identidade EPAGRI. Na análise do ambiente interno, particularidades inerentes a cada uma das ex-empresas foram evidenciadas, com clara disputa por espaço e poder.

- O deficiente sistema de planejamento, acompanhamento e controle, tanto dos processos de pesquisa e extensão rural como do processo administrativo, impede de retratar o real desempenho da empresa.

- A experiência administrativa dos gerentes, nos diferentes níveis hierárquicos, foi considerada deficiente, sendo a explicação, para isso, a falta de treinamento em administração dos gerentes e assessores.

- A maioria dos administradores tem pouco ou nenhum preparo para a tomada de decisão, sendo necessário capacitá-los para que a EPAGRI tenha uma gestão profissionalizada e menos dependente da vontade externa.

- O diagnóstico revela inadequação da estrutura administrativa, com a existência de um número excessivo de níveis hierárquicos (formais e

informais) dificultando sobremaneira o processo de tomada de decisão.

- Equipe de pesquisadores concentrados em áreas clássicas do conhecimento, com carência em áreas que se tornaram estratégicas, tais como engenharia genética e biotecnologia.

- Perspectiva de redução, a curto prazo, do quadro técnico (pesquisadores e extensionistas) devido à aposentadoria por tempo de serviço. A falta de contratação de pessoal há cerca de seis anos impediu o processo de “oxigenação” da empresa, com envelhecimento do quadro de empregados por falta de renovação e reposição.

- Baixo treinamento formal dos extensionistas, especialmente aqueles sediados nos escritórios municipais.

- Treinamento deficiente dos empregados de apoio à pesquisa.

- Falta de oportunidade de crescimento profissional na empresa (inexistência de um Plano de Cargos e Salários - PCS), deficiente política de valorização e reconhecimento do trabalho e uma política de capacitação não suficientemente orientada às exigências do momento atual.

- Desequilíbrio regional na distribuição dos recursos humanos, principalmente técnicos, e inadequada distribuição entre os programas/projetos/atividades desenvolvidos.

- A morosidade do fluxo de informações em todas as áreas (pesquisa, extensão, estruturas de apoio, administrativa) evidencia a necessidade de uma maior vinculação do setor de informática.

- A progressiva redução de recursos orçamentários/financeiros da área federal afetou diretamente a EPAGRI e comprometeu os resultados da pesquisa e da ação extensionista. A alocação de recursos tanto para custeio como para investimento tem sido insuficiente, ocorrendo, em alguns casos, sucateamento de máquinas, equipamentos, veículos e da estrutura física das administrações regionais. Por outro lado, confirmou-se a inexistência de mecanismos adequadamente organizados e estruturados com a finalidade de suprir essa deficiência, embora a EPAGRI apresente potencial para a captação de recursos junto a organismos públicos, iniciativa privada, instituições internacionais, além da possibilidade de comercialização de seus produtos, tecnologias e serviços.

4.1.2 Pontos fortes

- No período analisado os trabalhos realizados (pesquisa e extensão), na sua quase totalidade, foram voltados às demandas da etapa agrícola da cadeia produtiva.

- Adequação da localização geográfica das administrações regionais, estações experimentais e centros de treinamento.

- A existência de onze centros de treinamentos, dez estações experimentais e, ainda, de escritórios municipais na quase totalidade dos municípios do Estado confere à EPAGRI infra-estrutura e capilaridade únicas entre as empresas públicas estaduais.

- Pesquisadores com treinamento formal em pesquisa, com experiência e atualizados.

- Existência de laboratórios com infra-estrutura e equipamentos adequados para atender às necessidades da maioria das pesquisas, tanto na área vegetal quanto na área animal.

- Intercâmbio crescente com outros sistemas estaduais de pesquisa e extensão, universidades e outras empresas congêneres, o que facilita a realização de trabalhos conjuntos.

- Momento favorável em função da realidade - mudanças no mundo e dessintonia com o ambiente externo.

Base física da EPAGRI

A base física da EPAGRI é visualizada na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Localização e bases físicas da EPAGRI

Descrição	Localização
Sede	Florianópolis
10 estações experimentais	Chapecó, Itajaí, Lages, Caçador, Videira, Campos Novos, Canoinhas, Urussanga, Ituporanga, São Joaquim
14 administrações regionais(A)	São Miguel do Oeste, Chapecó, Concórdia, Campos Novos, Caçador, Lages, Rio do Sul, Canoinhas, Joinville, Itajaí, Florianópolis, Tubarão, Urussanga, Videira
11 centros de treinamento	São Miguel do Oeste, Chapecó, Videira, Campos Novos, Concórdia, São Joaquim, Canoinhas, Florianópolis, Itajaí, Araranguá, Agronômica
231 escritórios municipais(B)	Municípios do Estado

(A) Anexo encontra-se o mapa do Estado com a respectiva distribuição das unidades regionais.

(B) Nem todos os escritórios municipais têm a equipe modular completa (extensionista rural, extensionista social e auxiliar de escritório).

Recursos humanos

A força de trabalho da EPAGRI tem origem nas quatro instituições que a formaram. Desde sua constituição em 1991, a empresa não contratou nenhum empregado.

A situação dos recursos humanos na empresa e a distribuição das diferentes categorias funcionais nas regiões administrativas, em dezembro de 1995, pode ser vista na Tabela 3. Naquela data, a empresa era constituída de 2.175 empregados, sendo 981 da área fim (pesquisadores e extensionistas rurais e sociais) e 1.194 da área meio (apoio administrativo e apoio técnico).

Tabela 3 - Situação dos recursos humanos disponíveis na EPAGRI em dezembro de 1995

Categoria funcional	Ano						Idade Média
	1991	1992	1993	1994	1995	%	
Pessoal técnico							
. Pesquisadores	179	179	178	176	175	8,0	43
. Extensionistas rurais NS	417	404	400	399	395	18,2	43
. Extensionistas rurais NM	200	191	190	190	188	8,6	38
. Extensionistas sociais	235	228	226	223	223	10,3	36
Total técnicos	1.031	1.002	994	988	981	45,1	
Pessoal de apoio							
. Administração	552	537	515	507	496	22,8	37
. Apoio técnico - NS	68	67	66	64	64	2,9	44
. Apoio técnico - NM	98	91	89	86	86	4,0	38
. Apoio - campo	367	282	277	256	242	11,1	42
. Apoio - outras áreas	356	328	326	314	306	14,1	44
Total apoio	1.441	1.305	1.273	1.227	1.194	54,9	
Total geral	2.472	2.307	2.267	2.215	2.175	100,0	

Nota: Apoio técnico - NS = bibliotecárias, informática ...; Apoio técnico - NM = técnicos agrícolas (estações experimentais); Apoio de campo = auxiliar de campo (estações e centros de treinamento); Apoio - outras áreas = gráfica, oficina, laboratório.

Fonte: Gerência de Administração de Pessoal.

Os recursos humanos da EPAGRI estão distribuídos em catorze administrações regionais e uma administração estadual. Além destas localizações também existem empregados à disposição de outros órgãos, em cursos de pós graduação e em licença com e sem remuneração.

4.2 Diagnóstico técnico-programático

Este diagnóstico analisou o desempenho passado e atual da EPAGRI. A análise programática permitiu visualizar, quantitativa e qualitativamente, os resultados atuais obtidos pelos diversos programas e projetos de atuação da empresa, em pesquisa e em extensão rural. Sintetizam-se abaixo os principais resultados identificados.

- Atualmente a EPAGRI executa suas ações através de catorze programas de pesquisa e cinco de extensão rural. O enfoque prioritário dos programas é centrado em produtos, com direcionamento, principalmente, no aumento da produtividade e, portanto, com pouco espaço para análises relativas às questões de competitividade, sustentabilidade ambiental e equidade social.

- A análise evidencia a continuidade do trabalho das empresas que deram origem à EPAGRI, na medida em que estes resultados estão em sintonia com os objetivos gerais das antigas instituições.

- De maneira geral, os programas e projetos atuais continuam marcados pela visão disciplinar e de produto. Este enfoque, inserido na antiga matriz de desenvolvimento, marcada pelo paradigma produtivista, permitiu aumentos significativos da produção e da produtividade física das culturas e das criações. Porém, as necessidades do mercado atual (impostas pelo acelerado processo de urbanização, pela competição derivada da abertura da economia, pelo crescimento da consciência ecológica da sociedade, etc.), impõem a busca de outros resultados que privilegiem a competitividade como resultado da qualidade e produtividade.

- Carência de resultados voltados ao atendimento de demandas externas, como organização do produtor, sistema de mercado e comercialização, sistemas de produção alternativos para a agricultura familiar, diagnósticos detalhados da realidade agropecuária, socioeconômicas e ambiental das diversas regiões do Estado.

- Sob o ponto de vista da perspectiva ambiental, o diagnóstico revela um pequeno esforço empreendido rumo à construção de um novo padrão

tecnológico, destacando-se as ações dos programas de Recursos Naturais e do Projeto Microbacias. Porém, percebe-se clara a opção de preservação do solo e da água em detrimento de outras questões relacionadas com o meio ambiente e com a busca da competitividade e da melhoria da qualidade de vida no meio rural.

- O diagnóstico revela a inexistência de definição de prioridades sobre o público alvo e prioritário de sua ação.

- A agricultura familiar, principalmente a de transição e periférica, característica marcante do modelo agrícola catarinense, não foi suficientemente priorizada pela EPAGRI.

- A forma de atuação dos programas ainda é segmentada/compartimentalizada entre a pesquisa e a extensão rural, entre estas e os clientes/usuários/beneficiários, ou, finalmente, entre os diversos programas e projetos. De outra forma, os programas não interagem entre si.

- Os processos de pesquisa e de extensão se ressentem de maior cooperação e integração entre as diversas áreas técnicas, ou seja, a baixa inter e multidisciplinaridade das equipes tem levado a empresa a conduzir projetos disciplinares, com diferentes objetivos e com aplicação dos resultados bastante diversificada.

- Verificou-se pequena participação dos clientes/usuários/beneficiários no planejamento da EPAGRI, visando as ações da empresa no sentido de atender às reais necessidades da sociedade.

- As estratégias e os métodos de difusão de tecnologias, serviços e processos adotados pela empresa precisam ser revistos, através do fortalecimento e de capacitação das equipes, nos modernos métodos de comunicação e extensão rural.

- O programa de profissionalização de produtores pode ser visto como um projeto de conversão e, em alguns casos, de reconversão produtiva. Porém, sugere-se que o escopo dos cursos profissionalizantes seja ampliado, incorporando aspectos ligados ao sistema diversificado de produção, ao gerenciamento e administração da propriedade, à comercialização, à agroindustrialização, à organização do produtor, ao meio ambiente, entre outros.

- Carência de resultados voltados ao atendimento de demandas internas, do tipo banco de imagens, matérias, registros da pesquisa agropecuária e serviços de assistência técnica e extensão rural, banco de dados com informações técnico-científicas, gerenciais e mercadológicas, e outros.

5 Visão prognóstica de desempenho

Nesta secção pretende-se oferecer informações que podem servir de ponto de partida para uma avaliação do desempenho futuro da EPAGRI. Esta se constitui numa oportunidade de reflexão sobre o atendimento da missão e dos objetivos propostos, visando dimensionar as necessidades da empresa. A visão prognóstica de desempenho incorpora a análise do ambiente externo, traduzido pelo documento “Cenários Alternativos para o Desenvolvimento Rural de Santa Catarina”, e a análise do ambiente interno, traduzido no documento “Diagnóstico Interno.”

A visão prognóstica de desempenho pressupõe os seguintes passos metodológicos:

- Análise comparativa dos resultados desejáveis (missão e objetivos fins) frente aos resultados atuais dos programas e dos projetos de atuação da empresa (diagnóstico programático).
- Análise comparativa do ambiente interno desejável (objetivos meios e diretrizes) frente a situação atual (diagnóstico organizacional e funcional).

5.1 Análise comparativa

Observa-se que na maioria dos programas da EPAGRI a preocupação central ainda é a produção com pouco espaço para análises relativas às questões de competitividade, de sustentabilidade do meio ambiente e de equidade social. De um número total de 226 projetos de pesquisa constantes do plano estadual de pesquisa agropecuária de 1995, apenas 36, ou seja, 15% foram enquadrados fora da etapa de produção agrícola da matéria-prima. Os 36 projetos foram incluídos nas áreas de sistemas de produção, economia da produção e diagnóstico sócio-econômico. As áreas de organização do produtor, poluição ambiental, qualidade de vida, saneamento básico e de análise e formulação de política agrícola, agrária e de ciência e tecnologia estão praticamente a descoberto na pesquisa.

A linha de atuação em sistemas de produção², considerada estratégica frente ao perfil da produção familiar diversificada do Estado, tinha apenas 22 projetos concentrados em seis programas de pesquisa. Assim sendo, a outra linha de atuação, prevista nos objetivos da EPAGRI, que é

2. Entendidos aqui como o “arranjo de componentes físicos que funcionam como um todo”. Numa propriedade agrícola, o sistema de produção é constituído de um subsistema socioeconômico e de agroecossistemas.

a de identificar e desenvolver sistemas produtivos que visem à redução das desigualdades sociais, também fica prejudicada.

Uma análise preliminar da forma de atuação dos programas finalísticos da empresa permite, entre outras, as seguintes constatações:

- Os programas de atuação têm obtido resultados positivos e convergentes com os objetivos fins estabelecidos. Todavia, a maior parte destes resultados é convergente com apenas um desses objetivos. Assim, por exemplo, ao analisar o enfoque do trabalho com recursos naturais da empresa, tem-se clara a opção da preservação do solo e da água em detrimento de outras questões ambientais, assim como as questões relativas à competitividade e à melhoria das condições sócio-econômicas das famílias rurais. Ainda, a maioria dos projetos de pesquisa está permanentemente em busca do aumento da produção e da produtividade das culturas e criações, deixando pouco espaço para questões ligadas à preservação ambiental e à melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais.

- Esta situação evidencia a utilização de um enfoque ainda reducionista ou não-holístico de atuação dos programas. O pressuposto assumido no processo de Planejamento Estratégico é o de que os três objetivos sejam simultaneamente alcançados pelos programas de atuação, para que no final se obtenha desenvolvimento sustentável do meio rural. De forma inversa, numa visão holística, se um programa alcança um dos objetivos e um segundo programa alcança outro, no final, o todo pode não ser o desenvolvimento sustentável.

- A forma de atuação de boa parte dos programas ainda é segmentada, seja entre pesquisa e extensão, seja entre estas e os produtores, ou, finalmente, entre os diversos programas. De outra forma, os programas não interagem entre si.

Destas constatações pode-se inferir a existência dos seguintes hiatos entre a situação atual e a desejada pela EPAGRI:

- A falta de sintonia da EPAGRI com o seu ambiente externo indica a necessidade de maior participação dos usuários, clientes e beneficiários no processo de planejamento das ações de pesquisa e ATER. Neste contexto existe a necessidade do planejamento integrado de pesquisa e ATER, pautando-se pela atuação multi e interdisciplinar.

- A concorrência a que são submetidos os produtos agrícolas de Santa Catarina, em nível nacional e internacional - MERCOSUL -, impõe a necessidade para a EPAGRI de:

- aumentar o quadro de pesquisadores em áreas críticas (melhoramento, biotecnologia, engenharia genética, meio ambiente, desenvolvimento agrícola e rural);

- melhorar a estrutura para incrementar a produtividade da pesquisa (laboratoristas, técnicos agrícolas, etc.).

- O levantamento de demandas de pesquisa e ATER deverá levar em consideração a situação atual dos sistemas produtivos inseridos nas cadeias produtivas. Estudos aprofundados de mercado deverão ser implementados para detectar os elos das cadeias produtivas que impedem o produtor rural de apropriar-se dos benefícios da agregação de valores aos produtos e melhorar a sua renda. Neste sentido, a EPAGRI deve estabelecer ações nos processos de agroindustrialização e na organização de produtores para que eles possam ser beneficiados dessa agregação de valores.

- A recuperação dos solos degradados, a conservação dos solos produtivos das bacias hidrográficas e das fontes de água, bem como a redução de fatores poluidores do ambiente, como nitratos, resíduos químicos, agrotóxicos, dejetos de animais, etc., necessitam ser atacados com maior ênfase pela pesquisa e ATER.

- O escopo de atuação dos cursos da educação e da formação profissional deverá ser ampliado para áreas como gerenciamento, comercialização e mercado, organização da produção e do produtor, sistemas produtivos diversificados, cadeias produtivas, zoneamento agroecológico, política agrícola, agrária e de desenvolvimento rural.

5.2 Perfil atual do ambiente interno

De maneira geral os processos internos atuais refletem a continuidade do que vinha ocorrendo com as empresas que deram origem à EPAGRI. Por serem empresas menores e, portanto, menos complexas, e atuando num ambiente mais estável, suportavam o modelo de gestão pouco profissionalizado. Porém, no momento atual (ambiente de turbulência), uma empresa do porte e complexidade da EPAGRI, (mais de 2.000 funcionários, atuando em pesquisa e extensão, com catorze unidades regionais, dez estações experimentais, onze centros de treinamento e presença em mais de 200 municípios) exige um sistema gerencial profissionalizado, sob pena de sofrer efeitos semelhantes àqueles descritos nas deseconomias de escala.

No que diz respeito aos recursos humanos, constatou-se a inexistência de um plano de cargos e salários e de uma política de capacitação não suficientemente orientada às exigências do momento atual. Visando manter atualizado o corpo funcional da empresa, necessita-se dinamizar o intercâmbio científico em nível nacional e internacional.

Observou-se, também, inadequada distribuição (frente a critérios preestabelecidos) entre os programas, projetos e atividades desenvolvidos. Isto sugere a revisão de toda a política de recursos humanos da empresa e a necessidade de remanejamento de pessoal entre programas/projetos/atividades e localização.

O diagnóstico revela uma estrutura organizacional pesada, com a existência de um número excessivo de níveis hierárquicos (formais e informais) dificultando sobremaneira a agilidade do processo de tomada de decisão. Esta situação é incompatível com os modernos conceitos de administração/gerência. O processo de gestão e de administração é fortemente afetado por esta situação.

A infra-estrutura da empresa foi avaliada como um ponto forte tendo em vista a existência de unidades regionais (administrações regionais, estações experimentais e centros de treinamento) que evidenciam a capilaridade da empresa.

Constata-se a necessidade da implantação de um moderno sistema de administração e de gerenciamento - profissionalizados - com plano de cargos e salários, avaliação de desempenho e com os recursos humanos distribuídos em função da demanda dos usuários, clientes e beneficiários.

Existe a necessidade de informatizar todas as unidades regionais da empresa com o propósito de melhorar o fluxo interno e externo de informações. O objetivo é também alcançar um maior processo de horizontalização de informações. A reposição de componentes de equipamentos, laboratórios e máquinas também se faz necessária.

5.3 Necessidade de recursos humanos

Os objetivos fins da EPAGRI determinam a estrutura de recursos humanos necessária para o atingimento de sua missão e objetivos. Portanto, promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais, buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores, e promover a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro, a partir do âmbito regional, deverão contribuir para dimensionar a necessidade de pesquisadores, extensionistas rurais e funcionários de apoio.

Pelo diagnóstico interno verifica-se que, embora com boa produtividade, a geração e/ou adaptação de tecnologias não atende a todas as demandas atuais e futuras. Nestas condições três soluções podem ser propostas:

- Aumentar a equipe de pesquisadores.
- Aumentar a equipe de apoio.
- Remanejar pesquisadores.

O diagnóstico interno, por outro lado, mostra que a assistência técnica e extensão rural (ATER) não proverá todas as demandas futuras do ambiente externo da EPAGRI, apesar do número razoável de técnicos (395 de nível superior e 188 de nível médio). Assim, a implementação de processos que permitam identificar e priorizar as principais demandas a serem atendidas pela instituição é a principal recomendação.

Como indicativo inicial da estrutura de recursos humanos necessária, estima-se que existe necessidade de dois a três empregados de apoio para cada pesquisador.

No caso da ATER, que tem seu campo de atuação nos municípios, a estrutura terá que ser definida em termos de necessidades municipais. A necessidade de pessoal de apoio se restringe ao pessoal administrativo, cuja relação pode ser de um empregado de apoio administrativo para três ou quatro técnicos de ATER.

5.4 Formação dos recursos humanos

A formação especializada dos recursos humanos da EPAGRI, para pesquisa e extensão rural, foi constituída ao longo da existência das empresas que a antecederam. Como não poderia deixar de ser, o programa de capacitação dos recursos humanos, bem como suas áreas de formação prioritárias, estavam em sintonia com os objetivos gerais das instituições de pesquisa e de extensão.

Desta forma a preocupação básica das áreas de formação, no aumento da produção e da produtividade física das culturas e criações, deixava pouco espaço para as questões relativas à sustentabilidade ambiental e social. Dentro deste contexto, uma análise preliminar indica que os recursos humanos da EPAGRI possuem basicamente um perfil agrônomo-produtivista. Somente mais recentemente a EPAGRI passou a incorporar outras áreas de formação às suas preocupações de formação de recursos humanos.

No processo de construção de cenários foi evidenciada a existência de uma crise do padrão tecnológico produtivista associada à emergência de novos padrões tecnológicos preocupados com a sustentabilidade ambiental e social, além da econômica. Além disso, mudanças substanciais, em curso, no modelo de desenvolvimento, implicaram a atribuição de novos papéis para a agricultura. Estes novos papéis evidenciam a necessidade de ampliação das áreas de formação para os recursos humanos da EPAGRI.

Dentre as áreas consideradas prioritárias para formação de recursos humanos (pós-graduação) foram listadas as seguintes: agroecologia, desenvolvimento agrícola e rural, gestão de empresas, marketing agrícola e institucional, sistemas diversificados de produção, complexo agroindustrial (cadeias produtivas), saneamento ambiental, biotecnologia, melhoramento genético e tecnologia de alimentos.

6 Visão de prognóstico

Como visão de futuro da agricultura e do desenvolvimento do meio rural para os próximos dez anos, apresentam-se, a seguir, alguns dos principais resultados esperados pelo trabalho a ser realizado pela EPAGRI.

A agricultura catarinense está produzindo alimentos e matérias-primas que são absorvidos pelo mercado nacional e internacional, concorrendo lado a lado com produtos importados. O produtor rural consegue obter uma renda significativa com a venda de seus produtos graças ao preço competitivo em nível de varejo.

Identificaram-se e desenvolveram-se vários sistemas produtivos dando condições para a conversão e a reconversão da agricultura familiar. Estes sistemas produtivos atendem à demanda de nichos de mercado de alto valor agregado.

Os produtores se organizaram em associações por produto (por exemplo, associações de produtores de mexilhões), cooperativas ou associações de comercialização de produtos (por exemplo, Central de Comercialização de Flores e Plantas Medicinais).

Os produtos de Santa Catarina estão à disposição dos consumidores em centros de varejo de produtos agrícolas ou são colocados diretamente em redes de supermercados. Outros produtos sofrem um processamento ou são industrializados na propriedade do agricultor, na associação de produtores ou ainda em cooperativas.

Os solos catarinenses, na sua quase totalidade, acham-se recuperados e conservados para serem utilizados pelas futuras gerações, de acordo com a sua capacidade de uso, assim como as fontes de água são de boa qualidade para consumo humano, agrícola e industrial.

Áreas de risco ambiental, protegidas por lei, estão reflorestadas com espécies naturais e exóticas em todos os locais necessários. A flora e a fauna de Santa Catarina mantêm-se na sua diversidade de dez anos anteriores e observa-se um aumento significativo nas suas populações.

O trabalho em educação e em formação profissional capacitou a maioria dos produtores rurais e treinou membros do Conselho Municipal de

Desenvolvimento Rural - CMDR nas suas necessidades. Agentes de ATER (das prefeituras, agroindústrias, cooperativas, ONG's) receberam treinamentos periódicos sobre metodologias de diagnóstico socioeconômico e ambiental, planejamento municipal, novas tecnologias, sistemas produtivos, cadeias produtivas e zoneamento agroecológico e socioeconômico.

7 Projetos estratégicos de reestruturação institucional

Após concluídas as etapas de:

- Construção dos cenários alternativos para a pesquisa, a extensão e o desenvolvimento rural de Santa Catarina.
- Definição da missão, objetivos gerais e diretrizes de longo prazo e
- Diagnóstico interno, o processo de planejamento estratégico identificou a necessidade de ações estratégicas voltadas à construção da nova EPAGRI.

Mediante a identificação dos hiatos existentes entre a situação futura representada pela nova missão e novos objetivos, e a situação atual, visualizada no diagnóstico interno, foram estabelecidas as ações estratégicas necessárias para a mudança institucional na EPAGRI. O conjunto de ações estratégicas necessárias foi consolidado em dois projetos estratégicos de reestruturação institucional, um para a área fim, Desenvolvimento Rural Sustentável, e outro para a área meio, Modernização Organizacional, apresentados a seguir. Este conjunto de projetos e ações estratégicas foi apresentado e discutido em todas as regiões administrativas da empresa com a presença de cerca de 900 colegas de trabalho. A seguir são apresentados os projetos e respectivas ações em sua versão consolidada.

7.1 Desenvolvimento rural sustentável

Este projeto estratégico promoverá a transição da EPAGRI, do atual estágio para uma nova forma de atuação, visando o cumprimento da missão estabelecida. Este documento concentra seu enfoque na descrição da forma de atuação da EPAGRI a ser atingida no futuro.

7.1.1 Conceituação

Existem, na literatura, muitos conceitos sobre “desenvolvimento sustentável”. O conceito a seguir apresentado é aquele que mais se aproxima aos interesses da EPAGRI. Assim sendo, esta conceituação será o referencial que orientará o planejamento e o desenvolvimento das atividades da empresa.

De acordo com a definição da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987), desenvolvimento sustentável “é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras alcançarem suas próprias necessidades”. Logo, o desenvolvimento sustentável pressupõe **continuidade e permanência** da qualidade de vida e das oportunidades no tempo, incorporando uma perspectiva de longo prazo, na medida em que uma natureza finita não poderia suportar um processo infinito de expansão da população e da economia.

Segundo Buarque (1995), o desenvolvimento sustentável pode ser conceituado, de forma mais operacional, como o “processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando no espaço e no tempo o crescimento e a eficiência econômicos, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações”. Assim:

- A elevação da qualidade de vida e a equidade social constituem **objetivos** centrais do modelo, orientação e propósito final de todo o esforço de desenvolvimento no curto, médio e longo prazos. É preciso salientar que a qualidade de vida não se restringe ao acesso a bens e serviços, mas compreende o exercício pleno da cidadania. Por isso, democracia e participação representam objetivos adicionais a serem buscados.

- A eficiência econômica e o crescimento econômico constituem **pré-requisitos** fundamentais, sem os quais não é possível elevar a qualidade de vida com equidade. Desta forma, representam condições necessárias, embora não suficientes, do desenvolvimento sustentável. Entende-se que eficiência econômica representa a capacidade de produzir mais e melhor com economia de recursos, capital e trabalho.

- A conservação ambiental é uma **condicionante** decisiva da sustentabilidade do desenvolvimento e da manutenção no longo prazo, sem a qual não é possível assegurar qualidade de vida para as gerações futuras e equidade social sustentável e contínua, no tempo e no espaço. A conservação ambiental implica em poupar recursos naturais e administrá-los com a preocupação de garantir a continuidade e a regularidade da atividade econômica e a qualidade do ambiente.

7.1.2 Premissas

- Parte significativa da população rural está marginalizada no processo de desenvolvimento.

- Atuação segmentada e setorializada das instituições não é suficiente para promover o desenvolvimento sustentável nas suas dimensões: econômica, social, ecológica e política.

- A tecnologia é fundamental para assegurar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, mas deve ser orientada para a realidade dos sistemas produtivos típicos da agricultura familiar.

- A descentralização administrativa transferiu aos municípios a responsabilidade pelo planejamento e execução das ações voltadas ao seu desenvolvimento, que por sua vez depende de ações intermunicipais.

- A participação de outras instituições (agroindústrias, cooperativas, prefeituras, ONG's, etc.), bem como de profissionais independentes, no processo de difusão de tecnologia e assistência técnica a produtores rurais vem aumentando gradativamente. A EPAGRI, ao contrário, vem sofrendo uma gradativa redução na sua força de trabalho.

7.1.3 Diretrizes

Considerando a capacitação histórica da EPAGRI como agente de transformação agrícola, é natural que a mesma possa se credenciar a participar do processo de desenvolvimento rural. Contudo, dada a natureza abrangente da proposta, este papel deverá ser desempenhado em parceria com as outras instituições públicas, privadas, cooperativas e não-governamentais, cada uma atuando na sua área de competência. Assim, a proposta implica em continuar fazendo pesquisa e extensão rural, mas de outra forma e com outro enfoque, explicitados pelas seguintes diretrizes:

- Buscar o desenvolvimento sustentável do meio rural e pesqueiro, nas suas dimensões econômica, ecológica, social e política, ampliando o espaço de atuação para além da etapa agrícola da cadeia produtiva.

- Promover a participação da sociedade na identificação das prioridades e na definição das atividades a serem desenvolvidas.

- Concentrar esforços no apoio ao desenvolvimento dos municípios, visando a motivação, mobilização e capacitação de lideranças e técnicos para o planejamento participativo.

- Formular propostas e diretrizes para o desenvolvimento regional com base nas suas características, problemas e potencialidades e em estudos de mercado.

- Evitar ações paralelas ou sobrepostas com outras instituições, buscando atuação complementar e formação de parcerias.

- Dar ênfase ao processo de educação e formação rural como forma de alavancar o processo de transformação da sociedade e do modelo de desenvolvimento.

- Visar a sustentabilidade das famílias rurais, na diversidade de suas atividades e necessidades, e não apenas dos sistemas produtivos.

- Adotar a visão holística, a abordagem sistêmica e a atuação interdisciplinar na identificação e solução dos problemas socioeconômicos e ambientais.
- Promover a organização dos produtores, dos pescadores e das comunidades rurais.
- Apoiar empreendimentos coletivos que promovam agregação de valor e ocupação de mão-de-obra no meio rural.
- Monitorar os recursos naturais e deter uma base de informações integradas.
- Adotar a microbacia hidrográfica como unidade espacial de trabalho, visando ao uso sustentável dos recursos naturais.
- Priorizar a ação em microbacias com problemas ambientais e de renda das famílias rurais.
- Gerar, adequar e difundir tecnologias voltadas à recuperação, conservação e uso dos recursos naturais.
- Utilizar o enfoque das cadeias produtivas, visando o desenvolvimento de sistemas de produção competitivos, ecologicamente adequados e socialmente desejáveis.
- Gerar, adequar e difundir tecnologias voltadas à redução da dependência de insumos externos à propriedade.
- Desenvolver alternativas para conversão e reconversão de sistemas produtivos não competitivos, em especial, visando nichos de mercado.
- Desenvolver alternativas para viabilização da maricultura, visando a exploração sustentada do potencial disponível.

7.1.4 Linhas gerais de atuação

As ações, a seguir descritas, resumem as linhas gerais de atuação da EPAGRI. Algumas delas extrapolam os limites de atuação direta da empresa e sua implementação dependerá da formação de parcerias.

7.1.4.1 Estudos básicos regionais

Os Estudos Básicos Regionais são documentos de caráter intersetorial, que têm por objetivo apresentar propostas, diretrizes e prioridades para o desenvolvimento sustentável do meio rural, de acordo com as características e potencialidades de cada região. A realização de pesquisas mercadológicas para identificação das necessidades dos consumidores e determinação do potencial de cada mercado é fundamental para situar os estudos regionais numa perspectiva macroeconômica.

No caso dos municípios da faixa litorânea deverá ser dedicada atenção especial ao potencial de exploração do complexo lacustre e dos estuários e enseadas marinhos, bem como seu zoneamento de acordo com a aptidão de uso.

7.1.4.2 Planejamento municipal

O plano de desenvolvimento rural do município é de natureza intersetorial e define as ações a serem desenvolvidas pelas diversas instituições nos próximos anos, de acordo com a área de competência de cada uma. Deve ser parte integrante do Plano Plurianual de governo do município. A EPAGRI buscará mobilizar as lideranças e os técnicos para um processo de planejamento participativo, visando a elaboração de um plano de desenvolvimento municipal, onde ficará definida a participação de cada instituição na sua implementação.

O estudo básico regional serve de referencial para orientar o processo de planejamento no âmbito municipal, no sentido de indicar rumos. Contudo, há necessidade de efetuar primeiro uma análise dos problemas, características e potencialidades do município para identificar as ações necessárias para alavancar o seu desenvolvimento.

7.1.4.3 Atuação em microbacias hidrográficas

As microbacias hidrográficas são as unidades geográficas de trabalho onde todas as ações da empresa devem acontecer de forma integrada, de modo a atender ao desenvolvimento das mesmas. No caso dos municípios da faixa litorânea, será necessário avaliar a conveniência de adotar outro tipo de setorização e unidade de trabalho que não seja a microbacia hidrográfica.

As ações da EPAGRI no âmbito municipal, direcionadas às microbacias hidrográficas, iniciarão pelas mais prioritárias, ou seja, aquelas com maiores problemas de natureza ambiental e socioeconômica. As principais atividades envolvem: mobilização das comunidades e motivação para uma ação coletiva; organização dos produtores rurais, pescadores e comunidades; mapeamento da microbacia; diagnóstico e planejamento da microbacia com a participação das comunidades; planejamento global das propriedades, com metas físicas e de renda, de acordo com a aptidão de uso do solo e a disponibilidade de recursos, bem como assistência técnica para sua implementação; apoio e assistência técnica a empreendimentos coletivos, especialmente àqueles voltados à agregação de valor à produção e melhoria da infra-estrutura.

O número de microbacias trabalhadas em cada município dependerá da contrapartida das prefeituras, cooperativas, organizações não-governamentais e outras instituições, mas, principalmente, do grau de comprometimento das associações de microbacias. As regras, as responsabilidades e a forma de operacionalização desta parceria serão definidas em convênios da EPAGRI com as instituições participantes (prefeitura, associação da microbacia, associação de produtores, cooperativa, ONG, sindicato, etc.).

7.1.4.4 Educação e formação profissional

A educação e a formação profissional são elementos básicos num processo de desenvolvimento rural, onde a EPAGRI intensificará gradativamente sua atuação na capacitação de técnicos, professores rurais e lideranças que atuam no âmbito municipal.

As principais ações a serem implementadas nesta área, pela EPAGRI ou em parceria, são:

- Cursos para membros dos conselhos municipais de desenvolvimento rural e secretários municipais de agricultura.
- Treinamento de técnicos que atuam nos municípios.
- Capacitação técnica e gerencial para viabilização de unidades de beneficiamento da produção e miniindústrias nas comunidades rurais e pesqueiras.
- Formação de instrutores para treinamento de produtores rurais e maricultores.
- Capacitação das famílias rurais em atividades agrícolas e maricultura, com ênfase em administração rural.
- Casa Familiar Rural para filhos de agricultores e pescadores artesanais/ maricultores.
- Capacitação de professores do meio rural e pesqueiro, especialmente em educação ambiental, sanitária e alimentar.
- Capacitação de jovens rurais em atividades não-agrícolas (mecânica, hidráulica, carpintaria, marcenaria, artesanato, etc.).

7.1.4.5 Conhecimento e tecnologia em apoio à produção agroalimentar

Nesta linha geral deverão ser contempladas as ações de geração, adaptação e difusão de tecnologia, assistência técnica e extensão rural, não contempladas nas linhas anteriores, além de atividades de apoio necessárias à implementação das outras linhas gerais de atuação da empresa, consideradas necessárias à agricultura e maricultura sustentáveis. Destacam-se as seguintes atividades:

- Geração e desenvolvimento de tecnologias para assegurar a competitividade dos sistemas produtivos.
- Assistência técnica e extensão rural necessária para a viabilização de projetos agrícolas e agroindustriais que extrapolam a atuação em microbacias.
- Monitoramento e manutenção de base de informações integrada dos recursos naturais e ambientais.
- Previsão de fenômenos meteorológicos e climáticos.
- Ações de suporte tecnológico (produção e preservação de germoplasma, análises químicas, físicas e biológicas, etc.).

7.2 Projeto estratégico de modernização organizacional

7.2.1 Introdução

O presente projeto contém os objetivos, as ações estratégicas e os componentes fundamentais à construção de um novo modelo de gestão da empresa.

7.2.2 Justificativa

O conjunto de mudanças no ambiente externo da EPAGRI, explicitado nos cenários alternativos para o desenvolvimento rural de Santa Catarina, convergiu para a redefinição da missão, objetivos gerais e diretrizes de longo prazo, que sinalizam para a necessidade de atualização do modelo de gestão da empresa. Por sua vez, o diagnóstico interno identificou as áreas meios que mais necessitavam de melhorias, consideradas pontos fracos, para o cumprimento da missão e dos objetivos da instituição.

Essas áreas relacionam-se especificamente aos sistemas de gerenciamento, de planejamento, de recursos humanos, de marketing e comunicação e de geração e captação de recursos financeiros.

Quanto ao sistema de gerenciamento, o diagnóstico evidenciou que o mesmo está calcado na estrutura de gerência burocrática/tradicional, muito diretiva, centralizadora, não privilegiando qualidades consideradas imprescindíveis à natureza da nossa organização, tais como a criatividade, o autodirecionamento e o autocontrole.

Quanto ao sistema de planejamento, ficou caracterizado que o mesmo se realiza através de programas estaduais, por produtos, recursos, atividades ou problemas, com a coordenação dos mesmos através das gerências, denotando segmentação, visão verticalizada dos processos, o que dificulta a administração e o gerenciamento dos resultados da empresa.

Quanto ao sistema de marketing e comunicação, ficaram evidenciadas, dentre outras, a existência de um deficiente sistema de comunicação entre a empresa e o mercado (sociedade) e um ineficiente sistema de informações que dificulta a comunicação interna e o processo de tomada de decisão.

Quanto ao sistema de recursos humanos, o diagnóstico evidenciou pontos fracos principalmente relacionados à inexistência de um Plano de Cargos e Salários, à avaliação do trabalho e do desempenho, à deficiente política de valorização e reconhecimento do trabalho profissional e a problemas vinculados ao dimensionamento e distribuição do quadro funcional.

Quanto ao sistema de geração e captação de recursos financeiros, ficaram evidenciados problemas relacionados à inexistência de uma estrutura para captação de recursos financeiros e à fragilidade da geração de recursos próprios, o que se torna altamente relevante na atual situação de redução dos fluxos tradicionais de recursos financeiros para a empresa.

A eliminação dessas disfunções requer ações corretivas junto ao quadro funcional. Algumas delas são atribuições características das gerências funcionais da empresa, devendo integrar os procedimentos rotineiros das suas áreas funcionais. Outras, no entanto, envolvem decisões, diretrizes e atividades supradepartamentais e possuem, teoricamente, maior poder de alavancagem sobre as mudanças necessárias ao cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais. Devem, por isso, ser utilizados como ações estratégicas indutoras da mudança, conforme é proposto a seguir.

7.2.3 Objetivo geral

Construir um novo modelo de gestão voltado para resultados, que possibilite o cumprimento da missão e dos objetivos gerais da empresa.

7.2.4 Objetivos específicos e ações estratégicas

Os objetivos deste projeto e as ações estratégicas a ele relacionadas, necessárias para o cumprimento da missão e o atingimento dos objetivos organizacionais, são arrolados a seguir:

- Implantar um modelo de gestão voltado para a melhoria da qualidade e da produtividade.
 - Implantação e consolidação da gestão pela qualidade total.
- Definir e implantar um novo desenho da estrutura organizacional.
 - Implantação de nova estrutura organizacional adequada ao gerenciamento por projetos.

- Estruturar e implantar um sistema de planejamento institucional integrado, centrado na demanda e no gerenciamento por projetos.

- Implantação de um modelo de planejamento centrado na demanda: modelo que se baseia na consulta sistemática das necessidades dos clientes, usuários e beneficiários.

- Implantação de um modelo de gerenciamento por projeto que se caracteriza como um conjunto de atividades interdependentes, orientado para problemáticas abrangentes, com prazo predeterminado e flexibilidade na utilização de recursos financeiros e humanos.

- Integração do planejamento institucional no âmbito da unidade de planejamento regional e do Estado.

- Buscar a transformação institucional da EPAGRI, de uma empresa orientada por produção para uma empresa orientada pelas necessidades e exigências do mercado (sociedade).

- Construção de uma mentalidade de marketing em todos os níveis hierárquicos da empresa.

- Fixação da imagem da empresa e da qualidade intrínseca dos produtos/tecnologias e serviços para cada segmento do mercado.

- Identificação das necessidades não satisfeitas dos clientes/usuários/beneficiários internos e externos, atuais e futuros, segmentando o mercado para atender às necessidades específicas de agrupamentos homogêneos, elaborando um plano específico de marketing para cada mercado-alvo.

- Criação de um sistema integrado de informações/informática, como instrumento de marketing e de gestão da informação, para atender às demandas internas e externas.

- Estabelecer uma nova política de geração e de captação de recursos financeiros.

- Obtenção de recursos financeiros para implantação dos projetos estratégicos.

- Reorganização da atividade de geração e captação de recursos financeiros.

- Otimizar os resultados dos recursos humanos, satisfazendo as necessidades da empresa e dos empregados.

- Elaboração e execução de um plano de educação comportamental para os níveis diretivo, gerencial, técnico e de apoio, internalizando e incorporando à cultura da organização à nova missão, objetivos e os princípios do novo modelo de gestão.

- Implantação do Plano de Cargos e Salários.
- Revisão da política de recursos humanos, sistematizando critérios com vistas à necessidade de remanejamento, reposição e readaptação de pessoal.
- Normatização e implantação de um plano sistêmico de desempenho e potencial para todo o quadro funcional.

7.2.5 Linhas gerais de atuação

O modelo de gestão que se deve construir exige uma nova forma de organização, extremamente ágil e flexível, permitindo que o conhecimento e a inteligência inata e a capacidade de colaboração de todos contribuam para o cumprimento e o atingimento da missão e dos objetivos da empresa. Este modelo organizacional prevê para os empregados maior responsabilidade pela coordenação, planejamento e controle de seu próprio trabalho, onde a autoridade é descentralizada e exercida por equipes que trabalham em conjunto, em torno de uma visão comum.

Este modelo gerencial, altamente participativo e facilitador para a avaliação de processos pelos clientes internos e externos, melhora a visão da cadeia clientes-fornecedores, a cooperação e colaboração interpessoal, em contraposição à competição interna, agiliza o atendimento das demandas dos clientes e facilita a integração e as comunicações horizontais entre as gerências da empresa como um todo.

As linhas gerais de atuação, descritas a seguir, traduzem a política global de administração direcionada a um novo modelo de gestão voltado para resultados.

7.2.5.1 Gestão pela Qualidade Total

A EPAGRI implantará e consolidará a internalização da metodologia da Gestão pela Qualidade Total, como uma filosofia orientadora de todo o sistema de gestão da empresa, na convicção de que na atual turbulência ambiental só a qualidade poderá garantir a produtividade, a competitividade e, por conseqüência, a sobrevivência da organização. Este modelo de gestão, composto por um conjunto de princípios, métodos, ferramentas e procedimentos, exigirá o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas da organização.

Os princípios norteadores da gestão pela qualidade e que deverão ser incorporados à cultura da organização, transformando-a e fazendo com que cada empregado passe a pautar por eles suas ações, são citados a seguir:

- Total satisfação dos clientes, usuários e beneficiários.
- Gestão participativa.
- Desenvolvimento e valorização do ser humano.
- Constância de propósitos.
- Melhoria contínua de processos.
- Ação orientada por fatos e dados.
- Ação orientada por prioridades.
- Gestão estratégica.
- cooperação mútua.
- Comprometimento da diretoria.

O principal método direcionador da gestão pela qualidade é o ciclo do PDCA, que é composto de quatro fases básicas. A fase de planejamento, quando é estabelecido um plano de ações detalhado, incluindo metas, métodos e padrões. A fase de execução, após a educação e treinamento, quando são executadas as tarefas planejadas. A fase de verificação, quando é feita a comparação dos dados coletados na execução, para ver se o resultado corresponde ao planejado. A fase de atuação corretiva, quando são feitas as correções necessárias e bloqueadas as causas fundamentais de ocorrência de um problema para que não volte a ocorrer. Este método aplica-se a todos os processos existentes dentro da empresa, permitindo que os líderes de projetos temáticos e os gerentes executem ações e promovam a correção dos desvios, de forma a assegurar o alcance e a eficácia dos objetivos e das metas programadas (resultados).

Seguindo a filosofia da Gestão pela Qualidade Total, a administração por processos será internalizada, permitindo ter uma visão ampla do negócio da empresa e contribuindo para definir, priorizar, analisar e melhorar continuamente todos os processos existentes dentro da nossa organização e, conseqüentemente, o atendimento dos clientes, usuários e beneficiários, utilizando mais eficazmente os recursos disponíveis. Não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um produto ou serviço e, conseqüentemente, um cliente. Os processos fazem uso dos recursos da organização (humanos, financeiros, materiais, organizacionais, etc.) para gerar resultados concretos (produtos ou serviços).

Finalmente, adotar-se-á o sistema administrativo chamado de “Gerenciamento pelas Diretrizes”, que interligará a visão estratégica da empresa (missão e objetivos gerais) com os projetos temáticos e de apoio institucional. Este gerenciamento será composto por:

Gerenciamento funcional: entende-se por gerenciamento funcional a ação gerencial diretamente relacionada com o estabelecimento, manutenção e melhorias contínuas dos processos contidos nos Projetos

Temáticos e de Apoio Institucional, garantindo a qualidade e a medição sistemática dos resultados. Atua, também, nas causas de problemas identificados ou novas metas estabelecidas.

Gerenciamento interfuncional: entende-se por gerenciamento interfuncional a atribuição gerencial de interligar, sistemicamente, as relações das operações intergerenciais e interprojetos, buscando a sinergia. Todos os projetos contidos no Plano Anual de Trabalho serão conduzidos de forma harmônica, com um direcionamento estratégico, a partir do desdobramento das diretrizes para cada nível gerencial, caminhando todos na mesma direção e no rumo certo.

Gerenciamento do ser humano: entende-se como o conjunto de ações que visam o crescimento e a realização das pessoas dentro do ambiente de trabalho. Fortalece a participação e o trabalho em equipes multifuncionais. Busca a transformação do ambiente de trabalho através de um programa permanente de educação dos empregados, com ênfase na prática imediata de hábitos saudáveis que permitem a integração do pensar, do sentir e do agir.

Operacionalização

Para a implantação e consolidação da Gestão pela Qualidade Total, será necessária uma estruturação funcional formada por um Comitê Diretor e um Comitê Executivo para apoio e execução das ações necessárias. Além desta estruturação funcional, é necessário que uma consultoria externa seja contratada, capaz de irradiar os conceitos, as metodologias e as ferramentas da Gestão pela Qualidade Total, bem como ministrar seminários de sensibilização e cursos básicos para o corpo diretivo, gerencial e funcional. A recomendação é de que essa consultoria seja mensal, tendo como objetivo analisar resultados, propor correção nos planos de ação, bem como orientar os passos necessários que a empresa deverá dar para garantir o sucesso do programa.

Por se tratar de uma metodologia gerencial que permeia a organização é imprescindível, para o sucesso de sua implantação, o comprometimento da Diretoria Executiva, bem como uma consistente campanha de divulgação para marcar a vontade e a prioridade dada pela empresa com relação ao novo modelo de gestão. Enfatiza-se a necessidade da execução de um plano de educação comportamental para a qualidade, que capacite progressiva e continuamente todos os empregados da empresa, visando iniciar um trabalho intenso em gestão pela qualidade total.

7.2.5.2 Estrutura organizacional

Impõe-se a necessidade de um novo desenho da estrutura organizacional, suficientemente ágil e flexível, que possibilite alcançar resultados em tempo, custo, qualidade e quantidade, combinando recursos (humanos, materiais e financeiros), estruturas e áreas de conhecimento.

Algumas constatações e recomendações sobre a estrutura organizacional para a EPAGRI podem ser deduzidas a partir da análise de algumas características da empresa: a tecnologia é complexa, os empregados têm boa qualificação, o ambiente é mutável, instável e complexo e o tamanho organizacional é grande e complexo.

Essas características recomendam pouca amplitude de controle, de centralização e de formalização, enquanto o ambiente complexo e mutável, a tecnologia sofisticada e o tamanho da organização requerem grande diferenciação e conseqüentemente grande esforço de integração.

A diferenciação refere-se à divisão do trabalho organizacional (nível de departamentalização e hierarquização). A formalização refere-se ao grau em que as regras e regulamentos explicitamente definidos governam o comportamento dos participantes da empresa. As normas e os procedimentos desenhados para manejar as contingências enfrentadas pela empresa fazem parte da formalização.

A centralização refere-se à concentração ou dispersão do poder dentro da empresa, ou seja, à distribuição da autoridade e do processo decisório. É o grau em que a autoridade é distribuída através da organização, da delegação dos deveres, do poder e da autoridade.

A integração é o esforço unificado, a coordenação das atividades da empresa.

Considerando as circunstâncias de ambiente, tecnologia, pessoas e tamanho, deduz-se que a aplicação de estrutura matricial é a mais adequada para a EPAGRI.

A estrutura matricial é um modelo que permite o máximo de eficiência nas operações, utilizando e aperfeiçoando o sistema de planejamento institucional e, como conseqüência, um sistema de avaliação e acompanhamento de resultados. Traz na sua essência os princípios da Gestão pela Qualidade Total. Sua utilização tem sido ampla em organizações onde a complexidade constitui o maior desafio. Caracteriza-se por uma espécie de estrutura organizacional ligada à gerência por projetos. Sua essência é a combinação com uma estrutura funcional.

Existe uma gama intermediária entre a solução voltada para recursos (estrutura funcional) e a solução voltada para resultados (estrutura por projetos). A estrutura matricial pode ser considerada não uma forma pura

de organização, mas um *continuum* que pode variar desde uma estrutura mais orientada para projeto até uma estrutura mais orientada para funções ou processos. A escolha apropriada dependerá amplamente do ambiente.

Fundamentalmente, o modelo de estrutura organizacional a ser definido para a EPAGRI deverá levar em conta a necessidade da transformação da administração central em uma unidade que tenha por finalidade o planejamento em nível global, a normatização, a coordenação, a orientação e a avaliação institucional, cabendo às administrações regionais as atividades e decisões descentralizáveis, com função precípua de desenvolvimento e execução de projetos multidisciplinares (temáticos).

Operacionalização

Uma análise e avaliação dos processos mais representativos (projetos e atividades), ligados à área técnica e de apoio, existentes atualmente na empresa, se torna imperiosa, levando-se em conta principalmente os seguintes componentes: clientes (internos e externos), fornecedores, insumos e produtos (resultados) derivados do processo.

A definição da nova estrutura organizacional (organograma) e funcional (funcionograma), nos níveis estadual, regional e municipal, será feita de forma gradativa, evitando desestruturas radicais. A definição e priorização dos projetos temáticos e de apoio institucional com a respectiva formação de equipes multidisciplinares, provenientes de várias gerências funcionais, dará início à construção do modelo matricial. À medida que o novo modelo estrutural for sendo implantado, sua operacionalização será objeto de treinamentos para os níveis diretivo, gerencial e operacional.

7.2.5.3 Planejamento institucional integrado

A EPAGRI fará o seu planejamento institucional buscando a integração das ações com uma visão multi e interdisciplinar, atendendo às demandas do ambiente externo, priorizando suas ações com a participação de clientes, usuários e beneficiários. A ativação das interfaces de cada um dos processos ou subprocessos que compõem a EPAGRI se dará através da busca de objetivos comuns que são representados pelas demandas das unidades regionais e dos planos de desenvolvimento rural.

A Unidade de Planejamento Institucional Integrado, o agente técnico de desenvolvimento, a comissão técnica da Unidade de Planejamento Regional e o líder de projeto temático serão os principais articuladores do processo que tem o objetivo de assegurar o atendimento das demandas da sociedade e a perfeita integração institucional e interinstitucional.

Os projetos temáticos e de apoio institucional serão os instrumentos básicos de planejamento para toda a organização, estando consubstanciados no Plano Anual de Trabalho, cuja diretriz é definida pelo Plano Diretor.

7.2.6 Unidades e funções

7.2.6.1 Unidade de Planejamento Institucional Integrado

O sistema de planejamento institucional integrado será coordenado por uma unidade estadual, articuladora das ações de planejamento para assessorar a direção da EPAGRI no fluxo horizontal e vertical de informações e na articulação de ações interprogramáticas, intergerenciais e inter-institucionais, visando a tomada de decisões.

7.2.6.2 Comissão técnica da Unidade de Planejamento Regional

À comissão técnica da Unidade de Planejamento Regional, designada especialmente para este fim, composta por profissionais da EPAGRI, cabe a coordenação do seminário desta unidade, cujo objetivo é a priorização de demandas. O estudo básico regional, com suas diretrizes e propostas, e os planos municipais de desenvolvimento rural deverão fornecer os subsídios para a elaboração de um banco de demandas. Na falta deste estudo, o zoneamento agroecológico e socioeconômico, as cadeias produtivas, os sistemas produtivos, as pesquisas mercadológicas e outros documentos são os instrumentos que darão subsídios para a montagem do banco. A elaboração será feita pela comissão técnica da Unidade de Planejamento Regional, a partir da análise dos documentos anteriormente citados.

A priorização de demandas que darão origem a projetos, atividades e ações, a serem desenvolvidos pela empresa, deverá ser feita com a efetiva participação dos clientes internos e externos, usuários e beneficiários dos resultados do trabalho da empresa. Em especial, deverão participar, efetivamente, os produtores rurais e pescadores, de natureza familiar, e suas organizações associativas e sindicais nos processos decisórios inerentes aos seus interesses.

Para que esta participação efetivamente ocorra deverão ser criados mecanismos de participação externa dos usuários dos serviços da empresa. Conselhos ou comissões internas deverão ter participação externa, a exemplo do que ocorre com as Comissões Técnicas de Programa - CTP na EMBRAPA, onde os membros são majoritariamente do ambiente externo e têm por função selecionar os projetos e atividades que o respectivo programa deverá realizar.

7.2.6.3 Agente técnico de desenvolvimento

Tem a função de coordenar as ações do programa de desenvolvimento rural sustentável na sua área de atuação, buscar a integração interinstitucional e atuar como animador e facilitador do processo. É um agente técnico de nível regional e seu limite de atuação restringe-se a um grupo de municípios. Nos municípios sob sua coordenação, cabe ao agente técnico de desenvolvimento a mobilização das lideranças e dos técnicos municipais para o processo de planejamento participativo, visando a elaboração de um plano municipal de desenvolvimento rural sustentável.

7.2.6.4 Líder de projeto

O agrupamento de técnicos em torno de uma temática será feito naturalmente nas unidades de planejamento regionais. A eleição do líder de projeto será feita pelo próprio grupo. No caso de demandas institucionais ou oriundas de políticas públicas, instâncias superiores na empresa indicarão o líder do futuro projeto, o qual terá a incumbência de agrupar os executores. O líder de projeto torna-se um coordenador de recursos humanos, financeiros e materiais que obtém resultados através do trabalho dos membros de sua equipe, buscando atingir os objetivos propostos dentro de um prazo previsto.

7.2.6.5 Coordenador de programa

O coordenador de programa tem a responsabilidade de dirigir e articular a operacionalização de ações interdisciplinares e intersetoriais, promovendo o enlace da pesquisa e da assistência técnica e extensão rural, e de gerenciar o processo (programa).

7.2.7 Figuras programáticas

7.2.7.1 Plano diretor

É o instrumento de planejamento estratégico que define o rumo futuro da EPAGRI para o cumprimento de sua missão. Trata-se de um documento básico de orientação e de direcionamento, com dimensão temporal de médio e longo prazo, no qual são explicitados a missão, os objetivos, as diretrizes, as estratégias e as prioridades da instituição. É um produto do processo de planejamento estratégico.

7.2.7.2 Plano anual de trabalho

É o documento operacional que consolida a programação anual da empresa, por projetos e atividades, com seus objetivos e metas a serem alcançados, bem como as necessidades de recursos humanos, materiais e financeiros para a operacionalização da programação. O plano anual de trabalho é constituído por um conjunto de projetos temáticos e projetos de apoio institucional.

7.2.7.3 Projeto temático

É aquele que busca a solução de um conjunto de problemas relacionados a um tema. É estruturado a partir da demanda (problemática) contendo justificativa, objetivos, metodologia, cronograma de execução físico/financeiro e equipe, passando a constituir-se no processo fundamental de planejamento para toda a empresa. Existem dois tipos de demandas (problemáticas) que dão origem a dois tipos de projetos temáticos diferentes. O primeiro tipo de demanda é pontual e pode ser solucionado isoladamente. Os projetos temáticos, que devem dar conta deste primeiro tipo de demanda, envolvem equipes pequenas, e os experimentos, ações ou atividades serão de pesquisa ou de assistência técnica e extensão rural. O segundo tipo de demanda ocorre quando existe uma interação forte entre os problemas. Os projetos temáticos que dão conta destas demandas são de natureza multi e interdisciplinar. O grupo multidisciplinar envolverá, obrigatoriamente, além de especialistas em várias disciplinas, pelo menos um generalista ocupado com a problemática do sistema. Os projetos temáticos, que dão conta de demandas com interação forte, envolvem equipes maiores com experimentos, ações ou atividades de pesquisa, de assistência técnica e de extensão rural.

7.2.7.4 Projeto de apoio institucional

Os projetos de apoio institucional têm como objetivo dar suporte operacional para a instalação e o funcionamento das unidades físicas da EPAGRI (laboratórios, bibliotecas, desenvolvimento de recursos humanos, captação de recursos, etc.). Estes projetos são formulados através de instrumentos específicos a serem definidos (roteiro/formulário) e encaminhados à Unidade de Planejamento Institucional Integrado.

7.2.7.5 Programa

O programa corresponde a um conjunto de projetos, todos orientados para um objetivo maior a ser alcançado. Tem caráter de longo prazo e agrega ações e atividades executadas por várias gerências regionais. Deverá conter objetivos claros e atingíveis a médio e longo prazos. Sua abrangência será estadual. A existência de programas na empresa dar-se-á, por razões administrativas, à medida que os projetos temáticos forem sendo definidos e o seu número se avolumar.

Operacionalização

O sistema de planejamento da EPAGRI será coordenado por uma unidade estadual, que integrará as ações de planejamento e assessorará a Diretoria Executiva no fluxo de informações e na articulação das ações que envolvam mais de um projeto, programa ou mesmo outras instituições.

Para efeito do planejamento institucional integrado da EPAGRI, o Estado de Santa Catarina será dividido em unidades de planejamento regionais, definidas em função do zoneamento agroecológico e socioeconômico.

As demandas para a atuação da EPAGRI serão levantadas e priorizadas junto aos clientes, usuários e beneficiários, a partir das microbacias dos municípios e, finalmente, das Unidades de Planejamento Regional, que alimentarão um “banco de demandas” no âmbito regional e estadual. O processo para identificação das demandas prevê a elaboração de um “estudo básico regional”, que conterà diretrizes e propostas para o desenvolvimento rural da região, e Planos Municipais de Desenvolvimento Rural, além de outros estudos e documentos, como o zoneamento agroecológico e socioeconômico, o estudo de cadeias produtivas e dos sistemas produtivos, pesquisas mercadológicas e outros.

As demandas selecionadas serão objeto de elaboração de propostas de projetos temáticos, que virão a ser executados pela empresa.

7.2.8 Marketing e comunicação

Para o aperfeiçoamento do processo de gerenciamento da EPAGRI é necessário incorporar o uso de técnicas de marketing, de modo a conhecer, a priori, as necessidades de mercado, antecipando-se às mudanças estruturais (relações oferta e demanda de mercado), de maneira a ajustar a empresa ao intenso ritmo de evolução das sociedades modernas. É através dos instrumentos de marketing que será possível captar as

necessidades e até antecipar-se às necessidades dos clientes, usuários e beneficiários, permitindo desenvolver produtos/tecnologias/serviços que os satisfaçam. Portanto, há necessidade de maior racionalização da matriz institucional e aumento de sua vinculação dos clientes, usuários e beneficiários, através de um direcionamento maior do esforço de pesquisa agropecuária, de assistência técnica e de extensão rural para atendimento das demandas.

Operacionalização

Marketing deverá ser uma atitude nova, um compromisso de todos os empregados da EPAGRI para com a sociedade. Todos devem se habilitar para operar segundo esta nova postura, que vai garantir tecnologias, produtos, processos e serviços mais confiáveis, assim como meios de distribuição mais eficazes quanto ao acesso da população a estes bens, contribuindo desta forma para uma divulgação mais eficiente da empresa.

As ações supradepartamentais com maior poder de alavancagem sobre as mudanças necessárias ao cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais estão a seguir identificadas.

7.2.8.1 Sistema de pesquisa de mercado

A empresa deve dispor de mecanismos dinâmicos e eficazes que avaliem constantemente o desempenho e a aceitação de seus produtos/tecnologias/serviços.

A pesquisa de mercado deve ser entendida como sendo o esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de tomada de decisão de mercado (ou, ainda, a coleta sistemática de informações de mercado junto ao público interno e externo), correlacionando-a à condução dos negócios da EPAGRI.

O sistema de pesquisas mercadológicas recolhe informações básicas a respeito do meio ambiente empresarial, identifica ameaças e oportunidades e identifica ou até se antecipa as necessidades de mercado, processa essas informações e auxilia na análise de riscos (incerteza) da obtenção de um produto, tecnologia ou serviço.

7.2.8.2 Sistema de informações gerenciais

O sistema de informações gerenciais é definido como uma estrutura de interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações mercadológicas e gerenciais

capaz de atender às demandas externas e internas, oferecer respostas rápidas às solicitações do mercado, aperfeiçoar os serviços de atendimento aos clientes/usuários/beneficiários internos e externos e prover as bases para a tomada de decisão. É imperioso que seja implementado um sistema informatizado (meio físico) e em rede que torne disponíveis para a própria EPAGRI e para o público em geral todas as informações geradas pela empresa.

7.2.8.3 Sistema de comunicação com o mercado

A EPAGRI atua num grande mercado de pessoas e empresas que adquirem produtos/tecnologias/serviços não para consumo, mas para produzir outros bens e serviços.

Faz-se necessário conferir um instrumental para a ação e o relacionamento com os públicos interno e externo. Impõe-se uma política de comunicação que garanta que os mais distintos segmentos sociais (técnicos, produtores, empresários, parlamentares, jornalistas, etc.) estejam todo o tempo bem informados sobre as ações da empresa, e, sobretudo, garanta que a EPAGRI esteja sempre bem informada sobre as reais necessidades do mercado (sociedade) quanto às suas ações e a de seus concorrentes, através dos seguintes meios:

- Comunicação interna: o primeiro e principal público de uma empresa é o cliente interno, sem o qual todo o esforço de comunicação se torna nulo. O trabalho deve ter origem neste público, estabelecendo instrumentos e mecanismos que viabilizem o conhecimento e o entendimento do que a EPAGRI efetivamente faz, conferindo um grau de transparência e agilidade ao fluxo interno de informações.
- Publicidade institucional: promover uma imagem positiva da empresa. Obter o reconhecimento da marca EPAGRI.
- Publicidade promocional: promover um produto/tecnologia/serviço com vistas à “comercialização” imediata e a curto prazo.
- Contatos: esforço junto aos principais clientes/usuários/beneficiários, formadores de opinião pública, visando satisfazê-los, e melhorar/manter a imagem da empresa. Relacionamento institucional junto a governo, público, consumidores, fornecedores, órgãos de classe, etc.
- Merchandising: processo de adaptação de produtos/tecnologias/serviços aos hábitos de consumo (uso), bem como a distribuição dos mesmos de maneira a torná-los atraentes ao cliente/usuário/beneficiário.

7.2.9 Geração e captação de recursos financeiros

A atividade de geração e captação de recursos financeiros junto às diversas fontes é fundamental e deverá ser estimulada visando a auto-suficiência financeira para dar suporte aos projetos temáticos e de apoio institucional, exigindo um novo comportamento de atuação do seu corpo diretivo, gerencial e técnico. Por outro lado, não deverá perder de vista a missão e os objetivos da empresa.

Operacionalização

Propõe-se a constituição de uma unidade na administração estadual, que coordenará os esforços da empresa no sentido da maior auto-suficiência financeira, para suporte aos projetos temáticos e de apoio institucional. Esta unidade deverá atuar em duas frentes: captação de recursos junto às fontes financiadoras disponíveis, através da elaboração de projetos especiais e parcerias (convênios ou contratos), e geração de recursos próprios, através da elaboração e execução de um plano de produção que identifique as potencialidades dos meios de produção da empresa e norteie a alocação desses meios para produtos, tecnologias e serviços que, atendendo a necessidades de determinadas faixas de mercado, possam ser comercializados, gerando excedentes para a empresa e contribuindo, de um modo ou de outro, para sua missão e objetivos

7.2.10 Recursos humanos

Partindo da premissa de que a empresa são as pessoas que nela trabalham e que o desenvolvimento da instituição depende precipuamente do grau de satisfação e de desenvolvimento de seu corpo funcional, as ações estratégicas da área de recursos humanos foram delineadas para adequação do quadro funcional ao novo paradigma de desenvolvimento sustentável, sendo considerados os pontos de estrangulamento disfuncionais apontados pelo diagnóstico interno. Enfatiza-se o ser humano, procurando, através do crescimento e da realização das pessoas, a satisfação das necessidades da empresa.

Adicionalmente, a empresa considera imprescindível ao sucesso da nova missão e dos objetivos gerais estabelecidos que os seguintes instrumentos básicos sejam implementados:

7.2.10.1 Plano de educação para a mudança cultural

As ações estratégicas selecionadas para alavancar as mudanças necessárias passam, primeiramente, pela necessidade da preparação do quadro funcional para a adequação à nova missão e, conseqüentemente, ao novo modelo de gestão, através de um plano de educação voltado para a mudança cultural. O que se propõe com este plano é, principalmente, compatibilizar as pessoas e a cultura com a estratégia, de forma que todos na organização estejam envolvidos e comprometidos com ela. Isto envolve ações de internalização e compreensão da missão, de desenvolvimento integrado do ser humano, de sensibilização, educação e treinamento para a qualidade e produtividade, de construção de mentalidade de marketing e de um comportamento de ação do corpo diretivo, gerencial e técnico comprometido com o esforço de captação de recursos financeiros.

7.2.10.2 Plano de cargos e salários

A EPAGRI considera como imprescindível instrumento de gestão de recursos humanos o plano de cargos e salários, que permitirá solucionar problemas de ordem administrativa e salarial sentidos pela fusão das empresas que a compõem. Este plano, na medida em que clarifica ao empregado a sua perspectiva de carreira, incentiva o seu desenvolvimento profissional e o seu desempenho.

7.2.10.3 Dimensionamento do quadro funcional

O atendimento da missão institucional, de seus objetivos e projetos/ atividades envolve a necessidade de adequação do quadro funcional, em relação às necessidades mínimas, por localização, cargo e nível. Este ajuste resultará em decisões de remanejamento, reposição e readaptação de pessoal, o que envolve a necessidade de revisão da política de recursos humanos e a sistematização de critérios.

7.2.10.4 Plano sistêmico de acompanhamento de desempenho e potencial

O acompanhamento do desempenho consiste no processo de determinação da atuação do empregado no trabalho em seus aspectos qualitativos e quantitativos, da apuração de seu potencial em termos do requisito do cargo que ocupa, bem como das qualificações para processamento de promoções, acessos, transferências e dispensas. Permite definir políticas

e decisões relacionadas ao funcionamento dos recursos humanos da empresa. Ajuda o empregado a delinear, em sua mente, o perfil das expectativas da empresa em relação a si, explicitando papéis que o mesmo deverá assumir e desempenhar, indicando as necessidades para sua melhor integração e desenvolvimento. Além disso, facilita e ajuda a detectar potencialidades, evidencia necessidades de capacitação, conscientiza avaliador e avaliado das responsabilidades de cada um e permite identificar o significado do desempenho deficiente. Por esta razão os resultados do processo dependerão da sistematização de critérios de acompanhamento e da adoção de medidas adequadas e justas, com objetivo de atender às necessidades da empresa e dos empregados.

8 Agradecimentos

A elaboração do documento “Plano Estratégico” foi possível graças à participação da grande maioria dos empregados ao longo do processo de revisão institucional da empresa. No entanto, listam-se abaixo aqueles que participaram diretamente no processo de elaboração do plano. A todos, que de uma forma ou de outra participaram na construção deste plano, agradece-se.

Airton Rodrigues Salerno - *Itajaí*

Albery João Mário - *Campos Novos*

Carmen Isabel Pereira Sinzato - *Sede*

Celso Dal Piva - *Chapecó*

Cesar Cornelius - *Tubarão*

Daltro Soldatelli - *Sede*

Daniel Duzzi - *Sede*

Edison Siminski - *Concórdia*

Euclides J. Barni - *Itajaí*

Evando Querino Goulart - *Joinville*

Gilson J. M. Gallotti - *Canoinhas*

Ioldacir M. A. Andres - *Concórdia*

João Carlos Pundek - *Sede*

João Carlos Seben - *Sede*

João Francisco de Mattos - *Sede*

Joel Vieira de Oliveira - *Sede*
Jorge Bleicher - *Sede*
Jorge Garcia - *Lages*
José Luis Petri - *Caçador*
José Milani Filho - *São Miguel do Oeste*
Joseli Stradioto Neto - *Lages*
Laercio Torres - *Sede*
Luiz Carlos de Pelegrini - *Urussanga*
Luiz Carlos Mior - *Sede*
Marisa Colombo - *Florianópolis*
Nazareno Dalsasso Angulski - *Sede*
Nelson Cortina - *Chapecó*
Névio João Nuernberg - *Lages*
Octavio Ramos de Oliveira - *Sede*
Osvaldo Carlos Rockenbach - *Sede*
Otto Luiz Kiehn - *Sede*
Roque Kreutz - *Sede*
Roque Hentschke - *Sede*
Rosa Maria Agovino - *Rio do Sul*
Sadi Sergio Grimm - *Sede*
Sergio Beninca de Salles - *Sede*
Silvano M. Pires dos Santos - *Itajaí*
Sílvio Thadeu de Meneses - *Florianópolis*
Telma G.R. Hoeschl - *Sede*
Valério Pietro Mondin - *Videira*