

# A Epagri pelos epagrianos: um olhar para o futuro





**Governador do Estado**  
Jorginho dos Santos Mello

**Secretário de Estado da Agricultura**  
Valdir Colatto

**Presidente da Epagri**  
Dirceu Leite

**Diretores**

Célio Haverroth  
Desenvolvimento Institucional

Fabírcia Hoffmann Maria  
Administração e Finanças

Gustavo Gimi Santos Claudino  
Extensão Rural e Pesqueira

Reney Dorow  
Ciência, Tecnologia e Inovação



ISSN 1413-9618 (impresso)

ISSN 2674-9521 (*on-line*)

Novembro/2023

DOCUMENTOS Nº 364

Relatório

# A Epagri pelos epagrianos: um olhar para o futuro



Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

Florianópolis

2023

Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri)  
Rodovia Admar Gonzaga, 1347, Itacorubi, Caixa Postal 502  
88034-901 Florianópolis, SC, Brasil  
Fone: (48) 3665-5000  
Site: [www.epagri.sc.gov.br](http://www.epagri.sc.gov.br)  
Editado pelo Departamento Estadual de Marketing e Comunicação (DEMC) / Epagri

Comissão Organizadora das Oficinas e do documento: Célio Haverroth; Denilson Dortzbach; Gustavo Henrique Ferrero Klabunde; Paulo Francisco da Silva; Rose Mary Gerber

Editoração técnica: Lucia Morais Kinceler

Revisão textual: Laertes Rebelo

Diagramação e arte-final: Victor Berretta

Distribuição: *On-line*

É permitida a reprodução parcial deste trabalho desde que a fonte seja citada.

#### Ficha catalográfica

**EPAGRI. A Epagri pelos epagrianos: um olhar para o futuro.** Florianópolis, SC: Epagri, 2023. 118p. (Epagri. Documentos, 364).

Plano Diretor; Planejamento estratégico; Construção participativa.

ISSN 1413-9618 (impresso)

ISSN 2674-9521 (*on-line*)

O

# COMISSÃO ORGANIZADORA

**Célio Haverroth**

Diretor de Desenvolvimento Institucional

**Denilson Dortzbach**

Gerente do Departamento Estadual de Planejamento

**Gustavo Henrique Ferrero Klabunde**

Coordenador de Pesquisa do Programa Olericultura

**Paulo Francisco da Silva**

Departamento Estadual de Extensão Rural e Pesqueira

**Rose Mary Gerber**

Departamento Estadual de Extensão Rural e Pesqueira

# APRESENTAÇÃO

O planejamento estratégico com o estabelecimento de diretrizes que fundamentam a atuação é necessário para qualquer instituição. No caso da Epagri, uma empresa de pesquisa agropecuária e extensão rural que atua num território tão diverso e dinâmico como Santa Catarina, é ainda mais importante. Neste sentido, a Diretoria e o Conselho de Administração decidiram pela revisão do Plano Diretor, documento que estabelece a estratégia de longo prazo e assim, além de cumprir com as obrigações legais perante a Lei 13.303, prepara o futuro da empresa com o objetivo de mantê-la como referência nacional.

Para que o Plano Diretor possibilite o fortalecimento da Empresa e o atendimento de seus objetivos junto ao público beneficiário da política de pesquisa agropecuária e extensão rural pública, faz-se necessário um estudo aprofundado dos cenários e tendências. Como ponto de partida, foi realizado um levantamento abrangente que contou com a participação do corpo técnico e administrativo, gente que trabalha no campo e conhece muito bem a realidade do espaço rural catarinense.

Portanto, este documento relata o ponto de vista dos empregados acerca da situação atual da Epagri e das projeções para o futuro, a partir de um intenso movimento interno com a realização de trinta oficinas, com 1.021 participantes. Trata-se do primeiro passo para a revisão do Plano Diretor, processo que está sendo realizado com prioridade em várias etapas e inclui a consulta ao público beneficiário e aos parceiros, bem como o estudo de outras organizações que atuam na mesma área.

Além de ser uma parte essencial para a elaboração do Plano Diretor, “A Epagri pelos epagrianos: um olhar para o futuro” deverá ser utilizado pelos gestores da Empresa para o embasamento na condução de todos os processos internos e externos nos próximos anos.

Diretoria Executiva

# SUMÁRIO

Introdução.....	6
<b>PARTE I – Sistematização das contribuições em nível estadual .....</b>	<b>8</b>
1 Em que a Epagri precisa melhorar .....	9
2 Quais os pontos fortes da Epagri? .....	17
3 Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos.....	23
<b>PARTE II – Relato das oficinas individualizadas.....</b>	<b>34</b>
Oeste Catarinense .....	35
Meio-Oeste Catarinense .....	43
Planalto Serrano.....	51
Planalto Norte Catarinense.....	59
Alto Vale do Itajaí.....	62
Litoral Norte .....	69
Grande Florianópolis .....	77
Litoral Sul .....	85
Extremo Oeste Catarinense .....	93
Vale do Rio do Peixe .....	99
SEDE.....	108
Considerações finais .....	118

# Introdução

Considerando as rápidas transformações no espaço rural e na sociedade, o planejamento estratégico das organizações de pesquisa e extensão rural deve ser dinâmico e revisado constantemente, o que nos leva à necessidade de atualizar o Plano Diretor da Epagri, documento que estabelece a estratégia de longo prazo da Empresa, passados cinco anos da apresentação da última versão.

**O artigo 23, § 1º, II, da Lei 13303/2016** dispõe que a Diretoria das empresas estatais, como é o caso da Epagri, deve apresentar ao Conselho de Administração, a quem compete sua aprovação, **a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos**. A aprovação da atual Estratégia de Longo Prazo da Epagri ocorreu em 28/05/2018, quando já estávamos no término do período de *vacatio legis* de dois anos da Lei 13303/2016, que entrou em vigor em agosto de 2018. A estratégia de longo prazo define visão, missão, valores, objetivos estratégicos e indicadores corporativos da Empresa.

Como primeira parte do processo de revisão do Plano Diretor com o objetivo de projetar o seu futuro, a Epagri ouviu a opinião dos empregados através de oficinas realizadas entre maio e outubro de 2023, nas Unidades de Pesquisa, Gerências Regionais, Departamentos Estaduais e Sede. A valorização do ponto de vista dos empregados é fundamental para que o documento reflita a situação atual e a projeção futura, tanto em relação à estrutura interna, quanto às transformações do espaço rural em andamento, pois o corpo técnico e administrativo da Epagri conhece com profundidade esta realidade.

O roteiro estabelecido para a dinâmica das oficinas foi organizado nas seguintes etapas:

1. Apresentação dos objetivos - 15 minutos.
2. Trabalho de grupo - 1,5 horas.
3. Apresentação em plenária - 40 minutos.
4. Encaminhamentos finais - 20 minutos.

Para o trabalho de grupo nesta segunda etapa da oficina, os participantes foram divididos em grupos menores (de até 20 pessoas) para responder as três perguntas orientadoras abaixo. As respostas então foram organizadas em nuvens de ideias a partir de palavras-chaves para a apresentação em plenária:

1. Em que a Epagri precisa melhorar?
2. Quais os pontos fortes da Epagri que são importantes manter e/ou reforçar?
3. Quais devem ser os focos da Epagri nos próximos anos?

Foram realizadas 30 oficinas com a participação de 1.201 empregados, com des-

taque para o empenho e o comprometimento de todos. As respostas dos grupos foram postadas em formulário virtual e coube à Comissão Coordenadora a sistematização das contribuições, que estão sintetizadas neste documento. Ressaltamos que as contribuições foram agrupadas sem tratamento estatístico, mas como não foram identificadas divergências importantes de conteúdo e sim a prevalência da complementaridade entre colegas e entre unidades, podemos afirmar que o relato representa o ponto de vista dos empregados acerca do futuro da Empresa.

**PARTE I**  
**Sistematização das contribuições em nível estadual**

# 1 Em que a Epagri precisa melhorar

As respostas à primeira pergunta orientadora das oficinas foram agrupadas em tópicos que caracterizam a situação atual da Empresa nos aspectos em que os empregados identificam como os maiores desafios da Epagri, conforme descritos a seguir.

## Gestão e Governança

Uma gestão pautada na eficiência, descentralizada, participativa e estrutural, com o foco na missão da Epagri e seus objetivos nas áreas ambiental, social e econômica, que são seus diferenciais. Ter equidade no trato com os empregados, levando em consideração a estrutura de trabalho e a relação entre colegas, valorizando todos. Transparência administrativa, com critérios para a escolha de cargos e implementação de uma política de preparação de sucessores. Aumentar o retorno financeiro para as unidades e a participação dos funcionários na discussão da gestão técnica e administrativa da Instituição. Reduzir a influência da gestão política na gestão técnico-operacional e criar uma estrutura de apoio à Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI) para ter-se uma equipe que olhe a Empresa como um todo. Quanto à forma de gestão e aos mecanismos de controle, cultivar um ambiente organizacional adequado para o estímulo à criatividade, que é inerente ao objeto da Empresa. Sistematizar as boas práticas de gestão e promover eventos de trocas, além de utilizar esse conteúdo no preparo institucional de gestores.

## Gestão e Estrutura Técnica

O planejamento é um dos temas centrais deste conjunto de sugestões e demandas em que a melhoria, o desengessamento e o replanejamento ágil são considerados essenciais como estratégia para a Empresa, tanto no que concerne ao ambiente interno quanto na proposição de políticas públicas. Internamente deve ser condizente com as características reais dos municípios e valorização da qualidade do trabalho executado, apontando indicadores qualitativos e não só quantitativos, alinhado ao planejamento feito com envolvimento das comunidades. Outra questão é a definição clara de papéis e a presença de Gerência, Agente Técnico de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATA) e Coordenador de ATER junto às Equipes Municipais com propósito de orientar os trabalhos e evitar sobrecarga de alguns. A integração entre pesquisa e extensão e a melhoria da ATER são vistos como centrais para qualificação do padrão Epagri, cujo público prioritário compõe-se de

pequenos produtores. Em relação aos CETRES, urge retomar suas funções originais, bem como melhor definir sua hierarquia no organograma financeiro da Empresa. As normas e os processos gerais devem ser claros para proteger as Equipes Municipais e o planejamento de trabalho da interferência política, assim como devem ser transparentes os processos de transferências de lotação. É visto como interessante o intercâmbio de experiência entre as regiões, a exclusividade e o reconhecimento de líderes como conhecedores das temáticas que coordenam, como também a composição de equipes multidisciplinares nas Gerências Regionais. Algumas unidades de pesquisa apontaram também a necessidade de estruturar melhor os projetos, com qualificação e estratégias definidas com vistas à obtenção de financiamento e recursos para a sua execução.

## **Sustentabilidade**

A sustentabilidade está muito relacionada ao foco de trabalho, o que implica discurrir sobre uma visão mais estratégica dos projetos. Os exemplos trazidos pelos grupos são o turismo, a produção orgânica, a inovação, o mercado, as tecnologias sustentáveis e a conservação do solo. Outra questão fala sobre valorização dos experimentos e não apenas projetos – os experimentos fazendo parte de projetos de longo prazo e bem estruturados com visão de curto, médio e longo prazo. Tempo de execução maior em projetos estratégicos. O tópico também versa sobre a inexistência de programas internos de economia de energia e água, reciclagem de lixo e economia de material descartável, com adequação ambiental das unidades e quanto à pegada de carbono.

## **Indicadores Corporativos**

A sugestão vem no sentido de revisão, desenvolvimento e adequação dos indicadores corporativos, cujo foco seria em resultados qualificados, de longo prazo, valorizando também o esforço, com eficiência nas entregas e presença junto aos municípios. O planejamento e os indicadores deveriam ser adequados à realidade do corpo técnico atual e a avaliação de resultados alcançados levaria em consideração os aspectos quantitativo e qualitativo e o impacto gerado para a sociedade.

## Recursos Humanos

Esta nuvem de ideias diz respeito à valorização, motivação e integração do ser humano que compõe a Epagri, incluindo a importância de ser ouvido. As demandas levantadas incluem o aumento do número de empregados, revitalizando a Empresa via efetivação de PDVI e Concurso Público, com recomposição de equipes multidisciplinares nos Escritórios Municipais, Regionais e nas Estações Experimentais, sendo que nestas últimas foi sugerido viabilizar a contratação de bolsistas. A revisão do PCCS com ampliação do Programa de Pós-graduação, bem como o reconhecimento de títulos obtidos com recursos próprios como forma de valorização profissional, aliada a uma agenda de eventos técnicos e de formação continuada para os empregados (funcionários de campo, administrativos, extensionistas, pesquisadores, gestores), seja de forma presencial ou por meios digitais. Muito próximo está o aperfeiçoamento da avaliação funcional, o exercício de uma política de conseqüências e, por outro lado, a análise de sobrecarga de trabalho. Outra demanda é reverter a terceirização, pois ela é vista como um processo de enfraquecimento da Epagri devido à rotatividade dos terceirizados e ao baixo comprometimento. Alia-se aqui o aumento do valor do Vale Alimentação. Em termos de efetividade nos cuidados com os profissionais, a demanda de investir na gestão de talentos e em um quadro multidisciplinar que inclua assistentes sociais, psicólogos e acesso facilitado a psiquiatras para atender questões como segurança no trabalho, alcoolismo, doenças mentais, questões psicológicas, PCD, relações humanas no trabalho e formação de lideranças. Analisar também as possibilidades de horários flexíveis que inclua o teletrabalho.

## Clima organizacional

É um tema complexo que trouxe inúmeros tópicos, como a melhoria de processos de gestão e da própria qualificação dos gestores como fator que interfere no clima organizacional. A necessidade de suporte psicológico, perspectiva de ascensão profissional, com menos controle e mais apoio à criatividade, menos machismo e classismo. Também se refere à sucessão e ao repasse de conhecimento, necessidade de força de trabalho nas áreas administrativa e operacional. Também inclui oportunizar crescimento profissional e banco de horas condizente com a realidade.

## Revisão do PCCS

Este tópico disserta sobre reformular a estrutura de carreira na Epagri, o que inclui pós-graduação, reconhecimento de títulos, cargos em extinção. Implica revisar os quadros, com inclusão de funcionários que se formaram após o enquadramento, promover colegas que ascendem a cargos de liderança, permitir e incentivar a qualificação e a progressão vertical dos funcionários em todos os níveis. Considerar-se-iam também as capacitações com reconhecimento em bônus de remuneração por curso de interesse da Epagri. Outro tópico se refere à atualização das atribuições do cargo administrativo no PCCS e ao investimento em um plano de carreira para o setor de apoio ou troca de cargo na Empresa. A possibilidade de migrar de função (quadro de pesquisa e extensão) pode ser aplicada a outras funções, desde que observada a formação profissional. Concurso interno para exercício de funções gratificadas, bem como a justa remuneração destas funções, muitas das quais hoje nem são remuneradas.

## Sistema de avaliação dos empregados

As sugestões direcionam para a proposta de revisar o Plano Anual de Trabalho Individual (PATI) aperfeiçoando as inconsistências a partir de critérios mais objetivos. É considerada central a revisão da metodologia de avaliação e das referências da promoção por merecimento. O foco deve ser nas atividades técnicas da extensão rural e pesqueira, pesquisa e área meio, sendo a avaliação funcional entendida como um instrumento de valorização profissional. Um dos temas a ser incluído na avaliação é o esforço de trabalho fora do município, que segundo o entendimento não está sendo valorizado, mas acaba sendo penalizado. O acompanhamento dos gestores na execução de tarefas também deve ser melhorado.

## Capacitações

É interesse de todos (administrativos, extensionistas, pesquisadores, operacionais, apoio, etc.) fazer parte de um processo de capacitação continuada, seja em nível amplo ou que atenda às prioridades de cada Unidade de Gestão Técnica (UGT). É central melhorar e possibilitar o acesso a eventos, graduação e pós-graduação. A responsabilidade pela pós-capacitação aliada à criação de uma política de desenvolvimento profissional e

pessoal é citada como parte de um processo que inclui especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado de pesquisadores, extensionistas e colaboradores das atividades meio como estratégia de geração/atualização de conhecimento. Também se vê como necessárias as capacitações sobre os sistemas da Epagri e a oportunidade de visitas às unidades da Empresa no Estado.

## Melhoria de processos

Um tema bastante citado foi a simplificação e desburocratização de processos internos. As demandas e sugestões incluem informatizar os processos internos, desburocratizar, ter maior autonomia e simplificar a aquisição de pequenas compras, manutenções, consertos de carros, máquinas e equipamentos agrícolas e de laboratórios. Uma questão levantada ainda é a implantação do cartão corporativo. Para agilizar os processos, entende-se que o Departamento Jurídico (DJUR) deva ser um facilitador. Entende-se, por sua vez, que deve ocorrer a capacitação dos envolvidos em cada processo, seja em nível administrativo, seja no que concerne à metodologia de extensão. A desburocratização inclui também os sistemas de políticas públicas e a sincronização, unificação, integração entre os sistemas Seater, Seceve, Seplan e relatórios, SAFI, Secrédito, Selaudo. Para que as sugestões sejam acionadas, se vê como central investir em processos informatizados e na evolução tecnológica.

## Infraestrutura

Este tópico inclui a estrutura física, veicular e de equipamentos das unidades de pesquisa e extensão rural da Epagri. Desenvolver a identidade visual a partir de uma “estrutura física padrão”, as sugestões são no sentido de se investir em manutenção e reforma das estruturas. Além dos escritórios municipais e estações experimentais, laboratórios, banheiros, refeitórios, vestiários e o telhado da Sede Administrativa estão entre aqueles mais citados. Além disso, incluir-se-ia neste tópico a compra e a manutenção de máquinas e equipamentos modernos, ágeis e seguros, levando-se em conta sua eficiência e funcionalidade. Entre as compras, estaria *smartphone* para a extensão. Incluir serviço de limpeza nos Escritórios Municipais, lavagem dos veículos e diminuir a dependência das prefeituras municipais. Sobre a frota, investir em melhoria, revisão do contrato de manutenção veicular e contratação de seguro. Em termos mais amplos, sugere-se a criação

de um departamento cujo foco seja a manutenção da estrutura física, a acessibilidade e a elaboração de projetos de engenharia com equipe especializada. Teria também uma equipe para compra, manutenção e importação de equipamentos de forma direta. Simultaneamente, investir em atualização constante da mecanização e melhorar as condições de trabalho (EPI). Por outro lado, apostar na ATER digital, melhorar e discutir metodologias e disponibilizar equipamentos e ferramentas adequados de TI para o corpo funcional, incluindo a extensão, a pesquisa e as atividades administrativas. Junto a isso, melhorar as redes de acesso à internet, modernizar, atualizar softwares e sistemas frente a novas tecnologias. De forma específica foi levantada a necessidade de cercar o Cepaf com muro de tijolo. Em relação a viagens dos empregados, contratar seguro de veículos, revisão no valor de diárias adequadas, manutenção veículos, etc.

## **Contratos e parcerias**

Neste tópico apareceram questões como identificar, melhorar, facilitar, desburocratizar e fortalecer parcerias com instituições públicas ou privadas com o objetivo de formar uma rede de conhecimento, identificando ações em que a Epagri tenha condições de ser protagonista. Outra questão inclui criar um núcleo de negócios e contratar uma fundação para gerir recursos e avançar nos acordos de cooperação com universidades e outras instituições, assim como melhorar o posicionamento frente a parceiros como Senar, Ateg, Sebrae. Por outro lado, levar em conta a segurança dos funcionários em parcerias, como as ligadas ao sistema prisional. A melhoria da integração da pesquisa com redes de pesquisa e programas de pós-graduação também é uma demanda, assim como a Epagri ser reconhecida como um braço da Secretaria da Agricultura (SAR) e do Governo. Também foi citado atribuir à SAR o bloqueio de benefícios aos agricultores com dívidas com o Estado.

## **Captação de recursos**

O foco é a busca por autonomia financeira, o que inclui pensar formas de promover a independência em relação às prefeituras municipais, efetivar contratos e buscar recursos externos. Como exemplo, projetos com bancos internacionais voltados à extensão e financiamento contínuo das pesquisas via edital, como tem ocorrido com a Fapesc. Epagri como proponente de projetos que possam ser negociados para captação de recursos. No mesmo sentido, a qualificação dos projetos em especial nas estações experimentais,

os projetos de pesquisa com visão de longo prazo nas demandas existentes, mas também em áreas estratégicas a serem desenvolvidas. Outro item sugerido é a cobrança de taxas para elaboração de documentos.

## **Comunicação interna**

Conseguir se comunicar interna e externamente é um desafio que exige investimento e melhorias. As inquietações são no sentido de modernizar a gestão com foco na comunicação interna de forma ampla, incluindo departamentos, unidades, extensionistas, pesquisadores e pessoal de campo. Identifica-se baixo nível de integração e comunicação entre as equipes e uma distância entre a Sede, as Gerências Regionais e os Escritórios Municipais, exigindo mais clareza e objetividade no repasse das informações. O e-mail é citado como meio oficial e rápido. Aliado, teria uma periodicidade de reuniões para promover uma maior aproximação entre as diferentes instâncias e grupos de apoio para dúvidas relacionadas ao CAF, PNCF, programas de governo, etc. O aprimoramento da comunicação sobre rotinas administrativas teria como finalidade eliminar gargalos, desgaste pessoal e conflitos e seria uma forma de garantir padronização e alinhamento entre os setores, e entre pesquisa e extensão. A falta de espaço para falar dos problemas e apresentar possíveis soluções e o desconhecimento do gestor acerca da complexidade do trabalho de cada função é visto como negativo e precisa avançar. Uma sugestão para agilizar a comunicação seria criar uma plataforma que acolha as informações institucionais evitando que várias pessoas encaminhem as mesmas informações. Como resultados, se teria melhoria do acesso ao conhecimento gerado, informações atualizadas, eliminação de formulários desatualizados na intranet e no drive. Outra sugestão seria ampliar os espaços internos para apresentar os resultados de experiências positivas, pois “o epagriano precisa conhecer a Epagri”.

## **Comunicação e marketing**

Divulgar os trabalhos da Epagri a partir de um padrão único de identificação das unidades e melhorar a visibilidade da Empresa por meio de uma comunicação eficiente são encaradas como demandas imediatas. A fim de divulgar trabalhos, expertises e tecnologias, tanto internamente e quanto na sociedade, o investimento em publicidade deve ser planejado de modo que insira a Epagri em todas as mídias, por meio de parceria com

o governo do Estado. O projeto seria estruturado aproximando áreas de jornalismo com as Gerências Regionais, criando estratégias de difusão, marketing e divulgação das ações para a sociedade urbana, com “mais porteiros abertas”. Para tanto, seria investido em capacitação dos empregados das unidades em marketing digital formando equipes por Gerência Regional, de modo simultâneo à qualificação do DEMC. A melhoria do marketing externo se daria com inserção nos meios de comunicação de massa – TV, Rádio, Mídias Sociais para comunicação interna e externa, com a criação e o fortalecimento de uma identidade visual. Outros itens lembrados foram o incentivo a publicações de extensionistas e a estruturação de um setor para transferência de tecnologia.

## 2 Quais os pontos fortes da Epagri?

A segunda pergunta orientadora respondida pelos grupos diz respeito aos temas que a empresa tem como fortalezas e que são importantes para serem mantidas e até melhoradas.

### Credibilidade

O reconhecimento e a credibilidade foram adjetivos citados para descrever a Epagri, tanto por parte dos assistidos, quanto no que concerne ao âmbito nacional e internacional. Tal deferência se dá pelo trabalho em todas as áreas, aparecendo a citação dos laboratórios de solos, em hidrometeorologia, arroz, maçã, banana, bovinocultura de leite, aqüicultura e pelos excelentes serviços prestados aos pequenos e médios produtores. Trata-se de uma empresa de conhecimento, informação e promotora de soluções, pioneira e consolidada pela longa trajetória, sendo referência perante outras organizações de ATER e de pesquisa. Esta credibilidade permite influenciar políticas públicas e processos gerenciais no governo do Estado, sendo resultado de confiabilidade, idoneidade, isenção, honestidade, responsabilidade, comprometimento, imparcialidade, cooperação e outros itens aliados a um olhar sistêmico e ao trabalho contínuo com as famílias, que são demonstradas anualmente no Balanço Social publicado pela Epagri. Em nível municipal, além de tornar a Empresa referência em conhecimento e fonte de informações e orientações técnicas, faz com a Epagri desfrute de grande poder de mobilização. Um bom indicador de credibilidade é a Empresa ainda dispor de facilidade em construir parcerias com outras instituições.

### Integração com o público

A integração surge em duas frentes, interna e externa. A primeira em âmbito interno, quando se refere à relação entre pesquisa e extensão em que se vê como positivo contar com as duas atividades em uma só Empresa. A segunda frente se refere à relação com o público externo. Neste sentido, além dos eventos com visitação que aproximam a população, a difusão de tecnologias por parte dos pesquisadores quando focados na solução de problemas reais dos produtores são itens muito bem vistos. A integração com várias instituições e diferentes níveis da sociedade, aproximando o público beneficiário é analisada como ponto forte da Epagri.

## Capital Humano

O capital humano, o epagriano, é visto como um dos grandes pontos fortes da Epagri. Tal assertiva advém da constatação de um quadro de profissionais comprometidos e dedicados, seja na área de pesquisa, seja nas áreas de extensão, administrativa, de apoio ou de campo. Os pesquisadores são reconhecidos como tendo expertise na geração de conhecimento de alto nível para solução de problemas das cadeias produtivas com aplicação direta pelos agricultores. A confiança do pesquisador na equipe de campo, com acompanhamento do trabalho do início ao fim, é avaliada como extremamente positiva. As capacitações internas continuadas do corpo técnico e a multidisciplinaridade que compõem a extensão permite ampliar o escopo de atuação e contribuir com a riqueza do capital humano. Outro destaque é a capacidade de elaborar e executar programas como Microbacias 1 e 2 e o SC Rural. Do ponto de vista do servidor, a remuneração atrativa para a maioria dos cargos em comparação a empresas similares é importante, assim como PCCS, concurso e PDV são citados. A liberdade para exercer habilidades e criatividade, participar de capacitações pontuais e fazer a programação do trabalho é vista como extremamente salutar. Também se identifica comprometimento das equipes, mesmo aquelas que não se sentem reconhecidas. Reconhece-se que a Epagri tem compromisso com seus colaboradores (folha em dia conforme ACT, encargos sociais e serviço social, fornecimento de EPIs, transporte coletivo). O ambiente de trabalho é favorável, de segurança, conforto e estabilidade quanto à relação entre o funcionário e a Empresa e de união entre funcionários com disponibilidade de entreatajuda. Em meio à pluralidade profissional, há uma cultura corporativa que dá condições de trabalhar com a diversidade de necessidades da população.

## Clima organizacional

O clima organizacional é resultado de vários fatores: unidades bem localizadas e a beleza de um ambiente agradável e bem cuidado, a natureza ao redor, aliados à estabilidade e segurança sem precisar agradar alguém, assim como o sentimento de pertencimento e o orgulho de ser Epagri. A Epagri é vista como uma empresa boa e são citados como positivos os benefícios sociais, a valorização profissional e as políticas internas voltadas ao bem-estar dos empregados. Um bom plano de saúde, auxílio creche, babá, vale alimentação, plano assistencial e de saúde para familiares, pontualidade do salário e o PCCS/ACT dão segurança aos empregados. O processo de capacitação interna dos fun-

cionários, que são promovidos pelos programas da Empresa tudo isso contribui com um excelente ambiente de trabalho. A realização do EIFE é citada como espaço que possibilita a integração com colegas de outras unidades. O fácil acesso aos chefes e dirigentes, bem como o coleguismo, a amizade, o acolhimento entre funcionários e a disposição para colaborar na resolução de problemas são ingredientes para se sentir feliz. Além de liberdade e autonomia para desenvolver um bom trabalho, o reconhecimento e elogio institucional são itens valorizados.

## Capilaridade

A presença e representatividade da Epagri em quase todos os municípios catarinenses, por meio físico ou digital, e a grande visibilidade da pesquisa agropecuária são citados como pontos fortes para o reconhecimento da Empresa como referência. A atuação estadual com estruturas distribuídas em todo território – escritórios municipais e regionais de extensão, unidades de pesquisa, centros de treinamento, centros especializados estaduais e a Sede Administrativa – com uma forte interação com o setor produtivo do Estado possibilitam uma grande capacidade de articulação e mobilização. O pano de fundo é o comprometimento com os agricultores, a realidade do meio rural, além das ações contínuas ao longo de décadas de trabalho. A grande abrangência territorial, a capacidade de interagir diretamente nas comunidades rurais, o atendimento ao agricultor na propriedade, levando conhecimento e oportunidades, e o fortalecimento das estações experimentais são itens necessários para o fortalecimento contínuo da capilaridade epagriana.

## Foco de trabalho

O foco da Epagri nos próximos anos deve ser em assuntos que a tornam referência visando à sustentabilidade da agricultura familiar a partir do tripé social-ambiental-econômico. Enfatizando a busca pela produção sustentável, os temas que compõem seu foco dizem respeito à diversificação das áreas de atuação na pesquisa e na extensão rural, promovendo inclusão social e sucessão na agricultura familiar. A Epagri é vista como uma ponte de acesso a políticas públicas, protagonista de pesquisa, geração e difusão gratuita de conhecimento para a sociedade. As tecnologias deverão incluir humanização dos trabalhos e as ações devem incentivar a formação de lideranças rurais e pesqueiras, ações com jovens e mulheres, bem como a elaboração de políticas públicas e programas esta-

duais com diretrizes definidas. Vislumbra-se a possibilidade de oferta de serviços especializados, como Cepa e Círam e o fortalecimento da Empresa como referência em previsão climática, considerando sua estrutura de estações meteorológicas e a grande importância da Epagri na difusão de informações e tecnologias ambientais, hídricas e meteorológicas diante das calamidades que atingem o Estado e para a tomada de decisões do setor produtivo. Entre as qualidades necessárias, são citadas a empatia com o público, a proatividade e a adaptabilidade, além de ações que visem ao desenvolvimento sustentável das propriedades. As ações de pesquisa devem ser desvinculadas de questões comerciais e promover acessibilidade ao maior número de beneficiários, além de buscarem agilidade na resposta às demandas.

## **Infraestrutura**

A Epagri tem investido em pessoas, instalações e equipamentos que formam seu patrimônio e este tema diz respeito a manter e adequar a estrutura de trabalho e a infraestrutura física necessárias ao seu bom andamento. Entram aqui ferramentas e equipamentos como veículos, itens de informática, estrutura de escritórios, equipamentos para trabalho de campo, bem como recursos para executar as ações de pesquisa e extensão. É necessário investir, continuamente, em equipamentos de trabalho adequados e de ponta e fazer melhorias, reformas e adequações nas estruturas de centros de treinamento, redes de estações hidro/oceano/meteorológica e renovação da frota de veículos. Os equipamentos de informática ganham destaque na era de conectividade e exigem investimento em uma rede que facilite a comunicação e a realização de cursos diferenciados, tanto para servidores quanto para beneficiários, avançando assim na estruturação da ATER digital. Estes itens são fundamentais para a execução dos trabalhos. Em termos de economia gerada, há bons exemplos em que grande parte dos alimentos consumidos é de produção própria.

## **Marketing e comunicação**

Este tópico traz a necessidade da presença da Epagri nas mídias sociais, incluindo TV e rádio, para promover uma maior visibilidade junto ao público. A imagem da Empresa é considerada boa, com busca de informações provenientes de diferentes regiões do Brasil e do exterior. Balanço Social, reportagens escritas, de rádio e vídeo têm sido canais

de comunicação muito efetivos, mas é preciso reforçar a divulgação dos trabalhos para a sociedade promovendo melhorias sociais, ambientais e econômicas com divulgação das tecnologias e pesquisas realizadas pela Empresa.

## **Captação de recursos**

Autonomia e estabilidade financeira são essenciais para que uma empresa se mantenha no decorrer dos anos. A Epagri conta com orçamento e recursos financeiros para continuidade dos trabalhos, mas é necessário avançar na capacidade de gerar e captar recursos. Algumas possibilidades aventadas são via parceria com outras entidades, por meio de editais para atividades fins, a exemplo da Fapesc, e o aumento de investimentos com recursos próprios, a cobrança por serviços, laudos, etc.

## **Comunicação interna**

Este tópico reforça e valoriza a importância de ter um representante dos empregados no Conselho de Administração, pois possibilita que os empregados se informem sobre o andamento de discussões da Empresa como um todo. A comunicação da DDI é importante e precisa ocorrer com mais frequência.

## **Parcerias**

O amplo espectro de atuação da Epagri facilita firmar uma gama de parcerias com entidades diversas (empresas públicas, privadas, cooperativas, universidades), tanto para realizar trabalhos quanto para disseminar os trabalhos de pesquisa e extensão rural. Mas a principal parceria da Empresa é com as famílias rurais. É preciso considerar as expertises na formação e manutenção de parcerias.

## Gestão e estrutura técnica

O planejamento técnico operacional da Epagri tem diretrizes e planejamento de trabalho bem definido, o que coloca empresa como destaque em pesquisa e ATER. Há diversidade e abrangência de programas, técnicos de referência em áreas específicas e uma rede de apoio que possibilita respostas às demandas. Por outro lado, dispõe-se de liberdade para planejar e executar as ações com criatividade e há motivação para ser propositivo no trabalho cotidiano. A cadeia de comando ocupada por funcionários de carreira e a responsabilidade social/fiscal/ambiental, com retorno social positivo para a sociedade é bem vista, assim como a rede de apoio técnico está presente sempre que necessário. Os líderes e dirigentes são vistos como comprometidos, estão junto aos funcionários e são de fácil acesso ao diálogo. Os sistemas e as ferramentas de gestão dão oportunidade para contribuir com o planejamento interno, percebe-se a melhoria da comunicação interna bem como agilidade e eficiência nas licitações, facilitando processos e aquisição mais rápida de materiais. Há facilidade de acesso a administrativos e gestores financeiros e independência nas decisões das unidades. Também se constata que os setores (financeiro tributário, prestação de contas e assessoria jurídica) estão mais eficientes e prestativos junto às unidades. Ter um Diretor eleito é citado como positivo, assim como ter respaldo para trabalhar de forma idônea, seguindo a regulação de serviços públicos.

### 3 Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

A terceira e última questão respondida pelos grupos na oficina foi uma reflexão sobre o futuro da Empresa, identificando os grandes focos de atuação com o objetivo de atender as demandas da sociedade e cumprir o seu propósito enquanto empresa pública de pesquisa e extensão rural.

#### Sustentabilidade

Nuvem ampla com questões que aludem a urgência em aliar inovação e sustentabilidade, em buscar formas de continuidade da Empresa, mas também nas ações técnicas de caráter socioambiental dirigidas aos beneficiários. A primeira seria realizar pesquisas em sistemas de produção sustentável pautados pelo tripé social, econômico e ambiental, gerando informações seguras sobre emissões de GEES nas cadeias produtivas e manejos que mitiguem as emissões. Trabalhar com energias limpas, produção orgânica/agroecológica, sistemas de transição para produção limpa de alimentos, agregação de valor que preconizem o equilíbrio e gerem sustentabilidade socioambiental; alternativas de renda que organizem produtos e serviços na perspectiva da economia de carbono e considerem recursos hídricos, patrimoniais e identidade cultural. Isso repercute na ampliação de oportunidades de trabalho e renda às gerações atuais e futuras, aumento da capacidade de adaptação, mitigação de danos pela interferência humana, mais saúde dos produtores, incentivando tecnologias que humanizem as atividades. É urgente definir focos de trabalho que atendam às novas demandas de sustentabilidade ambiental, igualdade social e governança e trabalhar nas cadeias com produtos diferenciados das *commodities* e valorização da identidade cultural. Fortalecer as ações ambientais de manejo e conservação de solo, água/agricultura regenerativa e trabalhos que mitiguem as mudanças climáticas. Na dimensão social, fortalecer o trabalho com jovens e mulheres e a erradicação da fome. Em relação ao olhar para dentro, considerando a abrangência das áreas físicas utilizadas pelas unidades, é preciso incorporar aos projetos e ações da Epagri estratégias que visem à conservação e ao uso sustentável dos agroecossistemas, institucionalizar sistemas produtivos sustentáveis. Apesar de estar contemplado na missão e nos seus objetivos, ainda são falhas as questões sobre manejo de resíduos, energias sustentáveis, água e efluentes e o atendimento à legislação ambiental e florestal. Assim, se estaria promovendo a sustentabilidade da Empresa em longo prazo, através de ações políticas e administrativas.

## **Agricultura urbana**

A ATER deve ser exercida sem divisão entre o rural e o urbano. Pelo contrário, deve promover uma aproximação com a sociedade urbana e auxiliar na construção de hortas urbanas e estratégias de ação com a agricultura urbana e periurbana. Devido à proximidade com o público urbano de modo geral, a agricultura urbana é uma realidade em expansão que abre nova perspectiva para os serviços de ATER e pesquisa.

## **Pesquisa e extensão rural e pesqueira**

Nesta nuvem aparecem questões e palavras-chave como: missão; agricultura familiar; visão estratégica; desenvolvimento, inserção e domínio tecnológico; indicadores; aproximação e integração; formação e capacitação de lideranças, agricultores, técnicos; fortalecimento dos Cetres; ser referência; gestão; diversificação de atividades; aproximação e atendimento ao público; cooperativismo, associativismo; projeto estruturante; comunicação; ouvir as pessoas. A certeza expressa neste tópico é que a Epagri é uma referência em pesquisa e extensão cujos foco e motivo de existência são a agricultura familiar, o produtor rural, repercutindo e contribuindo com a diminuição do êxodo rural. Entretanto, para continuar sendo esta referência no cenário atual de coexistência com muitas outras empresas, entende-se que é necessário investimento. Primeiro, investir no fortalecimento da Epagri com reposição do quadro de funcionários; na manutenção da infraestrutura, melhoria da ATER com extensionistas continuamente qualificados, que saiam dos escritórios e atendam com visitas técnicas com as quais se constrói confiança e se conquista espaço. A contratação de pesquisadores, extensionistas e administrativos, bem como a diminuição das burocracias, são vitais para que a Epagri continue sendo referência em pesquisa agropecuária e ATER, com base em C&TI. As pesquisas devem seguir com tecnologia avançada, trazendo resultados para a agricultura familiar, mostrando simultaneamente potencial da Epagri. Para tanto, deve-se melhorar as estruturas, dispor de matéria-prima de qualidade e investir em biotecnologia e em produção com menos agrotóxicos. Por sua vez, as políticas públicas devem ser estruturantes (investimento) como ferramenta de ATER. Em termos de comunicação, os métodos de pesquisa e extensão e a comunicação das famílias rurais com a Epagri devem melhorar e modernizar por meio de aplicativos e sistemas adequados. Incorporar no seu escopo a capacidade de prestar serviços de ATER digital e o uso de canais diretos de comunicação com os interessados. A questão levantada é sobre como vamos nos destacar no cenário atual. As

sugestões dadas são resumidas a seguir:

- Conhecimento técnico-científico: gerar conhecimento com foco em sistemas de produção sustentáveis e no mercado consumidor; aproveitar nossa capacidade e conhecimento para a proposição, geração de políticas públicas e operacionalização;
- Projeto estruturante: elaborar projeto estruturante das cadeias produtivas regionais para aumentar a competitividade da Epagri frente a outras instituições afins e as exigências das novas demandas do setor agropecuário; priorizar projetos estruturantes (microbacias, FINEP, FDR, etc.);
- Estudos prospectivos de mercados e tendências de consumo: aperfeiçoar/ manter (CEPA);
- Sistemas de previsão e monitoramento de doenças, pragas e climatologia de forma acessível ao agricultor: fortalecer (Ciram e pesquisa); evoluir na comunicação das informações/disponibilização da informação através de canais usuais dos agricultores;
- Inserção de agricultores: auxiliar os que não conseguem acompanhar as evoluções tecnológicas;
- Nichos de mercados: buscar potencialidades, como as cadeias curtas com atividades que possibilitem a aproximação entre agricultores e consumidores;
- CETRES: retomar cursos e fortalecer os Centros de Treinamento;
- Gestão da propriedade: capacitar nosso público na área;
- Gargalos de cadeias produtivas: atuar para resolver. Ex: pesca/ordenamento, mandioca/legalização de agroindústria;
- *On-line*: desenvolver ferramentas de fácil acesso das tecnologias Epagri ao público;
- Marketing: divulgar os trabalhos desenvolvidos corroborando a importância da Epagri para a sociedade;
- Especialistas: ter especialistas com foco nas demandas e potenciais em cada região;
- Cadeias produtivas diferenciadas: trabalhar com áreas que ninguém trabalha por não dar retorno econômico, como outras cadeias produtivas;
- Programas de melhoramento: investir e fortalecer (forrageiras/pecuária, feijão, milho) e culturas com prospecção de mercado.

## Tecnologias de Informação

A ATER digital é uma realidade, resumida na frase sobre a urgente “adequação da Empresa para o mundo digital (domínio de ferramentas digitais) sem perder a presença física”. Ou seja, expandir o uso da tecnologia da informação como ferramenta de apoio. É necessário, portanto:

- a) manter, adaptar e atualizar a tecnologia da informação, inclusive nos municípios, para a realidade da Extensão;
- b) Ofertar ferramentas digitais de gestão e produção para o público;
- c) Capacitar em ferramentas tecnológicas, como Excel, *Google forms*, planilhas, redes sociais, etc., tanto os profissionais quanto os agricultores;
- d) Manter atualizações tecnológicas para apoio às áreas fim e meio, expandindo para o público externo;
- e) Maior integração entre TI e parte técnica para desenvolvimento de softwares e demais tecnologias digitais.

## Gênero e Geração

O trabalho sob o enfoque de gênero e geração, cuja ênfase vem sendo dada a jovens e mulheres, é visto como importante canal de informação onde se trabalha a família. Trata-se de um trabalho de base que deve se fortalecer junto às escolas e aos jovens rurais e do mar. Os programas de capacitação com jovens e mulheres devem continuar, pois isso implica trabalhar a inclusão social. Devem-se ampliar as ações com crianças (visitações, cursos), pois se fortalece a valorização da agricultura familiar desde cedo. Entende-se que é necessário investir na área social, pois é uma forte ação que prepara a família rural (sucessão familiar, saúde mental e gestão), incentiva as novas gerações de agricultores e promove a valorização para que a família tenha vontade de continuar na atividade.

## Gestão de Processos

Esta nuvem agrupa três tópicos centrais cujo propósito de solução é facilitar os processos para que a pesquisa e a extensão consigam dedicar mais tempo ao seu trabalho propriamente dito: a pesquisa, realizando trabalho de ponta; a extensão, dedicando-se a uma ATER presente e protagonista junto às famílias e comunidades, Ambas priorizan-

do questões técnicas em detrimento das burocráticas, buscando o aperfeiçoamento de projetos de trabalhos integrados de pesquisa e extensão. O primeiro tópico abordado trata da desburocratização. A dinamização, a simplificação e a modernização de fluxos e processos internos, bem como a evolução para o mundo digital, devem facilitar e reduzir o trabalho administrativo que atualmente toma muito tempo dos escritórios municipais. Visando agilizar os trabalhos, defende-se maior uso da tecnologia da informação na gestão e que a Empresa caminhe para uma digitalização, “sem papel, de fato”, evitando retrabalho. Entra aqui também a mecanização como forma de promover a humanização do trabalho no campo. O segundo tópico é a integração entre os sistemas internos e externos, abrangendo a racionalização de nossos sistemas de software de planejamento/execução unificados (seater/seceve/seplan/secredito). Trata-se de uma reestruturação da intranet como ferramenta centralizada e melhor organizada, incluindo documentos, materiais, equipes e projetos. Seriam desenvolvidos sistemas inteligentes com aquisição de ferramentas modernas de gestão capazes de captar e traduzir os alcances da extensão e da pesquisa. O resultado desejado é a simplificação, a modernização e a efetividade, a fim de otimizar o trabalho, facilitar a aquisição de insumos e equipamentos e tornar a Empresa mais atualizada e moderna. Na extensão, “que o extensionista possa fazer tudo na casa do produtor sem necessidade de ter retrabalho no escritório”. O terceiro tópico é o financeiro: aí se defende uma autonomia para o uso de recursos nas unidades para pequenas aquisições e manutenções diversas. Por sua vez, a lei de licitações precisa ser atualizada/dinamizada. Ela não acompanha os calendários da Epagri. As licitações, além de morosas, repercutem em baixa qualidade de produtos e serviços, o que leva a atrasos na geração de conhecimento e nas ações de ATER.

## Capital Humano

Este tópico reúne sugestões que dizem respeito ao investimento e à valorização do ser humano, que é o empregado da Epagri, (pesquisador, extensionista, funcionários de campo, apoio, administrativo, demais técnicos), dando oportunidade de capacitação, atualização e formação em todas as áreas. Além de definir o quadro funcional, a proposta é contratar e introduzir um sistema contínuo de reposição de vagas nas diferentes funções com possibilidade de ascensão e valorização dos empregados, tanto na remuneração quanto na qualificação, bem como o incentivo ao cuidado e à ajuda mútua, repercutindo na melhoria do clima organizacional. A mudança no Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) e a busca de ferramentas e conhecimentos que possibilitem a melhoria do rendi-

mento do quadro funcional são indicadas. Um pedido é de “mais respeito à equipe de campo”, seguido da sugestão de não terceirizar qualquer trabalho e rever o compromisso dos terceirizados com a pesquisa. Assim, seria recolocada a função no PCCS e efetivado concurso público permanente que incluía funcionários de campo (Agente Operacional Agropecuário) com salário adequado e atrativo. Melhorar e manter materiais de qualidade para os funcionários, adquirindo equipamentos modernos para auxiliar e humanizar o trabalho e a revitalização da área meio (apoio administrativo e técnico), com novas contratações, informatização de processos operacionais e táticos são temas levantados. Outro foco é a sucessão do conhecimento com a saída de funcionários, ao mesmo tempo em que se apoia a renovação imediata do quadro funcional com implantação de um PDVI permanente como atrativo para os mais velhos saírem, viabilizando assim a entrada de gente nova. Os mais antigos já contribuíram. A contratação de pessoal deve prever equipes multidisciplinares e acesso a cursos de especialização/mestrado e/ou doutorado para técnicos da extensão. A equipe de extensão deve estar à frente do agricultor, com constante atualização técnica, o que deve estar aliado ao incentivo à produção de conhecimento e ao reforço da estrutura de equipes nos municípios com menor IDH no Estado. Também se fala em desenvolver um programa de formação de lideranças internas para tomar a frente de projetos prioritários e programas de gestão de pessoas para que, além da capacidade profissional e gerencial, os empregados possam se sentir parte da Empresa. Implantar um trabalho/serviço psicológico junto aos funcionários é bem-vindo, assim como a flexibilização de horários com turno único de 7 horas e/ou evolução do trabalho presencial para teletrabalho e misto. Outra sugestão é sobre disponibilizar bolsas para estagiários com recursos internos e/ou em parceria com instituições de ensino.

## **Execução de Políticas Públicas**

Um dos focos nos próximos anos deve ser a continuidade de projetos e políticas públicas centradas na agricultura familiar, de forma que diferencie a Epagri de outras empresas que estão trabalhando no espaço rural e promova desenvolvimento tecnológico nas propriedades de maneira mais efetiva com apoio da SAR. A execução de políticas públicas permaneceria, exclusivamente, com a Epagri e incluiria diversas áreas no espaço rural, abrangendo aspectos ambientais, sociais e produtivos, sendo mantidas e reforçadas as políticas com enfoque de gênero e geração com a salvaguarda do meio ambiente.

## Multifuncionalidade e pluriatividade

São temas que vêm sendo discutidos há algum tempo na Epagri e precisam continuar sendo foco de atenção, especialmente quando dizem respeito ao empreendedorismo rural, que tem como destaque as agroindústrias e o turismo rural. Este foco ampliado diz respeito às novas ruralidades que compõem o espaço rural, onde se constata maior integração entre o rural, o urbano, o campo e a sociedade em geral. Estão aí oportunidades de promover novas atividades com aproveitamento dos potenciais de geração de renda e prestação de outros serviços que são cada vez mais demandados. A valorização de produtos territoriais contemplando as diferenças municipais com identificação de aptidões e tendências abrem um leque de oportunidades para a agricultura familiar. Desde o autoconsumo, passando a opções focadas na vocação regional, emergem distintas formas de turismo rural e de agregação de valor, cadeias curtas, agricultura urbana, cesta de bens, valores da agricultura e abastecimento regional. São muitas as possibilidades para desenvolver produtos, serviços e cadeias produtivas em nichos de mercado com maior valor agregado.

## Infraestrutura

Aqui o foco discorre sobre as necessidades de reestruturação, manutenção e reforma de estruturas físicas da Epagri. O primeiro foco seria a adequação de Escritórios Municipais, visando favorecer a extensão rural a campo para proporcionar eficiência, saúde e bem-estar aos funcionários e aos clientes. Haveria assim um processo de aperfeiçoamento, incluindo recursos humanos, materiais e infraestrutura da Empresa a fim de baixar custos e aprimorar a execução dos trabalhos, com mais segurança e salubridade. As estruturas de laboratórios, por exemplo, poderiam funcionar de forma centralizada em uma unidade para evitar gastos duplicados. A conservação do patrimônio poderia ser melhorada com a revisão periódica dos locais de trabalho e a reestruturação de escritórios municipais e regionais. A criação de uma identidade visual padronizada para as unidades da Epagri é recomendada. Outra frente converge para investimentos tecnológicos e inclui aquisição de equipamentos que facilitem o desenvolvimento e a qualidade de atividades com humanização do trabalho, modernização de instalações, novas e recentes tecnologias, ferramentas, máquinas, veículos e equipamentos como monitores e CPUs, Wi-fi e sistemas de comunicação digital. É sugerido um estudo sobre terceirização da frota como alternativa para dar mais agilidade à contratação.

## **Captação de recursos**

A independência financeira ou a maior autonomia é um respaldo necessário à realização das ações previstas. Entre as sugestões aventadas destaca-se a definição e efetivação de um escritório de negócios com estrutura e equipe técnica para planejamento e captação de recursos para a Empresa. Concomitantemente, as parcerias com empresas privadas que invistam em pesquisas seriam ampliadas visando gerar receita através da criação de tecnologias/produtos/serviços que aumentem os recursos nas unidades. A repercussão seria redução de custos e melhora nas entregas aos clientes.

## **Sistema de Avaliação**

O sistema de avaliação deveria focar no trabalho que o empregado produz para os alcances da Empresa. Deve ser aprimorado com avaliações de meritocracia e critérios objetivos priorizando o foco da Epagri nos resultados a serem alcançados e redução da importância dos processos de controle. O Balanço Social é citado como uma referência de avaliação da Epagri. A sugestão é rever o sistema de avaliação atual para que se recupere ou não se perca o entusiasmo e a motivação.

## **Marketing e Comunicação**

Em termos de comunicação, o foco deve ser a melhoria interna e externa, atualizando-a e tornando-a atrativa e eficiente, fazendo com que a sociedade saiba e valorize o que a Epagri faz. É necessário padronizar a identidade visual da Empresa a fim de alcançar o marketing e a divulgação desejados, pensando em longevidade com foco na excelência da execução de sua missão e na comunicação da sua relevância (atividades) para a sociedade catarinense. Sobre publicidade e marketing, a Epagri deve ser mais protagonista. Por exemplo, o governo faz propagandas com o tema “terra boa” e não menciona a Epagri. É preciso viver e estabelecer a marca Epagri, e não viver mais sobre a fama e o saudosismo do “tempo da Acaresc”. Para tanto, se deve aumentar a publicidade para alcançar mais produtores, divulgar melhor o que faz e por que faz, pois o foco da Epagri é a agricultura familiar. É preciso avançar no marketing institucional. Uma das formas efetivas de promover visibilidade se dá por meio de ações que conectem o produtor ao consumidor, como o projeto Porteira Aberta, as feiras, a abertura das estações experimentais para atendi-

mento aos agricultores, dias de campo e capacitações. Além disso, o marketing precisa ser mais agressivo, mostrar o trabalho da Epagri, vender sua imagem com serviços, produtos e posicionar a marca no mercado. O foco deve ser ampliado para divulgação virtual das informações técnicas, uso de redes sociais, marketing local (programas de rádio, mídias sociais, etc.). Buscar recursos para divulgação mais ampla dos trabalhos técnicos e sociais realizados pela Empresa e trabalhar com a população urbana para que a Epagri seja reconhecida como empresa de conhecimento, geradora de renda e valor devido ao retorno ao Estado dos recursos investidos.

## **Parcerias e contratos**

As parcerias com instituições públicas e privadas, a exemplo de empresas, universidades, cooperativas, bancos, Startup, instituições que atuam no espaço rural e demais EMATER do Brasil, são vistas como positivas para a execução de projetos de pesquisa, ações de ATER, intercâmbios de técnicos, desenvolvimento de mercado, de novas tecnologias e de máquinas agrícolas. Reconhece-se, entretanto, que é necessário fortalecê-las para complementar e potencializar a atuação da Epagri. Algumas das sugestões sobre como melhorar as relações de parceria: inicialmente, é necessário propiciar um ambiente favorável à integração com outras instituições com definição do papel de cada uma e do espaço da Epagri na sociedade. O objetivo seria atender as necessidades dos agricultores sem causar uma sobrecarga, tanto de informações, quanto de eventos. Outra sugestão é promover uma ação cooperativa com outros órgãos na formação de políticas públicas e legislações afins. Além disso, deve-se aprofundar a integração com o setor produtivo e respectivos focos de demanda. Em relação aos contratos, deveriam ser em nível estadual. Sobre a relação específica com bancos, sugere-se buscar maior clareza nos projetos elaborados para dirimir entraves e melhorar o atendimento ao público.

## **Inovação**

A inovação é apontada tanto como substantivo, quanto adjetivo e verbo. Assim, tem-se como certo que a inovação é necessária para acompanhar o desenvolvimento global a fim de proporcionar ao público o atendimento das suas necessidades. Dessa forma, sugere-se criar um núcleo interno de estudo para aplicação de novas tecnologias a fim de acompanhar o que surge de novo na agricultura, porém com aplicabilidade para Santa Ca-

tarina. Inovar implica a adequação da Empresa aos novos tempos, aliando desburocratização, tecnologias e capacitação de pessoas frente às demandas mundiais, concomitante a uma discussão sobre a Lei Estadual de Inovação. Por outro lado, inovar é garantir que tecnologias cheguem ao agricultor e gerem retorno à sociedade, sendo a Epagri referência em Pesquisa e Extensão. Portanto, o caminho é melhorar e investir em tecnologia, infraestrutura, equipamentos e capacitação de ponta, agricultura de precisão e automação de pequenas propriedades. Focar na inovação tecnológica é pensar em uma agricultura moderna, a exemplo da Agricultura 4.0, utilizar tecnologias que permitam coleta, processamento, análise e integração de dados agronômicos; fomento a projetos inovadores respaldados pela lei de inovação. Inovar é investir em cultivares, plataformas de geração de conhecimento e tecnologia de longo prazo, aliados ao *big data* e dados integrados disponíveis, porém dispersos. A criatividade seria incentivada com apoio ao técnico municipal em ações inovadoras, mesmo que não esteja vinculado a algum programa.

## Educação

Este tópico reforça o exposto em “Capital humano”. As sugestões de focos futuros da Epagri são de programar cursos de especialização nas unidades de pesquisa, raciocínio que se aplica também à demanda antiga da Extensão no sentido de contínua oportunidade de qualificação e no repensar dos Cetres.

## PCCS

A sugestão inicial é de revisão periódica do PCCS levando em consideração as sugestões dos empregados. A segunda se foca no reenquadramento funcional em que a Empresa deve criar, através do PCCS, uma cláusula para reenquadramento de funcionários de carreira que se especializaram em áreas correspondentes às atividades existentes na Epagri. Como exemplos: temos vários funcionários de campo e técnicos formados em agronomia. Seria uma forma de motivar e reconhecer profissionais que se sentem comprometidos com a Empresa.

## Gestão e Governança

Um dos focos da Epagri nos próximos anos deve ser a melhoria da gestão pensando na manutenção do prestígio conquistado, com projeto próprio e mais autonomia financeira. Para tanto, as sugestões passam pelos seguintes tópicos:

a) Planejamento: planejamento estratégico claro; revisão da forma de planejamento buscando empoderamento dos empregados e flexibilidade nos processos; planejamento participativo; Planejamento regional e fortalecimento de polos regionais; processos Internos democráticos de planejamento; execução do que é planejado; b) Comunicação interna: criar uma cultura de comunicação interna que envolva os empregados de tal forma que conheçam bem a Empresa e saibam da importância do seu papel como agentes promotores de comunicação e responsáveis por manter a boa imagem da Epagri; c) Estrutura da Epagri: manter a estrutura necessária e uma equipe adequada na força de trabalho; autonomia de dirigentes e escolhas participativas dos mesmos, reestruturação técnica da Empresa (estruturas estaduais, regionais, municipal com base na visão de futuro); fortalecer equipes regionais com líderes de projetos prioritários na UGT, exclusivos para a função. d) Escolha de lideranças: mudança na forma de escolha de líder/coordenador de projeto/programas considerado a opinião dos envolvidos, bem como de gerências; e) Organização social: pensar na organização social da empresa no formato de Holding (Celsesc) na Pesquisa e Extensão; f) Presença no espaço rural e pesqueiro: garantir presença com melhores condições de trabalho e quadro funcional renovado e capacitado; g) Autonomia, fortalecimento e sustentabilidade da Epagri: como empresa, buscar autonomia nas decisões cotidianas, não precisando autorização do GGG para ações diárias; implantar uma política de fortalecimento e sustentabilidade da Epagri junto ao governo estadual (melhoria do orçamento da SAR para a Epagri); gestão da Empresa ser feita por funcionários e não por cargos políticos.

## PARTE II

### Relato das oficinas individualizadas

Na sequência, descrevemos os apontamentos destacando cada unidade por oficina realizada, em respostas às três questões utilizadas na dinâmica dos trabalhos em grupo. A primeira questão diz respeito ao entendimento dos empregados sobre as melhorias necessárias na Empresa. A segunda descreve os pontos fortes da Epagri, na visão do seu quadro de empregados e, na terceira, o entendimento sobre os focos da Epagri para os próximos anos.

Visando aqui uma leitura voltada ao interesse pelo resultado do trabalho em cada território, organizamos a redação por Unidade de Gestão Técnica e, para cada pergunta, as nuvens de ideias a partir de palavras chaves por cada unidade da Empresa.



## Oeste Catarinense

# Oeste Catarinense

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### Centro Especializado de Pesquisa em Agricultura Familiar - Cepaf

**Recursos Humanos** - Contratação de mão de obra em todas as áreas, para área meio com o mínimo de especialização; Maior acompanhamento e efetividade na parte social em questões ligadas ao alcoolismo, PCD e outras questões psicológicas. Aumento salarial para funcionários de campo; valorização e qualificação pessoal e profissional. Viabilizar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional; Criação de equipe para compra, manutenção e importação de equipamentos de forma direta.

**Gestão e Governança** - Implantar programas de gestão a fim de melhorar a qualidade na prestação de serviços. Definir melhor o foco da empresa (definir foco em prestação de serviços ou parcerias para tal fim). Implantar escritório de negócios, com a contratação de especialistas. Implantar métodos de pagamentos de serviços conforme tecnologias disponíveis. Disponibilizar outras formas de pagamentos de serviços. Falta expertise técnica e gerencial na ocupação dos cargos de gestão.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Todos têm que ter a sua parte de responsabilidade nas atividades e atribuições. Aumentar a interação entre os vários setores da empresa.

**Parcerias e Contratos** - Necessidade de contratação de uma fundação para gerir recursos. Melhorar a integração da pesquisa com redes de pesquisa e programas de pós-graduação.

**Infraestrutura** - Implantar programa de manutenção preventiva e corretiva (patrimônio, equipamentos) por pessoal especializado. Cercar a Cepaf com muro de tijolo; Melhorar condições de trabalho (EPI); Realizar análise para aquisição de equipamentos considerando eficiência e funcionalidade.

**Capacitação** - Investir em treinamento para funcionários quanto ao uso de equipamentos.

**Comunicação e Marketing** - Divulgação interna e externa de todo o trabalho desenvolvido para que os funcionários, clientes e sociedade conheçam as expertises.

**Comunicação Interna** - Melhorar a comunicação interna (via e-mail).

## Gerência Regional de Chapecó

**Recursos Humanos** - Falta de reconhecimento do trabalho administrativo; fazer gestão efetiva das pessoas, relações humanas, trabalho em equipe, comunicação não violenta, formar seres humanos para melhoria de processos; equipe de trabalho multidisciplinar nos EMs; acabar com as terceirizações; mais empregados, ampliação do número de extensionistas e administrativos para as equipes regionais e municipais; ausência de auxiliar administrativo nos escritórios municipais.

**Melhoria de Processos** - Melhoria dos sistemas da Epagri para evitar retrabalho com os lançamentos.

**Gestão e Governança** - Falta de direcionamento da gestão em geral.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Ter critérios definidos nas linhas de pesquisa, buscando dar respostas para o trabalho da extensão junto aos agricultores familiares; aproximação da pesquisa e extensão.

**Infraestrutura** - Melhoria das unidades, estrutura dos escritórios, maquinário e segurança na locomoção.

**Capacitação** - falta incentivo para capacitação continuada.

**Comunicação e Marketing** - Divulgação e marketing para a sociedade em geral; melhorar a publicação dos trabalhos da Epagri nos municípios.

**Comunicação Interna** - Ruídos de comunicação, falta uniformidade em informações.

**Captação de Recursos** - Autonomia financeira, independência frente aos municípios.

## Gerência Regional de Xanxerê

**Recursos Humanos** - Melhorar a gestão de pessoas, processos mais eficientes, cultura organizacional, comprometimento, gestão de talentos; disponibilizar administrativos para todos os EMs; clima organizacional, distância dos empregados com ações e programas; recomposição das equipes multidisciplinares municipais e regionais; melhor distribuição da força de trabalho; contratação de profissionais que não constam do quadro, como engenheiro sanitário, contador, médicos veterinário, engenheiro de alimentos.

**Melhoria de Processos** - Melhoria e integração dos sistemas, repensar a necessidade de ter PAT, PATI, seater e seceve; nos registros seater, acrescentar opções de lançamentos adequados ao trabalho administrativo; mais comprometimento dos empregados.

**Gestão e Governança** - Clarear a responsabilidade pela gestão e demais atribuições; foco na missão, pilares ambiental, social e econômico, diferencial da Epagri.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Normas e processos claros para proteger as equipes municipais e o planejamento de trabalho da interferência política; trabalho por especialidade, independente do município de lotação; atuação limitada a grupos de famílias não atinge os índices, envolve esforço e tempo para atender um pequeno número de famílias.

**Sistema de Avaliação** - Melhoria do PATI e avaliação; avaliação funcional como instrumento de valorização profissional; melhorar o sistema de avaliação; esforço de trabalho fora do município não ser valorizado, nem ser penalizado.

**Infraestrutura** - Equipamentos de trabalho de acordo com a necessidade (notebooks e computadores atualizados).

**Capacitação** - Retomar a pós-graduação para todas as áreas; capacitar administrativos; capacitação técnica com agentes externos.

**Comunicação e Marketing** - Interação da Epagri com a sociedade.

**Comunicação Interna** - Periodicidade de reuniões para aproximação.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### Gerência Regional de Chapecó

**Credibilidade** - Desenvolvimento de pesquisa e extensão com reconhecimento internacional; comprometimento na execução dos trabalhos oferecidos pelos extensionistas; confiabilidade; balanço social; cooperação e comprometimento.

**Capital humano** - Capacitação continuada, diversidade de conhecimento nas áreas técnicas e multidisciplinaridade; comprometimentos com todas as demandas solicitadas; alto nível de conhecimento.

**Clima organizacional** - Reconhecimento e elogio aos funcionários; todos estão sempre dispostos e disponíveis para colaborar; proatividade na resolução dos problemas

**Foco do trabalho** - Capacidade de modificar a vida das famílias no meio rural; Todas as unidades de capacitação (Cetres e unidades de pesquisa) constroem conhecimentos diferentes, compartilham conhecimentos e atendem a diversidade de público.

**Infraestrutura** - Grande parte dos alimentos consumidos é de produção própria.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Sistemas de informação; estrutura de sistema de apoio com agilidade e transparência.

**Parcerias** - Facilidade de construir parcerias com outras instituições.

## Gerência Regional de Xanxerê

**Credibilidade** - Credibilidade junto à sociabilidade, confiança e respaldo da sociedade; honestidade, responsabilidade, comprometimento, imparcialidade e responsabilidade na aplicação de políticas públicas; olhar sistêmico, trabalho contínuo com as famílias.

**Capital humano** - Segurança, conforto, estabilidade quanto a relação funcionário e empresa; pluralidade; cultura corporativa; capacidade técnica (qualificação); formação profissional.

**Foco do trabalho** - Conhecimento e tecnologias avançadas; continuidade do trabalho; empatia com o público envolvido; proatividade e adaptabilidade; capacidade de trabalhar o social, ambiental e econômico.

**Infraestrutura** - Estrutura física, centro de treinamento, pesquisa, equipamento de trabalho e veículos.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Planejamento e execução das atividades; líderes e dirigentes comprometidos junto aos funcionários e de fácil acesso ao diálogo.

## Centro Especializado de Pesquisa em Agricultura Familiar - Cepaf

**Credibilidade** - Reconhecimento do trabalho por grande parte da sociedade; Confiabilidade junto às empresas e grande inserção em diferentes cadeias produtivas.

**Capital humano** - Nível de qualificação do corpo de trabalho e ótimo atendimento ao público.

**Capilaridade** - Presença em praticamente todos os municípios.

**Parcerias** - Parcerias com empresas públicas, privadas, cooperativas, universidades entre outros, tanto para realizar trabalhos como para disseminar a pesquisa e extensão rural.

**Foco do trabalho** - Atuação nas políticas públicas em feiras e eventos coletivos, como dias de campo; Agilidade em responder demandas das cadeias produtivas; relevância e liderança nos produtos gerados.

**Infraestrutura** - Existência de infraestrutura adequada para execução dos trabalhos.

**Captação de recursos** - Disponibilidade de recursos.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### Gerência Regional de Xanxerê

**Sustentabilidade** - Preparação para o enfrentamento das mudanças climáticas e tecnológicas que podem direcionar os trabalhos da empresa; Desenvolver/trabalhar tecnologias sustentáveis adaptadas para a agricultura familiar; Promover a autonomia do agricultor familiar; Explorar o conceito de sustentabilidade, intensificar a atuação na agricultura regenerativa.

**Pesquisa e extensão rural** - Criar e apresentar/fomentar atividades alternativas com desenvolvimento potencial em nossa região de produção, renda e agregação; Produção de alimentos circuito curto, cultura alimentar regional; Desenvolvimento e aplicação de tecnologias para a agricultura familiar; Trabalhar com foco na gestão.

**Gênero e Geração** - Trabalho com jovens e mulheres.

**Capital Humano** - Equipes municipais completas com administrativo, social, e extensão; Treinamentos e capacitações na área; Trabalho psicológico junto aos funcionários; pessoas (empresa e público atendido); concurso (continuidade e relevância); formação/atualização em automação; Aumentar as equipes multidisciplinares; Explorar melhor as potencialidades e as especialidades dos profissionais.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - promover novas atividades no meio rural; Aproveitamento das oportunidades de geração de receita com a prestação de outros serviços que estão sendo demandados atualmente.

**Gestão e Governança** - Orçamento desvinculado da SEF.

### Gerência Regional de Chapecó

**Sustentabilidade** - sistemas e produtos sustentáveis institucionalizados na empresa.

**Pesquisa e extensão rural** - Extensionistas visitar mais as famílias para dar melhor assistência, divulgar cursos e trabalhos realizados pela Epagri; Manter o foco nas principais atividades; visão estratégica – expertise para se manter no mercado à frente dos concorrentes; desenvolvimento tecnológico – avanço tecnológico em todas as áreas (4.0).

**Gênero e Geração** - Trabalho com jovens não dissociados da família, extensão rural realizada com o núcleo familiar (pai, mãe, filhos, avós..).

**Capital Humano** - Concurso público para suprir a demanda de funcionários em todas as áreas; Extensão Rural - contratação de pessoal com equipes multidisciplinares; Capacitação - em desenvolvimento humano e extensão rural; capital humano – valorização da equipe administrativa; programa de pós-graduação: possibilitar a inserção em cursos de especialização/mestrado e/ou doutorado para os técnicos da extensão.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - Social - Autoconsumo, turismo, empresário rural em afinidade com o município.

**Parcerias e contratos** - desenvolvimento de mercado – fortalecimento de parcerias.

## **Centro Especializado de Pesquisa em Agricultura Familiar - Cepaf**

**Pesquisa e extensão rural** - Não focar somente em atividades afins de cada região, criar mais opções, melhorar o que tem; Investir e fortalecer os programas de melhoria (forrageiras/pecuária, feijão, milho e culturas com prospecção de mercado para a região; Gerar conhecimento técnico, científico e com foco para a geração de políticas públicas em sistemas produção sustentáveis e foco no mercado consumidor; Estudos prospectivos de mercados e tendências de consumo (Cepa); Sistemas de previsão e monitoramento de doenças, pragas e climatologia de forma acessível ao agricultor (Ciram e pesquisa); Geração de "indicações tecnológicas" nos produtos gerados (definição de sistemas produtivos); Extensão necessita se apropriar e difundir o conhecimento gerado pela pesquisa da Epagri; Prestação de serviço vinculada à pesquisa e extensão, para atender as demandas dos agricultores conforme as tecnologias atuais; Qualidade total: investir tanto em referência de pesquisa e tecnologias quanto em capacitação e melhoria dos arredores.

**Gestão de Processos** - Automação de processos, redução de mão-de-obra, mecanização (humanização do trabalho no campo); Licitação: agilizar os processos e cobrar qualidade dos produtos e serviços adequados.

**Capital Humano** - Mais possibilidades dos trabalhadores em capacitações/treinamentos em todos os setores; valorização - pensar cada vez mais no maior bem que temos, que somos nós mesmos; Investir no capital humano: desenvolver programas de gestão de pessoas para que, além da capacidade profissional, os empregados possam se sentir parte da empresa; Concurso público permanente que inclua funcionários de campo (Agente Operacional Agropecuário) com salário adequado e atrativo.

**Infraestrutura** - Garantia de manter nossa estrutura física e territorial do Cepaf tendo em vista o risco de perder a área devido a especulação imobiliária

**Parcerias e Contratos** - buscar cada vez mais com instituições e empresas em geral.

**Inovação** - Inovação e tecnologia: investir e produzir tecnologia para acompanhar o desenvolvimento global, a fim de proporcionar ao público alvo o atendimento das suas necessidades. Garantir que essas tecnologias cheguem ao agricultor e gerem retorno à sociedade; Ser referência em Pesquisa e Extensão melhorando e investindo em tecnologia, infraestrutura, equipamentos e capacitação de ponta, investir cada vez mais em novas e recentes tecnologias. Investir em máquinas e ou equipamentos e veículos.



## Meio-Oeste Catarinense

# Meio-Oeste Catarinense

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### Estação Experimental de Campos Novos

**Recursos humanos** - Falta de pesquisadores, laboratoristas, técnicos de campo e funcionários de campo e distribuição inadequada nas unidades, não a terceirização.

**Infraestrutura** - Máquinas e equipamentos mais modernos e seguros, manutenção e reforma das estruturas físicas.

**Melhoria de processos** - Processos de aquisições - aquisições mais ágeis.

**Revisão do PCCS** - Incluindo as capacitações com reconhecimento em bônus de remuneração por curso de interesse da empresa.

**Plano de saúde** - Melhorar o subsídio.

**Capacitações corporativas** - melhorar e possibilitar a participação de todos.

**Sistema de avaliação** - Critérios objetivos.

**Gestão** - Funções gratificadas baseado em critérios técnicos.

**Comunicação e marketing** - Melhorar.

**Gestão e estrutura técnica** - Áreas de atuação de acordo com as demandas regionais.

### Gerência Regional de Campos Novos

**Estrutura e Gestão Técnica** - Estruturar as equipes municipais multidisciplinares de acordo com o número de famílias; líder de projeto com dedicação exclusiva, equipes regionais contemplando as especialidades necessárias na UGT; estruturação dos programas conforme o Programa Pecuária, integração pesquisa e extensão; incluir as demais cadeias nos planejamentos; ter um padrão estadual.

**Capacitação** - Qualificação das capacitações conforme prioridades da UGT.

**Infraestrutura** - Reforma de alguns escritórios, disponibilização de equipamentos para a extensão (smarthfone).

**Recursos humanos** - Acompanhamento assistência social.

**Comunicação interna** - Melhorar a comunicação com as unidades e garantir as condições para comunicação por aplicativo de mensagens.

**Comunicação e marketing** - Melhorar a divulgação dos trabalhos, marketing digital.

**Sistema de avaliação funcional** - Melhorar o processo.

**Gestão e estrutura técnica** - Transparência no processo de transferências de lotação.

**Melhoria de processos** - Desburocratização.

**Indicadores corporativos** - Revisão.

## **Gerência Regional de Concórdia**

**Recursos Humanos** - Equipes completas nos EMs, equipes multidisciplinares, contratação de pessoas, equipes regionais enfraquecidas, auxiliar administrativo nos EMs, concentração em algumas UGTs, definir pessoas para demandas específicas (crédito rural, por exemplo), valorizar a extensão a campo, valorizar todas as categorias.

**Motivação e integração** - Ações para promover, fortalecer a função fim da empresa.

**Melhoria de processos** - Padronizar os processos administrativos, treinamento dos processos, aquisições, capacitação de todos os envolvidos em cada processo.

**Comunicação interna** - Melhorar.

**Infraestrutura** - Melhorar a estrutura das unidades, reformar e adequar instalações.

**Autonomia da empresa** - dependência financeira, pressão política.

**Participação** - Concretizar demandas da base.

**Marketing e comunicação** - Inserir a Epagri em todas as mídias, em parceria com o governo do Estado; projeto de marketing estruturado, aproximação das áreas de jornalismo, marketing das regionais. Sugestão de uma equipe por regional.

**Capacitação** - Pós-graduação.

**Gestão e estrutura técnica** - Integração pesquisa e extensão.

**Captação de recursos** - Projetos com bancos internacionais para projetos de extensão, cobrar taxas de elaboração de documentos.

**Parcerias** - Ampliar as parcerias com o objetivo de formar rede de conhecimento.

**Metodologia** - Necessidade de capacitação em metodologia de extensão rural.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### Gerência Regional de Concórdia

**Credibilidade** - Missão da Epagri é importante para a sociedade; credibilidade junto aos agricultores; trajetória reconhecida; resultados confiáveis; idoneidade, imparcialidade, tomadas de decisão não ligadas a aspectos mercadológicos; reconhecimento das organizações parceiras.

**Integração** - Conexão com diversos segmentos.

**Capital humano** - Qualificação dos técnicos; qualidade do atendimento dos técnicos e administrativos; comprometimento com o trabalho e junto aos agricultores; capacidade de elaborar e executar projetos como Microbacias e SC Rural; grupo de pesquisa e de extensão qualificado e diversificado; comprometimento e responsabilidade dos extensionistas frente às demandas da comunidade; capacitação continuada.

**Clima organizacional** - Plano de saúde muito bom; auxílio creche, babá, vale alimentação; segurança para os colaboradores; plano assistencial e de saúde para familiares.

**Capilaridade** - Presente em todos os municípios.

**Foco do trabalho** - Geração de tecnologia com pesquisa forte; atuação voltada para a família e não para um produto ou membro da família, com o objetivo de atuação continuada; melhoria na qualidade de vida dos agricultores; alimentos mais saudáveis para as pessoas; produção de novas tecnologias; oferecer melhorias nos processos produtivos, facilitando a humanização dos trabalhos; fortalecer o agronegócio; aumentar a produção e consumo de insumos para gerar renda e emprego; liberdade no planejamento das ações; operacionalização de políticas públicas.

**Infraestrutura** - Centros de treinamento como estrutura de apoio; patrimônio considerável; bons veículos; veículos e equipamentos modernos para o desenvolvimento das ações.

### Gerência Regional de Campos Novos

**Credibilidade** - Confiabilidade perante a sociedade; empresa consolidada; imagem pela confiança na empresa; referência para outras organizações de extensão.

**Capital humano** - Profissionais comprometidos; capacitações internas do corpo técnico; conhecimento técnico; multidisciplinaridade; empregados concursados; capital humano de qualidade.

**Clima organizacional** - Sentimento de pertencimento dos empregados, orgulho de ser Epagri.

**Capilaridade** - Presença em todos os municípios.

**Foco do trabalho** - banco de dados sobre a agricultura de Santa Catarina; operacionalização de políticas públicas; programas estaduais com diretrizes definidas; elaboração de projetos; se importa com o social, ambiental e econômico.

**Infraestrutura** - equipamentos de trabalho adequados; estrutura dos centros de treinamento.

## EE Campos Novos

**Credibilidade** - Laboratórios de solos reconhecidos, com grandes profissionais; a sociedade reconhece o trabalho em meteorologia, tanto na agricultura, como nas demais áreas; reconhecimento nacional da empresa pelos excelentes serviços prestados aos pequenos e médios produtores.

**Capital humano** - Altamente especializado; técnicos treinados e preparados para o desenvolvimento das pesquisas juntamente com os operários de campo.

**Capilaridade** - Presença em todos os municípios.

**Foco do trabalho** - Diversificação das áreas de atuação na pesquisa e extensão rural; inclusão social e sucessão na agricultura familiar, ação com jovens e mulheres.

**Infraestrutura** - Recursos disponíveis para executar as ações de pesquisa.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### GR Concórdia

**Sustentabilidade** - Produção orgânica; Pensar mais em saúde dos produtores, incentivando tecnologias que humanizam as atividades; Pensar em novas alternativas de renda no meio rural. Exemplo do que o MB2 ficou muito; Ambiental - Organizar produtos e serviços na perspectiva da economia de carbono, recursos hídricos e do patrimônio.

**Pesquisa e extensão rural** - Auxiliar a inserção dos agricultores que não estão conseguindo acompanhar as evoluções tecnológicas; Criar o MB3; Fortalecer a extensão rural com contratações, capacitação e valorização das pessoas; Visão sistêmica - Atuar de ma-

neira mais ampla e não restrita a poucas atividades produtivas; Ampliar a ação da Epagri para outras atividades que tem potencial socioeconômico. Epagri estar mais presente naquelas cadeias produtivas que não estão estruturadas; A pesquisa precisa oferecer à extensão contribuições para desenvolvimento de novas atividades de extensão rural; Desenvolvimento Territorial - Buscar potencialidades, novos nichos de mercados; Cadeias Curtas - Desenvolver atividades que possibilitem a aproximação entre os agricultores e consumidores; Alinhamento com as demandas da sociedade - Identificar e buscar alinhamento das ações que são importantes para o momento atual. Manter um planejamento mais dinâmico; permitir que os extensionistas consigam fazer o serviço a campo, sair do escritório, com contratação de extensionistas e administrativos e/ou diminuição das burocracias; conversar, a pesquisa fazer pesquisas que condizem com as demandas da extensão. Divulgar os resultados.

**Tecnologias de Informação** - Capacitar em ferramentas tecnológicas, Excel Google forma etc; Capacitar também os agricultores nas ferramentas tecnológicas, redes sociais, planilhas etc.

**Gênero e Geração** - Trabalhar com as mulheres, pois são mais interessadas; Trabalhar com jovens, poder selecionar os mais maduros.

**Capital Humano** - Contratação de novos colaboradores; Identificar e aproveitar mais as habilidades individuais do capital humano da empresa; Desenvolvimento de um programa de formação de lideranças internas para tomar frente dos projetos prioritários. Pós graduação, capacitações em gestão, liderança.

**Parcerias e contratos** - Fortalecer parcerias com universidades e cooperativas; Fortalecer parcerias com as demais Emater do Brasil, por meio de intercâmbio de nossos técnicos; Desenvolver novas e mais fortes parcerias para complementar a atuação da Epagri.

**Gestão e Governança** – Revisar o processo de escolha de líder/coordenador de projeto, gerência, programas, considerando a opinião de todos os envolvidos no projeto; fortalecer a equipe regional - líderes de projetos exclusivos para a função, não ficar em função no município. Ter um líder em cada projeto prioritário da UGT.

## **EE Campos Novos**

**Sustentabilidade** - Atuar em pesquisas que atuam em sistemas de produção sustentável (ambiental, econômico e social); Geração de informações seguras sobre as emissões de GEEs nas cadeias produtivas e atuar em manejos que mitiguem as emissões.

**Pesquisa e extensão rural** - Geração de tecnologias adotáveis - lançamento de cultivares, melhorias no manejo das produções agrícolas; A Empresa deve se manter atualizada sempre buscando inovações que sejam de interesse dos produtores rurais e sociedade em geral, que é a principal função da empresa.

**Capital Humano** - Renovação do quadro funcional; Contração de mais funcionários para o melhor desenvolvimento dos trabalhos; Valorizar os funcionários tanto na remuneração quanto na qualificação.

**PCCS** - A empresa deve criar através do PCCS uma cláusula para reenquadramento de funcionários de carreira que se especializaram em áreas correspondente às atividades existentes na empresa (exemplos: temos vários funcionários de campo e Técnicos formados em Engenheiro Agrônomo).

**Infraestrutura** - Manutenção e reforma das estruturas físicas; Adquirir equipamentos que facilitem o desenvolvimentos e qualidades dos trabalhos em todos os setores,(humanização dos trabalhos).

**Sistema de Avaliação** - aprimorar o sistema de avaliação baseado em critérios objetivos

**Parcerias e Contratos** - Parcerias com outras instituições públicas e privadas para a execução dos projetos de pesquisa.

## **GR Campos Novos**

**Sustentabilidade** - Trabalhar com ações ambientais, energias limpas, produção orgânica/agroecológica, agregação de valor; equilíbrio entre as áreas ambiental, social e econômica.

**Pesquisa e extensão rural** - políticas públicas estruturantes (investimento) como ferramenta de extensão; Continuar como operador das Políticas públicas; Maior foco no atendimento ao agricultor; limitar o número de agricultores em determinado projeto para dar foco e mesmo assim ter tempo para as demandas; ver como vamos nos enquadrar no mercado para continuar existindo apesar das outras empresas; Trabalhar com as áreas em que ninguém trabalha por não dar tanto retorno econômico como outras cadeias produtivas.

**Tecnologias de Informação** - Tecnologias digitais.

**Execução de Políticas Públicas** - Políticas públicas permanecer exclusivamente com a epagri para ter integração com outros projetos e alcances.

**Capital Humano** - fortalecer as equipes municipais de extensão; Renovação do quadro funcional; ser mais eficiente, tendo capacitações continuadas.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - empreendedorismo rural (agroindústrias e turismo).

**Sistema de Avaliação** - rever o sistema de avaliação para que se recupere o entusiasmo e a motivação.

**Parcerias e contratos** - Parcerias com instituições e empresas privadas.



## Planalto Serrano

# Planalto Serrano

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### EE Lages

**Melhoria de processos** - Mais agilidade nas licitações, jurídico mais facilitador; melhorar a gestão de projetos de inovação; melhoria nos sistemas de gestão dos programas, dificuldade burocrática; gestão da frota, destravar a possibilidade de parcerias externas.

**Inovação** - Possibilitar a aprovação de projetos pilotos.

**Infraestrutura** - Equipamentos e estruturas; estruturas limitadas ou ultrapassadas das áreas experimentais; seguro de veículos.

**Recursos humanos** - Falta de mão-de-obra, capacitação em todos os níveis, valorização.

**Tecnologia** - Evolução tecnológica nos trabalhos de campo.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Atendimento ao pequeno produtor, mais visitas técnicas; faltam modelos de pesquisa e plataformas de projetos de longo prazo.

**Comunicação e marketing** - Comunicação externa.

**Comunicação interna** - Precisa melhorar, falta integração entre unidades.

**Gestão e Governança** - Participação dos colaboradores para mudanças internas, quando impactar na execução do trabalho.

### GR Lages

**Recursos Humanos** - Valorização e reconhecimento profissional da área meio; política de consequências para empregados reincidentes; capacitação dos empregados da área meio (inclusive pós-graduação); facilitar a participação em eventos técnicos; reconhecimento de títulos obtidos com recursos próprios; equipes completas nos EMs; empatia (etarismo e classismo); transparência nas transferências de lotação; falta de profissionais na área administrativa; revisão do vale alimentação; reforçar quadro de profissionais que atendem o plano de saúde.

**Melhoria de Processos** - Reduzir carga de relatórios e burocracia, simplificar os processos administrativos; unificar os sistemas.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Melhorar a qualidade da assistência técnica e extensão rural, atendimento ao produtor, capacitação no uso de métodos de ATER; qualificação

do padrão Epagri de atendimento; rever época e forma de planejamento das ações; des-regionalização dos programas - redistribuição das equipes (grupos temáticos e de referência); interação entre pesquisa e extensão; viabilizar extensionistas de referência nas áreas técnicas; estrutura de gestão com sobreamentos por excesso de figuras; atualização nos métodos, técnicas e priorização das ações.

**Parcerias e Contratos**- Melhorar o posicionamento junto aos parceiros (SENAR, SEBRAE, ATEG); ser reconhecida como um braço da SAR e do Governo; sinergia entre a equipe municipal e o poder público municipal.

**Sistema de Avaliação** - Rever critérios subjetivos.

**Infraestrutura** - Padronizar a estrutura dos EMs; melhorar a estrutura dos EMs (veículos e equipamentos); Falta de manutenção dos escritórios (limpeza).

**Revisão do PCCS** - Revisar.

**Capacitação** - Melhorar a capacitação e atualização técnica nas áreas prioritárias dos EMs.

**Comunicação e Marketing** - Divulgação dos eventos e do trabalho nas mídias locais; unificação das informações de programas de governo; resgatar o respeito e valorização institucional em relação à sociedade e concorrentes e parceiros.

## EE São Joaquim

**Recursos Humanos** - Reposição do quadro de empregados antes do PDV; sistema contínuo de reposição de vagas; financiamento de bolsas para estudantes para viabilizar a entrada de estudantes nas estações; aprimorar o sistema de meritocracia para empregados nas estações experimentais; não terceirizar o setor de apoio; aumentar a contribuição patronal no plano de saúde aos menores salários; aumentar a mão-de-obra da equipe de apoio.

**Parcerias e Contratos** - Desburocratizar as parcerias público-privadas.

**Infraestrutura** - Melhorar a aquisição de máquinas e materiais.

**Revisão do PCCS** - Plano de carreira para o setor de apoio ou trocar de cargo na empresa.

**Capacitação** - Capacitação presencial dos empregados para atender às novas demandas da empresa; capacitar ou dar oportunidade aos capacitados mudar de setor.

**Captção de Recursos** - Financiamento contínuo das pesquisas via editais a exemplo do que tem ocorrido com a FAPESC.

## GR SÃO JOAQUIM

**Recursos Humanos** - Reestruturar o quadro funcional em todas as áreas; melhorar a gestão do RH destacando as transferências, funções gestores, líderes, atas e terceirização.

**Melhoria de Processos** - Menor burocracia nos processos licitatórios; facilitar o processo de aquisição de alguns insumos básicos. Simplificar o trâmite de projeto de crédito. Evolução tecnológica.

**Gestão e Governança** - Uma gestão pautada na eficiência, descentralização, participativa e estrutural. Não ser periciado (conflito de interesse); Uniformização da Epagri na gestão; Sucessão em cargos de gestão.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Repensar as estruturas de apoio aos municípios com o intuito de evitar sobrecarga de trabalho para alguns. Repensar a possibilidade de que os profissionais que ocupem os cargos de apoio aos municípios sejam escolhidos por critérios técnicos e que possam continuar lotados em EM executando suas funções de apoio de forma itinerante. Voltar a ser referência técnica nos empreendimentos prioritários atendidos.

**Revisão do PCCS** - Revisão (pós-graduação, cargos em extinção).

**Comunicação e Marketing** - Melhorar sistemas de comunicação e marketing.

**Indicadores Corporativos** - Avaliação de resultados alcançados levando em consideração principalmente o aspecto qualitativo, como o impacto real gerado para a sociedade. Mensuração dos alcances no sentido quantitativo e na área social principalmente.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### GR LAGES

**Credibilidade** - A credibilidade que os técnicos da Epagri tem nos municípios, atuando em diferentes públicos e sempre presente quando demandada. Referência em pesquisa e extensão rural, com reconhecimento a nível federal e internacional.

**Capital humano** - Profissionais qualificados em diferentes áreas e comprometidos com o trabalho; Valorização e reconhecimento profissional (salários, benefícios); Conhecimento, experiência, capital técnico e humano, execução, resultados; Capacitação de funcionários constante.

**Capilaridade** - Presente em praticamente todos os municípios de SC; Capacidade de articulação e mobilização, comprometimento com os agricultores e com a realidade do meio rural.

**Foco do trabalho** - Atuação em todas as áreas, em especial a agricultura familiar; competência e seriedade na execução de políticas públicas; corpo técnico com visão de sustentabilidade.

**Infraestrutura** - Recursos necessários para eventos, veículos, equipamentos, fundamentais para execução dos trabalhos.

**Marketing e comunicação** - Divulgação da gravação e difusão de conhecimento em tecnologias para os produtores e a sociedade, promovendo melhorias sociais, ambientais e econômicas.

**Parcerias** - De excelência.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Autonomia funcional, com flexibilidade no planejamento e execução das ações conforme realidade do município e as demandas dos agricultores locais.

## GR SÃO JOAQUIM

**Capital humano** - Capital humano qualificado; qualificação dos profissionais em todas as áreas. Multidisciplinaridade.

**Foco do trabalho** - Gera conhecimento, desenvolve tecnologia e capacita produtores de todos os gêneros e gerações, difundindo-os; trabalho continuado.

**Infraestrutura** - Estrutura física; estrutura de apoio (carros, centros de treinamento, estações de pesquisa, computadores).

## EE SÃO JOAQUIM

**Credibilidade** - Credibilidade dos resultados e setor público; Reconhecimento pelo seu trabalho de excelência. Boa assessoria e acesso direto aos produtores.

**Capital humano** - Quadro técnico altamente qualificado; Salário em dia, conforme ACT, respeitando os trabalhadores. Fornecimento de EPIs e material de trabalho.

**Capilaridade** - Ampla distribuição das unidades de pesquisa e extensão pelo Estado.

**Foco do trabalho** - Geração de conhecimento e tecnologias aplicáveis.

**Infraestrutura** - Ótima estrutura

**Gestão e Estrutura Técnica** - ótimo sistema organizacional da empresa.

## EE Lages

**Credibilidade** - A reputação da Epagri na sociedade é excelente; a marca Epagri tem grande credibilidade.

**Capital humano** - A empresa tem compromisso com os colaboradores (folha em dia, encargos sociais e serviço social); o quadro funcional é qualificado em todos os setores, auxilia na formação de pessoal (estagiários, bolsistas, jovens aprendizes).

**Clima organizacional** - Proporciona seguridade e excelente ambiente de trabalho.

**Capilaridade** - Presente em todos os municípios do Estado.

**Foco do trabalho** - Apresenta setores de excelência em pesquisa e tecnologias lançadas com atuação diversificada em diversas cadeias produtivas; geração e difusão gratuita de conhecimento para a sociedade.

**Infraestrutura** - Melhoria de frota.

**Captação de recursos** - Parceria com outras entidades.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Responsabilidade Social/fiscal/ambiental, com retorno social positivo para a sociedade.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### GR São Joaquim

**Sustentabilidade** - Área ambiental - Práticas conservacionistas; Água.

**Pesquisa e extensão rural** - Adoção de novas tecnologias, modernização, etc.; Capacitar nosso público alvo na área de gestão da sua propriedade; Evolução das tecnologias, sustentabilidade e intercâmbio técnico, investimento na pesquisa e extensão; Ater e assistência técnica.

**Gênero e Geração** - Sucessão familiar - Geração; Gênero.

**Execução de Políticas Públicas** - Políticas Públicas para agricultura familiar.

**Gestão e Governança** - Política de fortalecimento da Epagri (junto ao governo estadual - melhoria do orçamento da SAR para a Epagri).

## EE São Joaquim

**Sustentabilidade** - Fomentar o uso de tecnologias mais limpas (visando a preservação ambiental); Fomentar o desenvolvimento rural buscando qualidade de vida e aumento da renda

**Pesquisa e extensão rural** - Acompanhar o avanço tecnológico; Prospectar as demandas do setor produtivo; Atender as demandas do setor produtivo; Manter foco na pesquisa; Melhorar a geração e difusão de tecnologias.

**Capital Humano** - Mais respeito à equipe de campo; Mais capacitação; Valorização dos colaboradores (principalmente nível médio/técnico); Equiparação salarial e benefícios com as demais empresas públicas de SC.

## GR Lages

**Sustentabilidade** - Promover a Viabilidade das famílias do Meio Rural com sustentabilidade Ambiental, Social e econômica.

**Pesquisa e extensão rural** - Foco em cadeias produtivas (governamental e técnico), com Assistência técnica especializada (referência da área); continuar sendo referência no setor agropecuário; aproximar os pesquisadores dos extensionistas, buscando a execução de pesquisas participativas para solucionar problemas e demandas locais/regionais; elaborar um projeto estruturante das cadeias produtivas regionais, para aumentar a competitividade da Epagri frente a outras instituições afins e as exigências das novas demandas do setor agropecuário; retomada de cursos nos centros de treinamento.

**Gestão de Processos** - Família rural - ter mais tempo para a extensão rural, com a redução das atividades de escritório, estando mais presente nas comunidades, a fim de promover o desenvolvimento das propriedades rurais, independente da atividade de produção.

**Capital Humano** - Equipe multidisciplinar: recomposição de quadros com foco em ATER; Fortalecer a identidade da empresa com valorização de imagem e dos profissionais (processo de capacitação e qualificação continuada); valorização do colaboradores; contratação de novos funcionários - com sistema que permita classificar e até demitir quem não tiver capacidade para o trabalho; PDVI contínuo permitindo assim uma renovação continuada do quadro funcional.

**Sistema de Avaliação** - Sistema de avaliação focado no trabalho do indivíduo, no que ele produz para os alcances da empresa.

**Marketing e Comunicação** - Foco em divulgação virtual das informações técnicas; tornar a epagri uma empresa conhecida e vista pela maior parte da população catarinense, como eficiente e importante para o desenvolvimento da agricultura de sc.

**Parcerias e contratos** - Buscar uma forma de integração das diversas empresas e entidades em atuação no rural, buscando atender as necessidades dos agricultores sem causar uma sobrecarga para o produtor, tanto de informação como de eventos.

**Gestão e Governança** - Reestruturação técnica da empresa: estruturas estaduais, regionais, municipal com base na visão de futuro; fortalecimento e sustentabilidade da empresa.

## EE Lages

**Sustentabilidade** - Trabalhar nas cadeias produtivas com produtos diferenciados das commodities que levem em conta as demandas globais de sustentabilidade ambiental, igualdade social e governança.

**Pesquisa e extensão rural** - Valorizar a pesquisa; Maior integração da Epagri no meio rural; Epagri como unidade de referência; Utilização de novas tecnologias.

**Capital Humano** - Capacitação de colaboradores; Novas contratações de mão-de-obra; Melhorar o acesso aos planos de saúde; Disparidade do vale alimentação em relação às outras empresas públicas; Programas de auxílio na atuação de formação de pessoal como bolsistas e estagiários; Ampliar corpo funcional especializado.

**Infraestrutura** - Conservação de Patrimônio.

**Parcerias e contratos** - Fortalecimento de parcerias com outras instituições.

**Inovação** - Geração de tecnologias e conhecimentos, buscando inovação aberta com foco na realidade rural catarinense; Focar em plataformas de geração de conhecimento e tecnologia a longo prazo, aliados ao big data e dados integrados disponíveis porém dispersos.



## Planalto Norte Catarinense

# Planalto Norte Catarinense

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### EE e GR Canoinhas

**Infraestrutura** - Melhorar a estrutura da pesquisa, dos escritórios municipais e dos sistemas da Epagri, incluir serviço de limpeza dos EMs e lavagem dos veículos nos contratos com as prefeituras, estrutura física padrão, diminuir a dependência das prefeituras municipais, melhoria da frota e revisão do contrato de manutenção veicular. Reestruturar o Centro de Treinamento de Canoinhas.

**Melhoria de processos** - Padronização de regras, compras e vendas, burocracia, aquisições, interligação dos sistemas, padronização de rotinas.

**Recursos humanos** - Enxugar a gerência técnica regional; contratação de extensionistas sociais, técnico especialista em proagro.

**PCCS** - Revisão.

**Capacitação** - Capacitações com grupos administrativos, técnicos e operacionais.

**Política de consequências** - Ter um instrumento claro de direitos e deveres.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Assistência técnica para pequenos proprietários; Respeito aos PATs dos municípios.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### EE e GR Canoinhas

**Credibilidade** - Marca consolidada e reconhecida; relação de confiança e credibilidade; história.

**Integração** - Pesquisa e extensão.

**Capital humano** - Capital humano, corpo técnico.

**Clima organizacional** - Empresa boa, com vários benefícios e valorização profissional.

**Capilaridade** - Presença em todos os municípios.

**Foco do trabalho** - Pesquisa que melhora o custo benefício para os agricultores; qualidade das capacitações sem custo para os participantes; acesso a informações; promover o crescimento econômico, social e ambiental para as famílias rurais; operacionalização das políticas públicas; continuidade do trabalho com criação de vínculo.

**Infraestrutura** - Estrutura e sistema.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### GR e EE Canoinhas

**Sustentabilidade** - Sustentabilidade (social, econômica e ambiental).

**Pesquisa e extensão rural** - Otimizar propriedades com potencial; Treinamento; Foco no atendimento às famílias rurais; Integração pesquisa e extensão; Fortalecimento da pesquisa e inovação tecnológica com sustentabilidade; Avançar em tecnologia pesquisa e extensão; Dinamizar a transferência de tecnologia pesquisa extensão; Gestão de propriedade.

**Tecnologias de Informação** - Adequação da empresa para o mundo digital (domínio de ferramentas digitais) sem perder a presença física.

**Gênero e Geração** - Continuidade dos programas de capacitação com jovens rurais e mulheres; inclusão social.

**Capital Humano** - Aumentar o quadro de empregados em todas as áreas; Atualização permanente dos empregados em inovação e tecnologias.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - Identificar aptidões e tendências.

**Captação de recursos** - Equipes técnicas para planejamento e captação de recursos.

**Marketing e Comunicação** - Avançar no marketing institucional.



## Alto Vale do Itajaí

# Alto Vale do Itajaí

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### EE Ituporanga

**Melhoria de processos** - Simplificar os processos de aquisições, processos mais enxutos e dinâmicos, falta de comunicação entre os sistemas, muitos sistemas não atendem mais às demandas, desburocratizar manutenções, consertos de carros, máquinas, equipamentos agrícolas e laboratórios; padronização e uniformizar as rotinas da área meio e apoio, pois há grande defasagem.

**Comunicação e marketing** - Melhorar a comunicação com a sociedade, estratégias de divulgação, investimento em publicidade, capacitação de empregados das unidades em marketing digital.

**Infraestrutura** - Equipamentos modernos, ágeis, atualização constante da mecanização, aquisição e manutenção de equipamentos e construção de laboratórios dedicados à pesquisa, banheiros, refeitórios, vestiários e cobertura do prédio administrativo.

**Recursos humanos** - Rever terceirização, renovação do quadro com PDV e concurso público, reposição da inflação na data base, mão-de-obra de acordo com a demanda, valorização dos menores salários através de benefícios como plano de saúde e vale alimentação, aumento da contribuição patronal no plano de saúde, capacitação equipes de campo.

**Foco de trabalho** - Visão mais estratégica dos projetos.

**Sistema de avaliação** - Melhorar.

**Comunicação interna** - Entre unidades, setores e departamentos, apresentar os resultados dos trabalhos em evento interno, comunicação entre pesquisadores e pessoal de campo, padronização de experimentos para facilitar a instalação, condução e avaliações.

**Parcerias** - Falta integração com outros órgãos de pesquisa e empresas, facilitar parcerias, apoio para realização de atividades (estudantes, técnicos).

**Gestão** - Maior participação dos empregados e feedback das demandas, indicadores da empresa.

**Meio ambiente** - Faltam programas de economia de energia e água, reciclagem de lixo e economia de material descartável.

**Capacitação** - Presencial para todas as áreas.

**Transferência de tecnologia** - Setor estruturado para esta função.

**Indicadores corporativos** - Valorização dos experimentos, não apenas projetos.

## GR Rio do Sul

**Recursos Humanos** - Mais espaço e tempo para empregados serem ouvidos no planejamento da empresa; fortalecer a área administrativa no quadro de empregados nos EMs; oportunizar o crescimento funcional dos empregados da área administrativa; aproveitar os profissionais com formação específica; contratação de novos empregados concursados; multidisciplinaridade das equipes; valorização financeira dos operários de campo; valorização do ser humano, condições de trabalho e salário; identificar perfis e alocar empregados por aptidão nas áreas foco da empresa; criar estímulos para atrair empregados para atuar no interior do Estado; ampliar as equipes; espaço para capacitação acadêmica; ter auxiliar de escritório nos EMs.

**Melhoria de Processos** - Melhorar a comunicação entre sistemas; simplificar o sistema de gestão e planejamento da empresa; unificar sistemas de gestão e planejamento; digitalização de processos, assinatura digital, prestação de contas, controle de veículos, folha ponto, etc.

**Gestão e Governança** - fóruns com maior frequência para debater os temas.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Desengessar o planejamento, fazer um replanejamento ao longo do ano; melhorar a estratégia de planejamento, com mais agilidade e menos tempo; ATER - mudança para maior interação entre técnicos, atendimento e planejamento microrregional; Epagri mais propositiva nas políticas públicas estaduais; somos muito generalistas e pouco especialistas, ter uma rede de especialistas; utilizar melhor as políticas públicas, trabalhar com o que a sociedade quer; equipes intermunicipais para trabalhar com temas.

**Parcerias e Contratos** - Identificar e fortalecer as parcerias.

**Sistema de Avaliação** - Foco na extensão rural (atividades técnicas).

**Infraestrutura** - Ater digital, melhorar e discutir metodologias e disponibilizar equipamentos adequados; melhoria do maquinário, implementos e estrutura no local de trabalho; melhorar as ferramentas online.

**Capacitação** - Qualificação das capacitações nos centros de treinamento e das equipes.

**Comunicação e Marketing** - Melhorar comunicação com o cidadão.

**Comunicação Interna** - Melhorar a comunicação dentro da empresa; distância entre sede, regional e EM.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### GR RIO DO SUL

**Credibilidade** - Confiabilidade, idoneidade e isenção; referência em áreas específicas; qualidade de serviços prestados; credibilidade da empresa junto ao público agro.

**Integração** - Pesquisa e extensão rural presentes na mesma empresa.

**Capital humano** - Capital intelectual amplo e diverso, em várias áreas do seu quadro funcional; União entre funcionários e a disponibilidade de ajuda aos outros; atualizações e capacitações frequentes; Potencial de se modificar na forma de atuação.

**Capilaridade** - A Epagri está presente em todos os municípios de SC.

**Foco do trabalho** - Trabalho continuado nos municípios; todo material necessário para desenvolver trabalho no município é existente dentro da empresa; Implementação de novas tecnologias e a difusão delas; Produção científica; Diversidade de conhecimento e dos serviços prestados aos agricultores e outros segmentos; Desenvolvimento de cadeias produtivas e seus territórios.

**Infraestrutura** - Infraestrutura física, veículos, equipamento de escritório, locais de trabalho, sistemas de informação internos (permite relatórios e indicativos; planejamento); Centros de treinamentos disponíveis para desenvolvimento de capacitações aos agricultores.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Rede de apoio técnico presente sempre que necessário; motivação para ser propositivo no seu trabalho e atuação no dia a dia; Diretrizes e planejamento de trabalho bem definido.

### EE ITUPORANGA

**Credibilidade** - Possui credibilidade com os agricultores e a sociedade em geral. Credibilidade do setor técnico e financeiro, das ações /resultados da pesquisa e extensão rural.

**Integração** - Boa interação entre pesquisa e extensão. Ações no setor ambiental.

**Capital humano** - Possui pessoas muito capacitadas. Lado social da empresa, fornecimento de EPIs, salário em dia, transporte coletivo e ambiente de trabalho.

**Capilaridade** - Possui estrutura distribuída em todo o estado, com interação forte com o setor produtivo em todo o estado (estações de pesquisa e centros de treinamento).

**Foco do trabalho** - Focos bem definidos de pesquisa, fortalecimentos das unidades com o público regional; pesquisa, inovação e tecnologia, geram diversas tecnologias em prol da sociedade; referência em previsão climática e estrutura de estações meteorológicas, com grande importância em função das calamidades que atingem o estado, ajudando o produtor na tomada de decisões nas atividades agrícolas; tem destaque em várias culturas com lançamento de cultivares que estão sendo difundidos inclusive em outros países.

**Infraestrutura** - Insumos necessários para as atividades de pesquisa, com ótima estrutura de equipamentos, laboratórios, centros de treinamento, estações meteorológicas e veículos.

**Captação de recursos** - Captação de recursos para atividades fins (editais internos Fapesc). Aumento de investimentos com recursos próprios.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### GR Rio do Sul

**Agricultura urbana** - Ater sem divisão rural e urbana.

**Sustentabilidade** - Educação ambiental contínua; Produção limpa – diretrizes de trabalho focadas na produção de alimentos agro conscientes; Segurança alimentar – produção de alimentos para o autoabastecimento; ater não apenas com viés econômico; Segurança alimentar num aspecto mais amplo de atender as demandas da sociedade e setor produtivo; planejamento ambiental dentro os territórios.

**Pesquisa e extensão rural** - Manter o foco no desenvolvimento e prestação de serviços de qualidade empregando tecnologia; Manter o compromisso com os clientes para não perder espaço para outras empresas; Pesquisa - manter e reforçar a P&D de variedades e cultivares; Mercados institucionais - fortalecer e articular as parcerias com as entidades executoras; Se adaptar às necessidades da sociedade e oferecer os serviços para suprir essas necessidades; Investir em inovação tecnológica para continuar sendo referência, o que facilita a busca de recursos; Acompanhar as mudanças de maneira rápida; Privilegiar o contato humano, estabelecendo relações de confiança com o público; Focar no que a sociedade pede; Modernizar as metodologias de extensão; Trabalhar com grupos.

**Gênero e Geração** - Gênero e geração – continuar e ampliar o trabalho com Jovens e mulheres; Trabalhar sucessão familiar.

**Gestão de Processos** - Sistemas inteligentes – desenvolvimento de sistemas capazes de captar e traduzir os alcances da extensão e pesquisa.

**Execução de Políticas Públicas** – manter e reforçar as políticas públicas voltadas ao gênero e geração, com a salvaguarda ambiental.

**Capital Humano** - força de trabalho adequada para o desenvolvimento das atividades; valorização profissional; Ter equipes multidisciplinares.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - foco no trabalho de turismo rural atrelado com as atividades agrícolas produtivas; desenvolver produtos, serviços e cadeias produtivas em nichos de mercado com maior valor agregado.

**Infraestrutura** - Investimento em melhorias nos locais de trabalho em todos os setores.

**Marketing e Comunicação** - Fazer marketing local (programas de rádio, mídias sociais, etc).

**Parcerias e contratos** - cooperar com outros órgãos na formação de políticas públicas e legislações afins.

**Inovação** - Inovação tecnológica.

## EE Ituporanga

**Sustentabilidade** - Definir focos de trabalho que atendam às novas demandas da sociedade; uso de produtos biológicos; procurar manter a sustentabilidade da empresa a longo prazo, através de ações políticas e administrativas voltadas para o meio ambiente.

**Pesquisa e extensão rural** - Ouvir a demanda da sociedade; Pesquisa voltada para solucionar as reais demandas da sociedade.

**Tecnologias de Informação** - Maior integração entre TI e parte técnica para desenvolvimento de softwares e demais tecnologias digitais.

**Gestão de Processos** - Melhorar os sistemas informatizados facilitando e estimulando sua utilização; melhorar a forma de aquisição de insumos e equipamentos.

**Capital Humano** - Bolsas para estagiários com recursos internos e/ou parceria com instituições de ensino; Valorização dos funcionários. (salário, plano de saúde, vale alimentação); Apoio financeiro para publicações e aperfeiçoamento do corpo técnico - pós-doutorado; Valoração financeira dos funcionários e melhoria constante do plano de carreiras; reposição do quadro funcional da empresa, visando atender o mínimo necessário recomendado pela auditoria externa acima de 1900 funcionários; evitar a terceirização de mão de obra em área meio, campo e administrativos, para não perder o comprometimento com a empresa.

**Infraestrutura** - Muitas atividades tem bom desempenho com a terceirização e dá mais agilidade na contratação. Talvez realizar um estudo sobre terceirização de frota; otimizar estruturas de laboratórios, centralizando em uma unidade para evitar gastos duplicados.

**Captação de recursos** - Gerar receita através de tecnologias geradas.

**Parcerias e contratos** - Fortalecer parcerias com universidades e empresas privadas no desenvolvimento de máquinas agrícolas; Aprofundar a integração com o setor produtivo e respectivos focos de demanda. Não desviar desse foco; Propiciar ambiente favorável à integração com instituições para desenvolvimento de novas tecnologias; ampliar as parcerias com universidades, empresas, cooperativas.

**Inovação** - Desenvolvimento de cultivares e tecnologias, são coisas que marcam e valorizam a empresa.



**Litoral Norte**

# Litoral Norte

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### GR Joinville

**Melhoria de processos** - Agilidade nos processos de aquisições e administrativos, sincronização dos sistemas seater, seceve, seplan e relatórios, integração sistemas Safi, Secrédito, Selaudo, Seater, melhor localização dos processos internos, melhorar o fluxo de informações dentro dos programas pesquisa e extensão.

**Clima organizacional** - Suporte psicológico, perspectiva de ascensão profissional, clima organizacional, menos controle, mais criatividade, machismo e classismo, sucessão e repasse de conhecimento, força de trabalho na área administrativa e operacional, oportunidade de crescimento profissional, banco de horas condizente com a realidade.

**Recursos humanos** - Equipes municipais completas, equipes regionais de referência e equipes regionais de apoio aos EMs; reposição do quadro de vagas.

**Gestão** - escolha de dirigentes através de lista tríplice indicada pelos empregados.

**Autonomia da empresa** - Dependência GGG.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Planejamento condizente com as características reais do município e valorização da qualidade do trabalho executado; indicadores qualitativos e não quantitativos; planejamento envolvendo a comunidade; falta de transparência nas transferências de lotação; melhorar a identificação das reais necessidades de pesquisa e ampla divulgação dos resultados; líderes de projetos precisam ser reconhecidos como detentores de conhecimento técnico pelos liderados; melhor definição da hierarquia dos Cetres no organograma financeiro da empresa.

**Infraestrutura** - Adequação dos locais de trabalho e estrutura; extinção dos contratos com as prefeituras e busca de outras fontes de recursos.

**Sistema de avaliação** - Melhorar a forma de avaliação.

**Gestão** - Transparência na distribuição de investimentos e informações.

**Metodologia** - Intercâmbio entre regiões e compartilhamento de trabalhos realizados.

**Comunicação e marketing** - Melhorar o relacionamento e clarear a função da Epagri perante os parceiros; melhorar a divulgação dos trabalhos; melhorar o site; inserção nos meios de comunicação de massa - rádio e TV.

**Focos** - Focar em áreas estratégicas como turismo, produção orgânica, inovação, mercado, tecnologias sustentáveis, conservação do solo.

**Recursos Humanos** - Fortalecimento do setor de RH e maior acesso aos funcionários; realizar análise de sobrecarga. Novas contratações e viabilização de mão de obra externa; Rever a política de extinção de cargos; A contratação de terceirizados, com estabelecimento de piso mínimo visando elevar a qualidade de mão de obra e sua qualificação; Evitar a terceirização, voltando a contratação normal. Rever fracionamento de férias e horas extras, bem como melhorar a localização do ponto eletrônico. Revisão da remuneração da área de apoio. Executar políticas de segurança do trabalho, investindo nas adequações necessárias. Insalubridade, e limitar o tratamento diferenciado para a mesma exposição de riscos, ferindo o princípio da isonomia e equidade.

**Melhoria de Processos** - Informatizar os processos internos; Maior autonomia na aquisição de pequenas compras.

**Gestão e Governança** - Planejamento estratégico das unidades de pesquisa; melhorar a cultura organizacional, identificando comportamentos não desejáveis. Ter equidade no trato com os empregados, levando em consideração a estrutura de trabalho e a relação entre colegas, valorizando a área meio. Transparência administrativa, com critérios para a escolha de cargos.

**Parcerias e Contratos** - Melhorar as parcerias com universidades e iniciativa privada.

**Sistema de Avaliação** - Melhorar o sistema de avaliação.

**Infraestrutura** - Contratação permanente de manutenção de infra estrutura física, criando rotinas de manutenção; atualização constante de componentes, equipamentos e máquinas para melhor desenvolvimento dos trabalhos.

**Capacitação** - Reciclagem do quadro de funcionários com treinamentos e promoções com capacitações continuadas na área de atuação; reconhecimento de títulos de pós- graduação e falta de nomes reconhecidos em publicações.

**Comunicação e Marketing** - Divulgar melhor o propósito da empresa junto a sociedade como um todo.

**Comunicação Interna** - Aprimorar a comunicação das rotinas administrativas com a finalidade de eliminar gargalos, desgaste pessoal e conflitos. Melhorar a forma como as informações são repassadas.

## GR ITAJAÍ

**Recursos Humanos** - RH com foco no desenvolvimento humano, avançar na computação de horas extras; Contratação contínua com remuneração compatível.

**Melhoria de Processos** - Reduzir burocracias para aquisições em todas as esferas; inserção do cartão corporativo, aprimorar os processos e fluxos, propiciando mais clareza para sua execução.

**Gestão e Governança:** Definir o negócio da Epagri.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Estrutura técnica adequada, com funções mais delimitadas sem sobreposição de função; mais autonomia nas hierarquias das funções gerenciais.

**Infraestrutura** - Melhoria das estruturas físicas dos escritórios municipais; renovação e proteção (seguro) da frota.

**Capacitação** - Valorização do capital humano, oportunizando capacitações contínuas, estimulando o desenvolvimento profissional e investindo em formação externa e fomento para a formação de lideranças. Oportunidades para todos.

**Comunicação e Marketing** - Melhorar a comunicação com a sociedade, com divulgação dos trabalhos para que todos tenham acesso.

**Comunicação Interna** - Integração da comunicação entre pesquisa e extensão; melhoria da comunicação através na uniformização do processo e que facilite o acesso à informação.

**Indicadores Corporativos** - Adequar o planejamento e indicadores com a realidade do corpo técnico, com melhoria de indicadores e metas (revisão dos indicadores).

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### GR JOINVILLE

**Credibilidade** - A Epagri, devido ao trabalho de funcionários comprometidos, tornou-se referência em pesquisa e extensão rural em muitas cadeias produtivas; Referência e abrangência chegam a quase todas as cadeias produtivas; Reconhecimento da marca Epagri pelos diversos elos da sociedade.

**Capital humano** - Corpo técnico de alta qualidade e dedicado; possibilidade de capacitação e qualificação profissional; Diversidade na atuação do técnico; vasto número de profissões que fazem parte do corpo funcional dá condições de trabalhar a diversidade de necessidades da população.

**Clima organizacional** - Plano de saúde, plano de aposentadoria, auxílio alimentação, previdência, auxílio creche/babá, benefícios perante empresa privada; rede de apoio e acolhimento entre colegas; bom relacionamento profissional; PCCS/ACT dá segurança aos empregados.

**Capilaridade** - Representatividade está em todos os municípios do estado de SC e com ações contínuas ao longo de décadas.

**Foco do trabalho** - Ponte de acesso a políticas públicas; geração e difusão das tecnologias; Formação de lideranças rurais e pesqueiras.

**Infraestrutura** - Preocupação em manter ferramentas de trabalho de qualidade (veículos, equipamentos de informática, estrutura dos escritórios, equipamentos para trabalhar de campo); Estrutura operacional; ferramentas necessárias para realização dos trabalhos de qualidade.

**Captação de recursos** - A Empresa tem disponibilizado recursos financeiros para continuidade dos trabalhos de eficiência.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Diretor eleito; Os empregados têm liberdade para planejar e executar usando sua criatividade; autonomia de planejamento; a estrutura de extensão e pesquisa forma uma rede de conhecimento com facilidade de busca de informações dentro da própria empresa; respaldo para trabalhar de forma idônea; regulação de serviços públicos.

### **GR Itajaí**

**Credibilidade** - Credibilidade e imagem forte, credibilidade que nos permite influenciar processos, políticas públicas, processos gerenciais no governo do estado; História, credibilidade, prestígio e reconhecimento nacional e internacional.

**Integração** - Ter pesquisa e extensão na mesma empresa; Organização. Pesquisa e extensão rural integradas; Boa relação institucional com outros órgãos

**Capital humano** - Comprometimento da equipe mesmo não tendo reconhecimento; Profissionais altamente qualificados.

**Capilaridade** - Estar em todas as regiões e municípios.

**Foco do trabalho** - Foco na sustentabilidade da agricultura familiar; além de planejar, executamos os projetos que propomos e executamos projetos que somos demandados, governos e agricultores.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Cadeia de comando ocupada por funcionários de carreira.

## EE Itajaí

**Credibilidade** - Retorno dos recursos investidos; nome forte junto ao público; A reputação da Epagri ainda é boa, com inserção nas cadeias produtivas.

**Integração** - Possibilidade de integrar pesquisa, extensão e produtores em trabalhos de pesquisa.

**Capital humano** - Força de trabalho competente e comprometida com os objetivos da Empresa; Qualificação dos profissionais que compõem o quadro da Epagri; Proatividade e comprometimento dos profissionais.

**Clima organizacional** - Pontualidade do salário; coleguismo; distribuição de alguns produtos produzidos pelo setor; acesso fácil aos chefes e dirigentes; políticas internas voltadas ao bem-estar dos empregados; Regularidade do pagamento dos vencimentos dos seus colaboradores.

**Foco do trabalho** - Tipo de pesquisa realizada - aplicada.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### GR Joinville

**Pesquisa e extensão rural** - Atualizar os métodos de extensão e pesquisa considerando a nova realidade da comunicação na sociedade; manter-se focada nas inovações tecnológicas, sistemas produtivos, etc.; As pessoas, e não o que elas produzem; Fortalecer o cooperativismo e o associativismo.

**Tecnologias de Informação** - ATER digital.

**Gestão de Processos** - Melhorar processos internos, agilizando, facilitando e dando tranquilidade na execução das atividades administrativas; valorizar mais a execução das atividades fins, necessitando menor dedicação de tempo à atividades meio pelos extensionistas e pesquisadores; mudança no sistema de pequenas aquisições e manutenções diversas; Desburocratização dos sistemas e processos. Sistematização dos processos operacionais, padronização e melhor acessibilidade às informações. Integração de sistemas internos e externos; Materiais de apoio à extensão relacionados com temas que precisamos no cotidiano (audiovisual); software de planejamento/execução unificados (seater/seceve/seplan).

**Capital Humano** - Contratação de pessoal, mudança no plano de cargos e salários, valorização do funcionário; busca de ferramentas e conhecimentos que possibilitem a

melhoria do rendimento do quadro funcional; definir seu quadro funcional e buscar a contratação e reposição de empregados; Melhoria do clima organizacional, com valorização dos funcionários, cuidado e ajuda mútuos, possibilidade de ascensão na empresa, etc; Valorização dos profissionais da casa; Ter a multidisciplinaridade entre os profissionais da empresa; Programa de capacitação técnica contínua e acessível a todos; Contratação de mais técnicos; Valorização dos recursos humanos.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - Novas ruralidades, nova realidade do meio rural, maior integração não apenas com público-alvo, mas com toda sociedade.

**Marketing e Comunicação** - Atualizar as formas de comunicação, sendo atrativa e eficiente; Melhoria na comunicação interna e externa; Publicidade e marketing da Epagri, o governo faz propagandas como o Terra boa e não menciona Epagri; Viver e estabelecer a marca Epagri, e não viver mais sobre a fama e saudosismo do "tempo da Acaresc".

**Parcerias e contratos** - Buscar as parcerias e definição de seu espaço na sociedade; Negociação dos contratos de trabalho em nível estadual.

**Gestão e Governança** - Rever a forma de planejamento buscando empoderamento dos empregados; Como Empresa, buscar autonomia nas decisões do dia a dia, não precisando autorização do GGG para as ações diárias; Planejamento estratégico claro. Manter a estrutura necessária e uma equipe adequada na força de trabalho, autonomia de dirigentes e escolhas participativas dos mesmos, flexibilidade nos processos de planejamento; Planejamento participativo.

## GR Itajaí

**Sustentabilidade** - Inovação com sustentabilidade; metodologias agroecossistêmicas; agroecologia; indicadores que indiquem inovação e sustentabilidade; Tecnologia para produção de alimentos, preservação do meio ambiente e geração de renda.

**Capital Humano** - Valorização do quadro oportunizando a todos ascensão funcional; Evolução dos processos exige a capacitação estendida a todas as áreas; Necessidade de renovação do quadro; Foco na sucessão do conhecimento e na capacitação dos funcionários; integração interinstitucional; não perder o conhecimento com saída de funcionários.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - Foco na vocação regional - turismo; agregação de valor; cadeias curtas; agricultura urbana; cesta de bens e valores da agricultura; abastecimento regional.

**Gestão e Governança** - Garantir a presença do estado no meio rural e pesqueiro, com melhores condições de trabalho, quadro funcional renovado e capacitado; Manutenção do prestígio conquistado, com projeto próprio e autonomia financeira.

## EE Itajaí

**Sustentabilidade** - Implementação de um programa de Proteção do Meio Ambiente, principalmente com relação à produção de lixos tóxicos, orgânicos e recicláveis; Sustentabilidade Ambiental - Apesar de estar contemplado na missão e objetivos da Empresa, ainda é falho nas questões de resíduos, energias sustentáveis, água e efluentes e atendimento a legislação ambiental e florestal.

**Pesquisa e extensão rural** - Promover pesquisas direcionadas ao aumento da produção agroindustrial; Atendimento das demandas da sociedade e da cadeia produtiva; Sucessão de Projetos; Foco nos Projetos Propostos; Foco em atividades de agregação de valor: criar novas cadeias produtivas, capacitações em países com área geográfica pequena; Priorizar projetos estruturantes (microbacias, Finep, etc.) com coordenação da secretaria da agricultura de forma conjunta entre as instituições envolvidas.

**Gestão de Processos** - Automação de processos visando melhor desempenho.

**Capital Humano** - Mais concursos para contratação de efetivos; Treinamento e especialização dos efetivos com promoções; Rever a questão do compromisso dos terceirizados com a pesquisa; Revitalização da área meio (apoio administrativo e técnico), com novas contratações, informatização de processos operacionais e táticos; Recolocar a função de operário rural especializado para pesquisa no plano de cargos; Aumento do corpo técnico visando o bom andamento dos processos e projetos; Manutenção, capacitação e valorização dos profissionais da Epagri.

**Infraestrutura** - Manutenção e otimização da infraestrutura da empresa com a finalidade de baixar custos e aprimorar a execução dos trabalhos; Investimentos Tecnológicos - Acesso a novas tecnologias e equipamentos.

**Captação de recursos** - Melhora o acesso a captação de recursos.

**Sistema de Avaliação** - Priorizar o foco da empresa nos resultados a serem alcançados. Reduzir a importância dos processos de controle.

**Parcerias e contratos** - Aprimorar a relação com iniciativa privada e as startups.

**Inovação** - Agricultura 4.0 - caracteriza-se pela utilização de tecnologias que permitem a coleta, o processamento, a análise e a integração de dados agrônômicos; Inovação. Fomentar projetos inovadores e fazer uso da lei de inovação

**Gestão e Governança** - Processos Internos Democráticos de Planejamento.



## Grande Florianópolis

# Grande Florianópolis

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### GR FLORIANÓPOLIS

**Recursos Humanos** - Renovação do quadro de funcionários em todas as áreas, necessitando de equipes multidisciplinares com inclusão de psicólogos. Evitar a terceirização.

**Melhoria de Processos** - Realizar a integração dos sistemas, evoluir na tecnologia de lançamentos e programa de ATER, simplificação dos trabalhos.

**Gestão e Governança** - Maior autonomia da Epagri.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Ampliar a assistência técnica nas propriedades rurais, valorizando o serviço de extensão rural, com alinhamento entre a política pública regional e a municipal, valorizando as potencialidades municipais e suas particularidades (mais autonomia municipal). Melhorar a integração de pesquisa e extensão. Revisar metodologia de ATER; Retomar as funções originais dos Cetres, fortalecendo com capacitações profissionais e práticas.

**Parcerias e Contratos** - Maior autonomia da Epagri com independência administrativa e financeira evitando a subordinação dos contratos com as prefeituras.

**Infraestrutura** - Melhorar a estrutura dos escritórios municipais destacando os equipamentos, veículos, materiais de escritório e produtos de limpeza.

**Capacitação** - Cria uma política de desenvolvimento profissional e pessoal, com ênfase em capacitação técnica, participação em congressos e especializações, através do programa de pós-graduação.

**Comunicação e Marketing** - Melhorar a divulgação da Epagri para o público externo e valorizar e incentivar as publicações pelos extensionistas; evitar repetição de trabalhos na intranet.

**Comunicação Interna** - Falta comunicação e integração entre as equipes.

**Indicadores Corporativos** - Desenvolver metodologias de indicadores de resultado de longo prazo, repensando os indicadores atuais.

**Sistema de Avaliação** - Diminuir a subjetividade das avaliações.

## **CEDAP**

**Recursos Humanos** - Falta de treinamento, capacitação, baixa valorização do recurso humano; fim da terceirização - necessidade de valorização dos funcionários.

**Melhoria de Processos** - Administrativo-financeiros, aquisição e manutenção em geral; muitos sistemas que não se conversam e são ruins.

**Gestão e Governança** - Estrutura organizacional, necessidade de revisão e redução de desigualdades.

**Infraestrutura** - Falta de equipamentos e estruturas modernas para pesquisa.

**Comunicação e Marketing** - Nós não sabemos o que fazemos e o público externo não nos reconhece.

**Indicadores Corporativos** - Necessidade de revisão e mudança de foco para indicadores de resultados.

**Inovação** - Gestores avessos à inovação.

## **Ciram**

**Comunicação e marketing** - Divulgação das ações, resgate e divulgação de pesquisas históricas, ex. vinho de altitude, arroz, maçã, queijo.

**Capacitação** - Estímulo à qualificação e capacitação profissional em todos os níveis, participação em eventos.

**Viagens** - Seguro veículos, diárias adequadas, manutenção veículos, emissão notas fiscais, dormitório, etc.

**Gestão dos processos** e gestão de metas esperadas nos planos diretores anteriores. Diferentes Epagris, normas diferentes, falta liberdade para opinar, politização interna, tratamento diferenciado, falta de comunicação entre gestores e pesquisador;

**Integração pesquisa e extensão** - Planejamento em conjunto.

**Melhoria de processos** - Apoio para aquisições.

**Quadro de pessoal** - Falta de empregados em setores específicos, desvio de funções, reconhecimento e enquadramento, cedência de empregados para outros órgãos.

**Sistema de avaliação** - Aperfeiçoar a avaliação do PATI com critérios objetivos, rever a metodologia de avaliação.

## CEPA

**Gestão e Governança** - Aumentar a participação dos funcionários na discussão da gestão técnica e administrativa da Instituição.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Discutir a atual estrutura das unidades de pesquisa, em termos de objetivos, escopo, quantidade, recursos humanos.

**Parcerias e Contratos** - Ampliar as relações com outras instituições públicas e privadas (universidades, institutos federais, Oepas, Embrapa, organizações da sociedade, representações da agricultura, outros níveis de governo) com atuação no território, com vistas a promover processos de inovação aberta.

**Capacitação** - Ampliar, oportunizar e incentivar a formação continuada (especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado) de pesquisadores, extensionistas e colaboradores das atividades meio, como estratégia de geração/atualização de conhecimento.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### Ciram

**Credibilidade** - Bom trabalho da pesquisa e extensão; história; Referência em arroz, maçã, banana, bovinocultura de leite, aquicultura e monitoramento hidrometeorológico; pioneirismo e excelência no desenvolvimento de pesquisa e extensão e prestação de serviços à sociedade; visibilidade e reputação perante à sociedade.

**Capital humano** - Capital humano forte.

**Capilaridade** - Presença em todo o Estado.

**Foco do trabalho** - Atendimento às demandas de interesse do Estado (ex. Zoneamento agrícola); execução de política pública para o setor agropecuário.

**Infraestrutura** - Redes de estações hidro/oceano/meteorológica, frota de veículos.

**Marketing e comunicação** - Presença nas mídias sociais, tvs, rádios.

## CEDAP

**Credibilidade** - Reconhecimento dos produtores e de outras instituições; ATER forte ao pequeno produtor.

**Integração** - Pesquisa e extensão juntas – Empresa forte que gera e difunde conhecimento.

**Capital humano** - Corpo técnico qualificado e capaz.

**Capilaridade** - Presença em todo o Estado.

**Foco do trabalho** - Pesquisa aplicada, projetos focados em resolver problemas dos produtores.

**Marketing e comunicação** - Balanço Social.

## CEPA

**Credibilidade** - Trajetória histórica da instituição a credencia perante a sociedade catarinense como instituição líder e articulador das demandas locais/regionais.

**Capital humano** - Multidisciplinaridade permite ampliar o escopo de atuação da instituição.

**Capilaridade** - Atuação em todo o território estadual através dos escritórios locais/regionais de extensão e unidades regionais de pesquisa e centros estaduais

### GR Florianópolis

**Credibilidade** - Comprometimento, experiência, credibilidade e identidade; credibilidade dos parceiros; credibilidade com a sociedade; empresa pública.

**Integração** - Extensão e pesquisa integradas; integração com várias instituições; integração com vários níveis da sociedade, pluriatividade; aproximação com o público beneficiário.

**Capital humano** - Conhecimento das ações, capital intelectual, comprometimento dos empregados; interdisciplinaridade no trabalho da extensão; PCCS, concurso e PDV; liberdade para capacitações pontuais.

**Capilaridade** - Abrangência territorial; atendimento ao agricultor na propriedade, levando conhecimento e oportunidades; manter e fortalecer as estações experimentais.

**Foco do trabalho** - Execução de políticas públicas com excelência; manter atendimento às demandas; multifuncionalidades; capacidade de mobilização; apropriação das tecnologias; autonomia das ações municipais; fortalecer e manter o curso de jovens rurais com assistência permanente.

**Infraestrutura** - Estrutura municipal; estrutura física de apoio.

**Marketing e comunicação** - reforçar a divulgação dos trabalhos da empresa para toda a sociedade.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Diversidade e abrangência dos programas; técnicos de referência em áreas específicas e rede de apoio que possibilita respostas; liberdade de planejamento e demandas.

## **C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos**

### **Ciram**

**Sustentabilidade** - Melhoria das cadeias produtivas associadas a valores econômicos, sociais e ambientais; Vulnerabilidade das cadeias produtivas em relação a questões econômicas, sociais e ambientais.

**Pesquisa e extensão rural** - Trabalhar com projetos macros e novos indicadores de pesquisa e extensão; Dentro das Cadeias Produtivas focar a pesquisa da Epagri na área de expertise (conhecimento) e estrutura.

**Execução de Políticas Públicas** - Políticas públicas para fixação do homem no campo e no mar.

**Capital Humano** - Flexibilização de horários de trabalho de acordo com as especificidades dos locais, com possibilidade de sistema híbrido de trabalho, turno único de 7 horas e/ou evolução do trabalho presencial para home office; Capacitação de pessoal e renovação multidisciplinar do quadro funcional em todos os setores (meio/fim); Investir em novas pesquisas de alimentação humana.

**Infraestrutura** - Otimizar recursos humanos e materiais; Adequação da infraestrutura.

**Marketing e Comunicação** - Padronizar a identidade visual da empresa objetivando o marketing e divulgação.

**Gestão e Governança** - Organização social da empresa no formato de Holding (CELESC) na Pesquisa e Extensão.

## **CEDAP**

**Gestão de Processos** - Sistemas - melhorando a tecnologia no que se refere aos nossos sistemas e tecnologia para melhorar as questões organizacionais (hoje eles trazem maior transparência, mas precisam ser melhorados para otimização da força de trabalho).

**Capital Humano** - Valorizar e dar oportunidade a todos. É assim que criamos uma identidade; sensação de pertencimento.

**Marketing e Comunicação** - Comunicação interna e externa - fazer com que a sociedade saiba e valorize o que a Epagri faz.

**Inovação** - Focar em um ambiente favorável à inovação em termos de novas tecnologias e também de processos internos.

## **CEPA**

**Sustentabilidade** - Incorporar aos projetos e ações da Epagri estratégias visando à conservação e ao uso sustentável dos agroecossistemas e ampliação das oportunidades de trabalho e renda para as gerações atuais e futuras; focar projetos e ações visando aumentar a capacidade de adaptação e mitigação de danos pela interferência humana.

**Inovação** - Cultura 'data-driven' - Incorporar a tomada de decisão baseada em dados nos processos de gestão e geração do conhecimento; inovação - incentivo à adoção de novas tecnologias sociais e processos de inovação aberta, promovendo a racionalização de recursos, o compartilhamento de conhecimentos e a competitividade do sistema.

## **GR Florianópolis**

**Agricultura urbana** - Aproximação com a sociedade urbana - auxiliar na construção de hortas urbanas; Ater urbana.

**Sustentabilidade** - Auxiliar na prevenção dos problemas climáticos; Desenvolvimento sustentável.

**Pesquisa e extensão rural** - Ampliação das pesquisas em diversas áreas; Auxiliar as família agricultores, para se manter no campo; Qualificação dos agricultores com novas tecnologias; Trabalho de extensão rural com qualidade e tecnologia; Manter como referência na extensão e na pesquisa; Extensão formadora de tecnologias; resultados locais; Inovações tecnológicas; Diretrizes da Epagri alinhadas com as demandas da sociedade; Definição do público; Priorizar demandas; Adequação às demandas da sociedade; Foco na

atividade e não no método de extensão, adaptar-se às necessidades do público; execução de políticas públicas.

**Tecnologias de Informação** - Manter e atualizar tecnologia da informação, inclusive no município; Adaptar as tecnologias digitais na extensão; Oferta de ferramentas digitais de gestão e produção para o público.

**Gênero e Geração** - Trabalho de base junto às escolas e jovens rurais; Juventude rural e do mar; Jovens rurais e pesqueiros; Sucessão familiar - efetividade; Canal de informação, fortalecer grupos de gênero e geração.

**Gestão de Processos** - Diminuir burocracia e agilizar processos.

**Capital Humano** - Capacitação técnica dos empregados; Capacitação profissional continuada; Qualificação dos técnicos, fortalecer o capital humano; Incentivo para produção de conhecimento.

**Multifuncionalidade e pluriatividade** - Valorização de produtos territoriais; Alternativas econômicas adequadas ao local; Contemplar as diferenças municipais.

**Infraestrutura** - Reestruturação física dos EMs.

**Captação de recursos** - Independência financeira.

**Sistema de Avaliação** - Balanço Social como referência de avaliação.



## Litoral Sul

# Litoral Sul

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### GR Criciúma

**Melhoria de processos** - Desburocratizar sistemas de políticas públicas, padronização de processos, sistema de informação interna, agilidade nas aquisições, manutenção de equipamentos e estrutura da empresa (prédios), melhoria nos sistemas e desburocratização dos processos dos EMs, melhoria nos sistemas administrativos.

**Captação de Recursos** - Contratos e busca de recursos externos.

**Recursos humanos** - Fortalecer setor de recursos humanos, melhorar o processo de avaliação funcional, melhorar processo de contratação e preparação/ qualificação do concurso e pré-serviço, ampliação do corpo técnico, administrativos para todos os escritórios, valorização dos profissionais de menor salário, revisão do PCCS, PDV, concurso público, qualificação profissional, maior valorização das funções gerenciais (líder de projeto), concurso interno para funções estratégicas, plano de carreira para funções administrativas e de gestão, acabar com a terceirização, PDV permanente.

**Infraestrutura** - Seguro para veículos.

**Indicadores corporativos** - Focar em resultados qualificados, eficiência nas entregas, presença junto aos municípios, trabalho de longo prazo.

**Capacitação** - Capacitação dos profissionais de apoio (cozinha, limpeza, operário de campo), pós-graduação, gestão na área social, relacionamento interno, ascensão carreira com flexibilidade entre pesquisa e extensão, programa de formação continuada, responsabilidade pós capacitação.

**Marketing e comunicação** - Qualificar DEMC, melhorar marketing externo, melhorar a comunicação interna e externa, criar identidade visual, melhorar a comunicação entre unidades.

**Parcerias** - Potencializar parcerias com setores da sociedade, rever modelo dos contratos com as prefeituras (dependência).

**Melhoria de processos** - Melhoria dos sistemas, melhorar sistemas de informação, clareza e capricho nos processos.

**Infraestrutura** - Criação de departamento com foco em manutenção de estrutura física, acessibilidade e projetos de engenharia.

**Representação** - Melhorar a representação dos empregados, com fóruns e comitês internos na Epagri.

**Tecnologia e inovação** - Modernizar o atendimento para a agricultura moderna, mais informatizada, metodologias de extensão inovadoras e estratégicas.

**Gestão** - Escolha das chefias pelos empregados da unidade, ouvir mais as atividades-fim nas tomadas de decisão técnicas e estratégicas.

## **GR TUBARÃO**

**Recursos Humanos** - Falta de corpo técnico.

**Melhoria de Processos:** Padronização dos processos administrativos, dando maior clareza na execução dos trabalhos, especialmente os processos licitatórios; Trazer o Agro 4.0 para agricultura familiar (muito deslocamento, muitas assinaturas, etc.), sugestão de facilitar e suprimir algumas etapas. São muitos os tutoriais, devem melhorar os sistemas. Criar sistemas/tecnologia que o extensionista possa fazer tudo na casa do produtor sem necessidade de ter retrabalho no escritório.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Ter equipes especialistas nas regiões; planejamento municipal focado na família; pesquisa deveria ser demandada pela extensão rural; proposição de sistemas únicos com a inclusão de extensionistas para definir as necessidades. Estudos mais precisos sobre os resultados alcançados. Otimizar as formas de repasse de recursos para os Cetres.

**Parcerias e Contratos** - Melhorar as parcerias institucionais.

**Infraestrutura** - Melhorar as estruturas físicas e de equipamentos; padronizar os EM em condições boas para a execução das tarefas.

**Revisão do PCCS** - Necessidade de reformular a estrutura de carreira na empresa; promover efetivamente colegas que ascendem a cargos de liderança.

**Capacitação** Reativar o programa de pós-graduação para todas as áreas; Capacitações de rotinas para a área meio.

**Comunicação e Marketing** Melhorar o marketing institucional e a comunicação visual, aprimorar esses processos.

**Comunicação Interna** - Melhorar a comunicação interna.

**Indicadores Corporativos** - Voltados para resultando, valorizando também o esforço.

## EE URUSSANGA

**Recursos Humanos** - Reposição de quadro de vagas; proposição de PDVI permanente; melhoria de remuneração para funcionários de campo e equiparação do valor plano de saúde ao salário recebido; Equiparação do vale alimentação com o de outras empresas; Valorização profissional; realizar perícia e conceder insalubridade para as atividades de alto risco; Implantar o sistema de diárias na prestação de contas.

**Melhoria de Processos** - Reduzir burocracia operacional técnica e administrativa nos processos de compra e aquisição, com a implantação de processos informatizados; implementação do cartão corporativo.

**Gestão e Governança** - Reduzir a influência da gestão política na gestão técnico-operacional; Estudo para correto descarte de resíduos na empresa.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Melhorar a interatividade com o setor produtivo.

**Infraestrutura** - Rediscussão do seguro veicular.

**Revisão do PCCS** - Revisão dos quadros, com inclusão dos funcionários que se formaram após o enquadramento. Permitir e incentivar a qualificação e progressão vertical dos funcionários em todos os níveis.

**Capacitação** - Estimular as capacitações para todo o corpo técnico.

**Comunicação e Marketing** - Melhorar as estratégias de difusão e marketing das tecnologias da Epagri.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### EE URUSSANGA

**Credibilidade** - Credibilidade técnica junto a sociedade; confiabilidade dos dados gerados; histórico de bons resultados.

**Capital humano** - Equipe altamente qualificada.

**Clima organizacional** - Ótima relação entre os funcionários; estabilidade e salários em dia.

**Capilaridade** - Presença em quase todos os municípios do estado; boa distribuição territorial das unidades de pesquisa.

**Foco do trabalho** - Contribui com o aumento socioeconômico das famílias.

**Infraestrutura** - Boa infraestrutura, muitos equipamentos antigos foram substituídos.

**Marketing e comunicação** - Divulgação das tecnologias e pesquisas realizadas pela empresa.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Melhoria constante da comunicação interna; Agilidade e eficiência nas licitações, facilitando processos e aquisição mais rápida de materiais; Facilidade de acesso com todos os administrativos; Bom acesso com os gestores financeiros e independência nas decisões das unidades; Setores financeiro, tributário, de prestação de contas e assessoria jurídica devem ser mais eficientes e prestativos junto às unidades. Melhor organização.

## GR TUBARÃO

**Credibilidade** - Reconhecimento e credibilidade perante a sociedade. Poder de mobilização e conhecimento técnico.

**Capital humano** - Os epagrianos (pessoas), a cultura e histórico da empresa. Corpo técnico diverso e rico, com diversos conhecimentos dentro da empresa.

**Clima organizacional** - Processo de capacitação interna dos funcionários, promovidos pelos programas da empresa. Processo contínuo do acompanhamento pós-capacitações.

**Capilaridade** - Presente em todos os municípios do estado de SC.

**Foco do trabalho** - Políticas públicas. Operar os programas governamentais. Visão de desenvolvimento do município, com trabalho contínuo em diversas áreas. Promotora de desenvolvimento das famílias rurais a partir de qualquer nível de produção; pesquisa e melhoramento genético e busca de novos cultivares; trabalho focado em jovens e mulheres; Cursos e eventos de qualidade e poder de mobilização e organização; capacitação de público externo.

**Infraestrutura** - Logística e administrativa.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Relacionamento com as lideranças de forma capilar. Sistemas e ferramentas de gestão.

## GR Criciúma

**Credibilidade** - História e reconhecimento pela sociedade; equipe de liderança; desenvolvimento da agropecuária de SC; credibilidade da sociedade e agricultores.

**Integração** - Pesquisa e extensão na mesma empresa.

**Capital humano** - Corpo técnico qualificado.

**Capilaridade** - Presença em todos os municípios.

**Foco do trabalho** - Continuidade e autonomia no trabalho; operacionalização dos programas de governo; proposição técnica clara; oferta de serviços especializados como CEPA e Ciram; pesquisa e geração de conhecimento.

**Infraestrutura** - Infraestrutura de trabalho, veículos e equipamentos de informática;

**Marketing e comunicação** - Visibilidade na mídia.

**Captação de recursos** - Estabilidade financeira, geração e captação de recursos.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### EE Urussanga

**Sustentabilidade** - Produção sustentável: adoção de boas práticas; Focar na agricultura e pesca familiar e regenerativa; Implementação de estratégias ESG.

**Pesquisa e extensão rural** - Interação pesquisa/extensão/sociedade: criar meios para melhorar a interação entre pesquisa, extensão e sociedade para facilitar a divulgação das tecnologias geradas pela Epagri; Investir mais em pesquisa e ATER; Revisão dos focos prioritários de cada unidade; Desenvolver ferramentas de fácil acesso online às tecnologias EPAGRI ao público-alvo.

**Gestão de Processos** - Adaptar as ferramentas de gestão à realidade do trabalho; Informatização de processos; modernização de processos: evolução dos processos para o mundo digital.

**Capital Humano** - Especialização do corpo técnico nos sistemas de produção das cadeias atendidas; Ampliar as áreas de formação e especialização dos profissionais; Qualificação dos funcionários; renovação do quadro funcional; Melhorar o salário do funcionário de campo e reconhecimento dos mesmos; Investir capacitação continuada para funcionários de campo.

**Infraestrutura** - Modernização de instalações e equipamentos.

**Captação de recursos** - Busca/implementação de novas Receitas através da criação de tecnologias/produtos/serviços que aumentem os recursos nas unidades; Escritório de negócios.

**Marketing e Comunicação** - Reforço do marketing interno e externo; Propaganda mais agressiva: divulgar melhor os resultados da Epagri através da extensão, abrindo as estações para atendimento aos agricultores, dias de campo, treinamentos e marketing agressivo.

**Parcerias e contratos** - Estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento tecnológico.

**PCCS** - Revisão periódica do PCCS levando em consideração as sugestões dos funcionários.

**Inovação** - Promover rediscussão da Lei Estadual de Inovação.

## **GR Tubarão**

**Sustentabilidade** - Erradicação da fome e trabalhos que mitigam as Mudanças climáticas; desenvolvimento sustentável - rural e pesqueiro com foco na família; Desenvolvimento local sustentável, como foco em auxiliar na resolução dos problemas/demandas do município, focando na realidade de cada local.

**Pesquisa e extensão rural** - Melhorar a assistência técnica às famílias do campo e da pesca; Fortalecer, além da área técnica, a área social da empresa, para maior integração com a comunidade local de cada região; Fortalecer a extensão com foco no atendimento presencial do técnico na propriedade; Atuar de fato nos gargalos das cadeias produtivas trabalhadas atualmente. Ex: pesca – ordenamento, Mandioca (legalização de agroindústria); Capacitações para o público externo; Autossuficiência dos Centros de Treinamento.

**Gênero e Geração** - Incentivo às novas gerações de agricultores; JOVENS - rurais e pesqueiros, visando a sucessão familiar; Sucessão familiar, focando nos jovens e valorização do agricultor, para que a família tenha vontade de continuar na atividade.

**Gestão de Processos** - Simplificar processos - interligar os sistemas; Melhoria e simplificação, dos sistemas para agilizar os trabalhos e tornar a empresa mais atualizada e moderna.

**Execução de Políticas Públicas** - Focar na continuidade dos projetos e nas políticas públicas, para que a Epagri consiga se diferenciar de outras empresas que estão trabalhando no meio rural.

**Capital Humano** - Extensão estar a frente do agricultor - atualização técnica; Buscar e destinar recursos para constantes capacitações para a área meio, para melhor atendimento às demandas administrativas e técnicas; Renovação do quadro funcional; eficiência no empenho de recursos humanos e no uso dos recursos; humanização do trabalho externo e interno; Ampliação do corpo técnico, com valorização dos técnicos e diversificação do conhecimentos.

**Infraestrutura** - Atualização digital - Ferramentas, Wi-fi, Sistemas, Comunicação Digital.

**Marketing e Comunicação** - Buscar recursos para divulgação mais ampla dos trabalhos técnicos e sociais realizados pela empresa. Fazendo uma apresentação mais atrativa para o público em geral, para fortalecer a marca Epagri perante a população.

**Parcerias e contratos** - Buscar maior clareza por parte dos parceiros(bancos) nos projetos elaborados, para agilizar os entraves e melhorar o atendimento ao nosso público.

**Inovação** - Inovação tecnológica e metodológica para facilitar para o homem do campo; Adequação da empresa aos novos tempos (desburocratização, tecnologias e capacitação de pessoas) e se adequar às novas demandas mundiais como pesquisa em CBD e Cannabis medicinal, bem como outras novas alternativas; inovação tecnológica.

## **GR Criciúma**

**Sustentabilidade** - Produção limpa; ofertas de tecnologias, produtos e serviços sustentáveis / segurança alimentar e alimentos limpos; recursos hídricos.

**Pesquisa e extensão rural** - Capacitação: formação de agricultores e lideranças; diversificação de atividades da agricultura familiar; aproximar, fortalecer e aproximar a Extensão e a Pesquisa; resultados em longo prazo; maior foco em resultado do que em esforço.

**Gênero e Geração** - Gênero e geração/capacitação de jovens.

**Gestão de Processos** - Desburocratização - digitalizar e tornar os processos sem papel, de fato, evitando retrabalho.

**Capital Humano** - Capacitação interna e externa; Valorização dos colaboradores; Concursos para todas as áreas; capital humano - quadro mínimo com atualização periódica; capacitações específicas para a área administrativa; acabar com a terceirização e contratar funcionários comprometidos e motivados; incentivo a capacitação - possibilidade de progressão mediante a capacitação dos administrativos, incentivo a pós graduação; focar no bem estar e saúde dos funcionários; qualificação técnica, saúde e valorização dos funcionários.

**Infraestrutura** - Melhorar o modelo de escritório para favorecer a extensão rural a campo; infraestrutura física que proporcione eficiência, saúde e bem estar dos funcionários e clientes.

**Captção de recursos** - Aumentar a captação de recurso e reduzir custos, melhorar as entregas aos clientes.

**Inovação** - Investimentos em novas tecnologias (agricultura de precisão - pesquisa); inovação e automação das pequenas propriedades; focar em inovação tecnológica pensando na agricultura moderna.



## Extremo Oeste Catarinense

# Extremo Oeste Catarinense

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### GR Palmitos

**Recursos Humanos** - Equipe completa nos EMs; equipes multidisciplinares; valorização de todas as categorias (administrativos); capacitações periódicas por meios digitais com divulgação; reuniões de pólo para uniformizar as informações; proporcionar cursos de pós-graduação aos extensionistas; melhorar o relacionamento interno.

**Melhoria de Processos** - Diminuir a burocracia, unificação dos sistemas, comunicação mais efetiva com esclarecimento e discussão; diminuir retrabalho de registros e planejamento.

**Sistema de Avaliação** - Melhorar; rever a questão das referências da promoção por merecimento.

**Revisão do PCCS** - Revisão; atualização das atribuições do cargo administrativo no plano de cargos e salários.

**Capacitação** - Transparência na definição de pós-graduação.

**Comunicação Interna** - Intercâmbio de informações entre gerências regionais, conhecer experiências positivas; comunicação interna com padronização; alinhamento entre setores; grupos de apoio para questões de dúvidas relacionadas ao CAF, PNCF, programas de governo, etc.

### GR São Miguel do Oeste

**Recursos Humanos** - Reconhecimento e valorização dos empregados; contratação de pessoal para todos os setores, principalmente centro de treinamento; adequação do número de empregados à demanda de trabalho, com fortalecimento das equipes municipais.

**Melhoria de Processos** - Integração dos sistemas para otimizar o tempo e evitar retrabalho; padronização da gestão e processos; padronização dos documentos de referência.

**Gestão e Governança** - Ordens para execução de trabalhos de campo devem ser dados pelo chefe do centro de treinamento ou pelo responsável técnico de campo.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Definição dos papéis, presença da gerência, ATA e coordenador de ATER nos EMs; quando forem planejadas diversas ações, progredir ao máximo para implementar pelo menos algumas e corrigir se necessário; melhorar integração entre programas e projetos; necessidade de criação de grupo de técnicos especialistas de referência para atender cadeias produtivas regionais; melhorar as normativas de políticas públicas.

**Parcerias e Contratos** - Atribuir à SAR o bloqueio das dívidas dos agricultores com o Estado; identificar ações em que a Epagri tem condições de ser protagonista.

**Infraestrutura** - Aumentar e melhorar as ferramentas de TI para extensão e administrativos; melhorar as redes de acesso à internet.

**Capacitação** - Implantar o programa de capacitação continuada para o quadro funcional; mais capacitações específicas para referências; mais capacitações técnicas e administrativas; capacitações sobre os sistemas da Epagri; oportunizar capacitações e visitas às unidades da Empresa no Estado.

**Comunicação Interna** - Socialização da informação; plataforma para todas as informações institucionais, evitando que várias pessoas encaminhem as mesmas informações; responder os e-mails; melhorar o acesso ao conhecimento gerado; organizar o acesso facilitado às informações atualizadas; eliminação de formulários desatualizados na intranet e drive.

**Indicadores Corporativos** - Melhorar o entendimento dos públicos atendidos pela Epagri.

## **B - Quais os Pontos Fortes da Epagri**

### **GR SÃO MIGUEL DO OESTE**

**Credibilidade** - Referência municipal para informações e orientações; credibilidade e comprometimento da empresa; ótimo atendimento ao público; diversidade de especialidades oportunizando conhecimento em diversas áreas.

**Capital humano** - Capital humano de qualidade, com pessoas comprometidas; qualificação profissional e equipe multidisciplinar.

**Capilaridade** - A Epagri atua em todos os municípios de SC e é bem conceituada no estado.

**Foco do trabalho** – Promover a melhoria da qualidade de vida no meio rural; foco na sustentabilidade, com ações para o desenvolvimento sustentável das propriedades;

desvinculação da venda de produtos, com serviços voltados à difusão de conhecimento, desvinculados a questões comerciais.

**Infraestrutura** - Infraestrutura de trabalho satisfatória, escritórios e frota de veículos renovada.

**Parcerias** - Amplo espectro de atuação, com parcerias com entidades diversas e famílias rurais. Experiência na formação e manutenção de parcerias.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Metodologia de trabalho.

## GR PALMITOS

**Credibilidade** - Reconhecimento da sociedade.

**Capital humano** - Grande capital humano com conhecimento, habilidades profissionais e criatividade nas mais diversas áreas de formação e atuação; Profissionais dispostos a buscar capacitação, novas iniciativas no município; Comprometimento; Trabalho em equipe de forma harmoniosa e de grande interação com os produtores.

**Capilaridade** - Capilaridade geográfica e social com presença em todos os municípios e atuação nas mais diversas áreas do setor agrícola.

**Foco do trabalho** - Presença na comunidade; continuidade dos trabalhos; diversidade nas atividades, focado na qualidade de vida do meio rural; Liberdade com responsabilidade; Diversidade e qualidade da informação.

**Infraestrutura** - Estrutura de trabalho e infraestrutura.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### GR São Miguel do Oeste

**Sustentabilidade** - Sustentabilidade, intensificação dos sistemas produtivos, agregação de valor, saúde e qualidade de vida; Ambiente - Estratégias territoriais de desenvolvimento ambiental; Pessoas - Sistemas de produção de alimentos que promovam segurança alimentar e saúde; Fortalecer as ações ambientais de manejo e conservação de solo e água/agricultura regenerativa assim como o trabalho com jovens e mulheres.

**Pesquisa e extensão rural** - Atendimento ao público, procurar atender mais agricultores não pensando só no atendimento on-line, que abrange mais os jovens; os mais velhos geralmente não dominam as novas tecnologias; visitas técnicas, visitas dos técnicos nas propriedades conquistando mais os espaços para a Epagri; Melhorar e modernizar

a comunicação das famílias rurais com a Epagri (aplicativos, sistemas); Buscar espaço na atuação das principais cadeias produtivas (ficar inserido nas cadeias produtivas); As coordenações e diretrizes dos programas e a pesquisa devem estar alinhadas com demandas e realidades da base; Aproximar a pesquisa e extensão onde todos são atores/autores do processo, onde o foco da pesquisa deve ser resolução de demandas do público assistido.

**Gênero e Geração** - Continuar trabalho com jovens e fortalecer os trabalhos com as famílias como um todo.

**Gestão de Processos** - Simplificação e efetividade dos sistemas com foco na eliminação de redundância; Crescimento e modernização; Aquisição de ferramentas modernas de gestão e ATER; Melhorar sistemas internos para qualificar as ações extensionistas.

**Capital Humano** - Contratação de pessoal; capacitação de pessoal para melhor atendimento ao público; Contratação de pessoas; Felicidade dos empregados e público-alvo; Contratação e reposição do quadro meio (administrativos); Inventivo e aperfeiçoamento para os administrativos; Oportunizar aos funcionários responsáveis por áreas de referência maior tempo para capacitações e especializações; Aumentar o quadro de profissionais em todas as áreas fortalecendo a extensão rural e a cooperação entre a equipe.

**Infraestrutura** - Disponibilizar equipamentos atualizados (monitores e CPU).

## **GR Palmitos**

**Sustentabilidade** - Sustentabilidade ambiental, social e econômico; Fortalecimento do trabalho com a família focado no tripé social, ambiental e econômico; Conservação de solo e água, autoconsumo e saúde rural.

**Pesquisa e extensão rural** - Cursos de capacitação para agricultores em Unidades Demonstrativas nos Centros de Treinamento; Atender as demandas da sociedade; Priorizar o trabalho de Extensão rural nas famílias.

**Gênero e Geração** - Fortalecer a área social, com trabalho com jovens e mulheres; Fortalecer trabalhos com jovens; assuntos atuais; Preparar a família rural (sucessão familiar, saúde mental e gestão).

**Gestão de Processos** - Reestruturação da intranet como ferramenta centralizada e melhor organizada de documentos, materiais, equipes, projetos.

**Execução de Políticas Públicas** - Políticas públicas para as diversas áreas do meio agrícola, abrangendo a área ambiental, social e produtiva.

**Capital Humano** - PDVI e concurso para fortalecer as equipes municipais; Capacitação interna na área de recursos humanos; Remanejamento de pessoal.

**Infraestrutura** - Revisão dos locais de trabalho, melhorando a infraestrutura; Reestruturação de escritórios municipais e regionais.

**Marketing e Comunicação** - Ampliar e continuar melhorando a forma de divulgação dos trabalhos (redes sociais).

**Gestão e Governança** - Planejamento regional e fortalecimento de polos regionais.



## Vale do Rio do Peixe

# Vale do Rio do Peixe

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### EE Caçador

**Recursos humanos** - Aumentar o número de empregados, valorização salarial e reverter a terceirização, vale alimentação equivalente aos demais órgãos do Estado, revisão do PCCS; Pós-graduação, PATI, crescimento profissional, tecnologias, etc.

**Melhoria de processos** - Cartão corporativo e simplificação das licitações; Pagamento de valor fixo das diárias e reconsiderar os valores (diárias de hotel).

**Gestão e Governança** - Aproximação dos gestores e melhorar a transição de gestores.

**Infraestrutura** - Investimento nas unidades mais antigas.

**Gestão e Estrutura técnica** - Integração entre as categorias profissionais e pesquisa e extensão.

**Contratos e Parcerias** - Avançar nos acordos de cooperação com Universidades e outras instituições; Criar um núcleo de negócios; Segurança do empregado - parceria com sistema prisional.

**Sistema de avaliação** - Melhorar o processo de avaliação funcional, inconsistências nas avaliações e feedback.

**Comunicação interna** - Melhorar a comunicação interna.

### GR Videira

**Recursos Humanos** - Chamar os aprovados no concurso; valorização dos empregados; horários mais flexíveis; trabalho em home office; reconhecimento profissional, com validação de pós-graduação, possibilitar cursos de graduação e pós-graduação para todas as categorias; reconhecimento dos títulos dos extensionistas; contratar terceirizados já capacitados; oferecer equipes de apoio aos empregados em dificuldades; maior interatividade entre os empregados; PDV permanente.

**Melhoria de Processos** - Diminuir a burocracia nos processos licitatórios; mais eficiência dos sistemas operacionais; padronização dos manuais de rotinas administrativas.

**Gestão e Governança** - Evitar o inchaço da sede e gerências nas mudanças de governo; ampliar a participação da área administrativa nos processo de planejamento; política de preparação de sucessores.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Retomar a missão da Empresa de levar tecnologia e conhecimento ao campo; mais visitas a campo e menos trabalho burocrático; melhorar a conexão entre pesquisa e extensão; auxílio mútuo entre colegas; foco da pesquisa conforme a demanda dos clientes da extensão rural; definir o foco de trabalho, extensão rural e não assistência técnica; gestão e estrutura técnica não correspondem à realidade dos escritórios municipais; utilização de tecnologias digitais na metodologia de extensão rural; não ser obrigatório número mínimo de eventos grupais; diminuir o tempo destinado ao planejamento.

**Parcerias e Contratos** - Melhor definição das parcerias institucionais, principalmente com o Sistema S.

**Sistema de Avaliação** - Rever os critérios de avaliação, melhorar o método de avaliação, diminuindo o fator humano do avaliador.

**Infraestrutura** - Plano de manutenção das estruturas físicas de trabalho; instalação de uma copa e cozinha estruturada nas unidades; melhoria das estruturas físicas dos EMs.

**Revisão do PCCS** - Revisar, melhorar.

**Capacitação** - Oportunizar treinamentos presenciais para a área administrativa sobre os sistemas da Epagri, rotinas administrativas; retorno do programa de pós-graduação; reconhecimento financeiro dos cursos de aperfeiçoamento profissional.

**Comunicação e Marketing** - Criar padrão único de identificação de todas as unidades da Epagri; melhorar a visibilidade da empresa e apresentação das tecnologias geradas.

**Comunicação Interna** - Mais clareza no repasse das informações da sede; melhorar a forma de repasse das informações para a área meio, centralizando através do e-mail, de forma clara e objetiva.

**Captação de Recursos** - Aumentar o retorno financeiro para as unidades.

## **EE VIDEIRA**

**Recursos Humanos** - Valorização profissional e salarial e contratação em todas as áreas, especialmente de funcionários de campo; Terceirização aumenta custo; Melhorar relacionamento humano, com igualdade; Melhorar a assistência à saúde com psicólogos, psiquiatras e assistentes sociais; possibilitar flexibilização de horários.

**Melhoria de Processos** - Melhorar sistemas de gestão informatizados; Melhoria dos processos e redução da burocracia. Engessamento especialmente jurídico para as aquisições e manutenção.

**Gestão e Governança** - Minimizar as intervenções político partidárias.

**Parcerias e Contratos** - Melhorar a interação com empresas privadas e com inovação aberta.

**Sistema de Avaliação** - Mudar radicalmente os critérios de avaliação por merecimento.

**Infraestrutura** - Melhoria das estruturas laboratoriais e investimento em equipamentos.

**Capacitação** - Reconhecimento da formação acadêmica em todas as funções e cargos; aumentar recursos de capacitação; capacitação de acordo com cada cargo e função e unidade da Epagri.

**Comunicação e Marketing** - Melhorar a divulgação e saber vender as tecnologias geradas.

**Captção de Recursos** - Sistema de bolsas para estudante de graduação e pós-graduação.

## B - Quais os Pontos Fortes da Epagri

### GR VIDEIRA

**Credibilidade** - Reconhecimento conquistado a nível nacional e internacional com a geração de novas tecnologias para agricultura; bom relacionamento com os agricultores e a sociedade, entregando resultados e práticas inovadoras de maneira responsável e comprometida aos agricultores familiares; Referência em extensão Rural e pesquisa.

**Integração** - Pesquisa e extensão na mesma empresa permitindo interação e conhecimento.

**Capital humano** - Capital humano da empresa bem qualificado, com conhecimento técnico em todas as áreas de atuação.

**Clima organizacional** - Permite aos funcionários a liberdade e autonomia para desenvolver um bom trabalho; Salários e benefícios em dia; estabilidade de emprego pelo acordo coletivo; Casacaresc; companheirismo e apoio dos colegas. Oportunidades para capacitação de funcionários.

**Capilaridade** - Presença em todos os municípios do estado.

**Foco do trabalho** - Compromisso e comprometimento com as famílias rurais, oriundo de trabalhos de longo prazo; Informações e tecnologias agropecuárias e sociais sem interesse comercial e outros; Execução de programa de governo para benefícios dos

agricultores; Oferta de cursos visando a capacitação de famílias rurais, incentivando as mesmas a permanecer no campo e visando a melhoria da qualidade de vida e aumento de renda; Acessibilidade ao maior número de público rural.

**Infraestrutura** - Boas condições de trabalho, veículos, sistemas e equipamentos. Estruturas físicas próprias para capacitação de grupos, tais como centro de treinamentos e estações de pesquisa regionalizadas.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Oportunidades para contribuir para o planejamento interno; Liberdade para planejar ações dentro das prioridades da sociedade; Valorização dos empregados para cargos de gestão (diretoria).

## EE VIDEIRA

**Credibilidade** - Credibilidade perante agricultores e entidades, com reconhecimento nacional e internacional.

**Integração** - Integração pesquisa e extensão.

**Capital humano** - Colaboradores comprometidos, maior número de funcionários qualificados na agricultura.

**Clima organizacional** - amizade e acolhimento entre os funcionários; sentir-se feliz trabalhando na empresa.

**Capilaridade** - Estar presentes em todas as regiões e municípios.

**Foco do trabalho** - Fazer pesquisa aplicada à realidade local.

**Infraestrutura** - Estrutura física de alto nível.

## EE Caçador

**Credibilidade** - Reconhecimento por parte dos assistidos; reconhecimento nacional e internacional.

**Integração com o público** - Eventos com visitação que aproximam a população; difusão por parte dos pesquisadores; solução dos reais problemas dos produtores; desenvolvimento de tecnologias que facilitam a agricultura; parceria das pesquisas com os produtores.

**Capital humano** - Pesquisadores com expertise na geração de conhecimento em alto nível para solução de problemas das cadeias produtivas com aplicação direta pelos agricultores; dedicação e profissionalismo dos empregados; confiança do pesquisador na equipe de campo; acompanhamento do trabalho do início ao fim; melhor OEPA do País; pesquisa de excelência;

**Clima organizacional** - EIFE, integração com colegas de outras unidades; localização e beleza da unidade; local de trabalho, nos sentimos bem ao encontrar os colegas; estabilidade, com segurança de trabalhar sem precisar agradar alguém.

**Capilaridade** - Presença em todos os municípios, por meio físico e digital; pesquisa com grande visibilidade.

**Foco de trabalho** - foco em assuntos que tornam a Epagri como referência; busca pela produção sustentável.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### EE Videira

**Pesquisa e extensão rural** - Focar na agricultura familiar para diminuir o êxodo rural : apoiar, incentivar, capacitar e investir a extensão e pesquisa no pequeno produtor rural; Focar em pesquisa de excelência em culturas de maior relevância, melhorando as estruturas dos espaços, investido em tecnologia, matéria prima de qualidade e produção com menos agrotóxicos; Manter e fortalecer ações na agricultura familiar; Assistência técnica e extensão rural nas propriedades rurais; Investir na biotecnologia para a produção de resultados na agricultura; Agricultura familiar; Apoio a produtores que buscam alternativas de renda.

**Gênero e Geração** - Manter e ampliar as ações com juventude rural e mulheres.

**Execução de Políticas Públicas** - Promover o desenvolvimento tecnológico nas propriedades rurais de maneira mais efetiva, com apoio da SAR.

**Capital Humano** - Investir e valorizar mais o humano que é o funcionário da Epagri, pesquisador extensionista funcionário de campo administrativo e técnicos, dando oportunidade em todas as áreas não terceirizando qualquer trabalho; Melhorar e manter materiais de qualidade para os funcionários adquirindo equipamentos modernos e de qualidade para auxiliar e humanizar o trabalho; Ampliar a capacitação interna da Epagri em todas as funções; Ampliar e capacitar permanentemente o capital humano da empresa em todos os setores; Recompôr o quadro funcional; Pensar na valorização dos funcionários.

**Captação de recursos** - Ter uma estrutura para gerir os negócios da empresa com novas variedades e tecnologias; Captação de recursos e parcerias fortes.

**Marketing e Comunicação** - Aproximar a empresa da sociedade, promovendo eventos com o objetivo de expandir e mostrar seus serviços; o que é , o que faz , e porquê; Investir em marketing e negócios.

**Parcerias e contratos** - Ampliar parcerias.

**Inovação** - Se envolver na inovação aberta; Inovação e sustentabilidade.

**Gestão e Governança** - Gestão da Empresa deve ser feita por funcionários da empresa e não por cargos políticos.

## **GR Videira**

**Sustentabilidade** - Focar em áreas sociais; Agregação de valor e sustentabilidade; foco na produção mais limpa e sustentável; Planejar ações com foco na sustentabilidade, priorizando sistemas de produção com boas práticas agrícolas; Conservação do Solo e Água.

**Pesquisa e extensão rural** - Manter o foco na agricultura familiar e pesqueira, e também na juventude rural. É essencial o desenvolvimento e renovação de tecnologias, bem como a divulgação e aplicação das mesmas a fim de facilitar e melhorar o trabalho no campo, gerando melhores resultados. Também é essencial a divulgação do trabalho desenvolvido, corroborando a importância da Epagri para a sociedade em geral; Aliar o agropecuário com o social; Maior autonomia do técnico local para prever suas ações. Respeitar o ER caso queira fazer atividades sociais e da mesma forma para o ES em querer planejar ações agropecuárias; Ficar antenado e iniciar atividades que tenham potencial de apoio técnico, seja novas culturas/criações, seja novas atividades sociais, seja tecnologias; Evitar impreterivelmente que se caia na monotonia de divulgar a mesma tecnologia diversas vezes, mesmo sabendo que o mercado exige novas tendências; Atendimento individual e personalizado; Possibilitar atendimento em todas as áreas nos municípios, mesmo quando precisa de apoio externo e de outros colegas. Ter especialistas em todas as áreas em cada região; Foco nas necessidades do município; priorizar a missão técnica da empresa; Continuar auxiliando as famílias rurais, priorizando o pequeno produtor rural; Capacitação dos produtores; Continuar a consulta a sociedade planejando ações conforme a demanda apresentada por cadeias produtivas; Desenvolver pesquisas com aplicação prática para melhoria das cadeias produtivas; Alternativas a Cadeia Produtiva do Tabaco; Alternativas a Cadeia Produtiva do Alho; A empresa precisa acompanhar a evolução tecnológica.

**Gênero e Geração** - Dar continuidade aos programas destinados aos jovens rurais, objetivando a sua permanência no campo; Trabalho de gênero e geração.

**Gestão de Processos** - Dinamizar fluxos internos, facilitando e reduzindo o trabalho administrativo interno que compete com o tempo técnico; integração entre sistemas,

facilitando e reduzindo tempo destinado a essas demandas. priorização de questões técnicas ao detrimento aos burocráticos; desburocratização dos trabalhos dos EMs.

**Capital Humano** - Melhorar continuamente a gestão de pessoas, possibilitando o trabalho de maneira profissional e ágil. O investimento em novas tecnologias, sistemas e equipamentos são essenciais para isso; Fortalecer e ampliar o quadro funcional; Re-posição do quadro funcional da Empresa; Melhor aproveitamento das especialidades e experiências do Corpo Técnico; Valorização do Capital Humano; Atualização técnica para os funcionários, atualização de métodos de extensão e das ferramentas de trabalho.

**Infraestrutura** - Manutenção da empresa para sua continuidade.

**Marketing e Comunicação** - Divulgar o trabalho desenvolvido, corroborando a importância da Epagri para a sociedade em geral. A divulgação de maneira rápida, clara e acessível, conforme o público, é essencial; Trabalhar com a população urbana; ser reconhecida como empresa geradora de renda e valor, devido ao retorno dos recursos investidos.

**Inovação** - Apoiar o técnico local em ações inovadoras, mesmo que não esteja vinculado a algum conceito de algum programa; Criar núcleo interno de estudo e aplicação de novas tecnologias para acompanhar o que vem surgindo na modernização da agricultura com aplicabilidade para o estado de SC.

## EE Caçador

**Pesquisa e extensão rural** - foco no produtor rural que é o principal objetivo da empresa; fortalecimento da estrutura de pesquisa, com a aplicação do quadro mínimo de funcionários, manutenção e investimentos na infraestrutura; melhorar a assistência de produtores com extensionistas especialistas em determinadas áreas para atendimento técnico das principais cadeias produtivas; concentrar os trabalhos em pesquisa (geração do conhecimento) e difusão (difundir o conhecimento gerado pela epagri); pesquisa com tecnologias avançadas: a epagri precisa avançar em pesquisas com tecnologia avançada que saiam resultados para à agricultura familiar e mostram o potencial da epagri.

**Gestão de Processos** - autonomia financeira para o uso de recursos nas unidades, a lei de licitações não acompanha o calendário de pesquisa, apresenta muitas falhas nas compras e material de baixa qualidade, atrasando a geração do conhecimento.

**Capital Humano** - contratação de funcionários; social - reforçar estrutura e equipes nos municípios de menor IDH do estado; permitir a capacitação dos funcionários em todos os níveis; Renovação do Quadro Funcional: Implantar um PDVI permanente com atrativo para os mais velhos saírem e entrar gente nova. Os mais antigos já contribuíram.

**Captação de recursos** - Buscar melhoria nas parcerias com empresas privadas que invistam nas pesquisas.

**Marketing e Comunicação** - Aumentar a publicidade/comunicação para alcançar mais produtores; Divulgar melhor a Epagri: O que ela faz e porque ela faz pois a Epagri é para atender a agricultura familiar que é o seu foco.

**Educação** - Implementar cursos de especialização nas unidades de pesquisa.



**SEDE**

# SEDE

## A - Em que a Epagri Precisa Melhorar

### DEGOP, DEMC, DEGTI

**Recursos Humanos** - Valorização dos empregados, pós graduação, trabalho em comissões, concurso interno; renovação do quadro de empregados; flexibilidade do horário de trabalho e possibilidade de estudo de trabalho em home office; aumentar o quadro e melhor aproveitamento do quadro existente com capacitações; mais cooperação nas equipes e entre as equipes.

**Melhoria de Processos** - Sistemas - gestão, integração, novos sistemas; melhor definição dos fluxos de processos, há uma iniciativa, mas o trabalho precisa ser ampliado; documentar o planejamento das aquisições da área meio de forma que esteja disponível para o DEGOP e diretoria; melhoria contínua de processos; mais autonomia para os colaboradores, muitos processos param na gerência e diretoria.

**Gestão e Governança** - Estrutura de apoio à DDI para termos uma equipe vendo a empresa como um todo.

**Sistema de Avaliação** - Melhorar o acompanhamento dos gestores na execução de tarefas.

**Infraestrutura** - Modernizar, atualizar softwares e sistemas frente a novas tecnologias e necessidade dos setores da área meio; modernização dos ambientes, estrutura, materiais e arquivamento; atualização tecnológica constante.

**Capacitação** - Capacitação das atividades meio; capacitação contínua para uso de tecnologias;

**Comunicação e Marketing** - Melhorar a visibilidade perante a sociedade; público externo tem dificuldade de conseguir o que busca ao procurar a Epagri; falta um telefone para atender e encaminhar as ligações; divulgar mais as ações da Epagri para a sociedade urbana, mais “porteiras abertas”.

**Comunicação Interna** - Modernizar a gestão com foco na comunicação dos gestores com os empregados, comunicação interdepartamental, falta espaço para falar dos problemas e apresentar possíveis soluções, desconhecimento pelo gestor acerca da complexidade do trabalho de cada função; falta comunicação da gerência com os empregados; o epagriano precisa conhecer a Epagri; socializar definições da diretoria e gerência para o corpo de empregados.

## DEGEF, DEGP, DJUR

**Sistemas** - (defasagem, tempo necessário para manutenção e resposta de resolução de problemas, não são integrados, retrabalho, uso de planilhas paralelas); SISTEMA Administrativo e financeiro - mão de obra terceirizada, a Epagri não têm autonomia do versionamento e de todo o sistema. A manutenção do sistema é terceirizada e parece que não é de interesse da Empresa resolver os problemas. Somos 100% dependentes da Empresa; Repetição de informação em mais de um sistema, exemplo colaboradores, SIGRH, SIGEF falta Integração e/ou comunicação entre sistemas. Definir uma gestão única dos dados de todos os sistemas; otimizar força de trabalho através dos sistemas, automação, processos, a exemplo da “licença especial”

**Recursos Humanos** - Fortalecer o quadro de pessoas falta de mão de obra (divisões com menor número atualmente do que já foi antes); Intercâmbio entre as unidades, as pessoas conhecerem o que é feito nas unidades exemplo entre Departamentos Estaduais e Unidades de Pesquisa e Unidades de Extensão, Áreas meio e fim; Transparência para o edital de transferências com relação aos critérios; Aproveitar as pessoas com disposição e/ou realocar pessoas com capacidades em locais que rendem mais, realocar as pessoas para os locais mais adequados. Realocar conforme a formação; identificar, prevenir e acompanhar as pessoas com afastamentos prolongados. Por exemplo, um programa de atenção aos afastados. Acompanhamento de afastados com assistente social, Visualizar atividades que geram sobrecarga e, locais/áreas com mais responsabilidades. Atenção a pessoas com férias/afastamentos acumulados. Capacitar gestores a ter este olhar para atender as pessoas que podem ter algum problema, prevenção. Um profissional com capacidade para visualizar e encaminhar pessoas exemplo psicólogos, psiquiatras, médicos; Aposentados não podem se afastar do emprego.

**Capacitação** - Necessidade de capacitação (cursos básicos como valorização da área meio, permitir a evolução do PCCS para os cursos na evolução de nível, especialização); 160 funcionários já estão no teto da tabela salarial, revisão do PCCS.

**Melhoria de Processos** - Evolução do mapeamento dos processos, melhor definição das atribuições (o que cada um faz), por exemplo no processo de prestação de contas. Formalizar a descrição de atividades para que qualquer pessoa possa realizar qualquer atividade (POPs, manuais, fluxos, etc.) para que as pessoas possam tirar férias e atestados, não tenham que trabalhar doentes, conhecimento compartilhado.

**Comunicação Interna** - Repasse das informações dos dirigentes - gerentes e chefes - aos demais colegas, inclusive para a divulgação das normas, repasse do resumo da reunião de dirigentes à todos, à estilo do que a Ester faz do conselho de administração de forma objetiva.

**Gestão e Governança** - Habilitação de gestores, antes de ser gestor tem de capacitar em gestão pública; cumprir pré-requisitos, banco de talentos para gestão.

**Marketing e Comunicação** - Comunicação com o público urbano e lideranças políticas/personalidades.

**Infraestrutura** - Morosidade, necessidade de manutenção, engenharia e equipamentos (móveis, ar-condicionado); Falta de manutenção do prédio da Epagri (está caindo).

**PCCS** - Gestão de carreira, tem dificuldade de reter funcionários. Valor de salário para nível médio e superior mais baixo que o mercado. Reconhecimento de cursos que atendem a atividade desenvolvida. Não há estímulo financeiro de desenvolvimento para área meio.

**Transparência** - Não tem acesso a informação, nº de aposentados, salário de cada funcionário, Não tem informação sobre recursos humanos, os dados não cruzam, Gestão da empresa e Gestão da informação.

## **DEGPI, NIT**

**Gestão e Governança** - Gestão com foco em capacitação e perfil de gestores; Busca constante na otimização/melhoria de unidades da Empresa; Aporte e apropriação de conhecimentos externos para apoio e melhoria em áreas em que a Epagri precisa avançar; Retomada do setor de planejamento técnico estratégico da empresa, capacitando pessoal para pensar a empresa; Redesenhar/repensar a empresa em função do tamanho atual e capacidade; A Epagri precisa saber o que quer.

**Comunicação interna** - melhorar.

**Marketing e comunicação** - Política de aproximação com a sociedade, de forma institucionalizada.

**Recursos Humanos** - Fortalecimento da área administrativa/meio; Política de conquências; Capacitação profissional, reciclagem, atualização e interação com outras instituições; Fomentar a meritocracia; Incentivar/valorizar a capacitação e a profissionalização dos gestores; Ideia de pertencimento dos empregados; Otimizar a cultura das reuniões para serem resolutivas, com capacitação em técnicas e instrumentos específicos.

**Indicadores corporativos** - Avanço nos indicadores de resultados e menos indicadores de esforço.

**Melhoria de Processos** - Melhoria dos fluxos, clareza e uniformidade; Automação de processos.

**Parcerias e contratos** - Melhorar/ estreitar parcerias e relacionamento com os ambientes de inovação; Proximidade e constância com relação a mercados e cadeias produtivas.

**Sustentabilidade** - Trabalhar a sustentabilidade nos projetos bem como sua divulgação.

**Gestão de Projetos** - Gestão, elaboração e monitoramento de projetos; Flexibilização para a execução das pesquisas e gestão de projetos.

## **DERP, SCCR**

**Recursos Humanos** - Contratação de pessoas área meio e técnico; precisa ter área motivacional, capacitação acessível para todos (área meio também) e promoção da saúde mental, física, melhorar o bem estar do funcionário; Processo de pós-graduação ativo, acessível a todos os setores da Empresa;

**Comunicação interna** – De preferência que seja simultânea, clara, objetiva e não violenta.

**Parcerias e contratos** - Melhorar e qualificar as parcerias.

**Melhoria de processos** - Nos sistemas, nas aquisições, simplificar os sistemas, Ater digital e entrega de resultados; simplificação de processos.

**Infraestrutura** - Otimização do uso das estruturas para que se justifique a utilização.

**PCCS** - Revisão do PCCS ouvindo todos os setores.

**Gestão e Governança** - Autonomia nas aquisições de produtos e serviços.

**Pesquisa e extensão rural** - Abordagem conjunta dos problemas. Maior interação entre pesquisa e extensão.

## **B - Quais os Pontos Fortes da Epagri**

### **DEMC, DEGOP e DEGTI**

**Credibilidade** - Agenda positiva, reconhecimento e referência para outras instituições; referência nacional em pesquisa, extensão e sistemas técnicos; missão importante para a sociedade; reconhecimento nacional e internacional como empresa de conhecimento, informação e promotora de soluções e referência na área de pesquisa e extensão rural.

**Integração** - Boa relação com os clientes e parceiros; boa articulação entre pesquisa e extensão.

**Capital humano** - Corpo técnico qualificado; remuneração atrativa para a maioria dos cargos em comparação a empresas similares em outros estados; comprometimento com a sociedade; conhecimento dos empregados.

**Clima organizacional** - Ambiente bem cuidado, natureza ao redor, ambiente agradável; benefícios sociais.

**Capilaridade** - Presença e representatividade em todo o Estado.

**Infraestrutura** - Frota renovada, equipamentos de informática, mobiliário, ar condicionado e estrutura física da sede.

**Marketing e comunicação** - A imagem da Empresa é muito boa, com busca de informações provenientes de todo o Brasil e exterior; balanço social, reportagens escritas e de TV, rádio e vídeo têm sido canais de comunicação muito efetivos.

**Comunicação interna** - Representante dos empregados no Conselho de Administração possibilita os empregados conhecerem sobre importantes discussões da empresa como um todo; comunicação da DDI é importante, precisa ocorrer com mais frequência.

**Gestão e Estrutura Técnica** - Planejamento técnico operacional da Epagri a coloca em destaque inigualável como empresa de pesquisa e ATER.

## **DEGEF, DEGP, DJUR**

**Capital humano** - A força de trabalho que a Epagri tem no Estado; Implantação do ponto eletrônico, flexibilização do horário; Licença especial ser fracionada em 10 dias; Plano de saúde um dos melhores, atende bem, e o pagamento dele pela empresa; pagamento de plano de previdência com contrapartida do governo; direitos adquiridos do acordo coletivo de trabalho.

**Clima organizacional** - Diretoria presente, participativa nos departamentos estaduais. Receptividade para receber os empregados; Salário, pagamento em dia; orgulho, pela Importância da Epagri para a sociedade. Empresa de excelência, referência nacional e internacional; Ambiente de trabalho é ótimo.

**Retorno Social** - Tem relação também com as entregas e o Balanço Social, mas o retorno ao que é investido na Epagri com benefício à sociedade, bem estar da população, segurança alimentar; As entregas que a Epagri faz à sociedade catarinense são de extrema importância e tem como referência o Balanço Social; a Epagri é fundamental ao desenvolvimento econômico do Estado; retorno ambiental à partir das tecnologias desenvolvidas e difusão com melhoria do meio ambiente.

**Marketing e Comunicação** - Porteira aberta, abertura ao público urbano; marca da Epagri - a Empresa é reconhecida pelo seu trabalho dentro e fora do Estado.

## DEGPI, NIT

**Gestão e estrutura técnica** - Pesquisa e extensão juntas e aplicadas; Estrutura funcional da Empresa como um todo.

**Capilaridade** - Distribuição estratégica das unidades dentro do Estado.

**Credibilidade** - Nome/marca fortalecida e com credibilidade; base de conhecimento e de dados disponíveis.

**Capital Humano** - Camisa que o funcionário veste, orgulho que os funcionários têm em trabalhar na instituição; Integridade, comprometimento e respeito ao recurso público dos empregados.

**Inovação** - Potencial de inovação, com diversas áreas a explorar.

## DERP, SCCR

**Recursos humanos** - Capacidade de realizar. Reconhecimento, credibilidade. Trabalhos de referência. Trabalho com jovens e mulheres, apicultura.

**Capilaridade** - Presença em todo o Estado.

**Credibilidade** - Capacidade de buscar recursos.

**Infraestrutura** - Estruturas físicas e equipamentos.

**Gestão e Governança** - Possibilidade dos funcionários participarem das decisões.

**Pesquisa e extensão rural** - Diversidade de temas e culturas produtivas trabalhadas na Epagri.

## C - Quais devem ser os focos da Epagri para os próximos anos

### DEGOP, DEGTI, DEMC

**Sustentabilidade** - meio ambiente - ampliar ações que cuidem do ambiente além da produtividade, incentivar produção orgânica;

**Pesquisa e extensão rural** - Excelência na pesquisa e extensão; Retomar cursos profissionalizantes; O foco da Epagri deve ser de continuar sendo uma empresa sólida e de referência em pesquisa agropecuária e ATER, com base em C&TI.

**Tecnologias de Informação** - Maior uso da tecnologia da informação como ferramenta de apoio a seu público-alvo; Manter as atualizações tecnológicas para apoio às áreas fim e meio, expandindo para o público externo.

**Gênero e Geração** - Ampliar ações com jovens e crianças (visitações, cursos).

**Gestão de Processos** - Maior uso da tecnologia da informação na gestão; Desenvolvimento constante dos processos organizacionais.

**Capital Humano** - Equilibrar o quadro funcional de acordo com as necessidades operacionais; Promover a atratividade, a motivação e a reposição de pessoas com foco de longo prazo; renovação do quadro funcional, modernização dos ambientes, etc; Investir em pessoas de acordo com o planejamento estratégico da empresa e de acordo com as metas institucionais, tanto do ponto de vista técnico quanto de quantidade suficiente para atender as demandas e metas.

**Marketing e Comunicação** - Longevidade - Focar na excelência da execução da sua missão e na comunicação da sua relevância (atividades) para a sociedade catarinense; Criar estratégia de marketing; Fazer ações que conectem o produtor ao consumidor (Porteira Aberta e outras feiras), mostrando o trabalho da Epagri; a Epagri precisa vender a imagem, serviços, produtos, posicionar a marca no mercado/sociedade.

**Inovação** - Tendências - Estar atento às mudanças e tendências nas tecnologias se mantendo competitivo (área fim e área meio); inovação - não permitir a acomodação em todas as áreas, ser o primeiro, vanguardista, buscar estar à frente; inovação: para continuar sendo reconhecida como entidade de CT&I, a Epagri precisa estar focada na inovação, no desenvolvimento tecnológico e acompanhar as tendências de mercado futuro, como investimento em nanotecnologia, inteligência artificial e física quântica, porque não podemos propor sempre o mesmo, mas trazer inovações e fazer a diferença em termos de geração de tecnologia e soluções para a sociedade.

**Gestão e Governança** - Executar o que é planejado; O seu foco também deve ser na melhoria da gestão.

**Comunicação Interna** - Criar uma cultura de comunicação interna, que envolva todos os empregados de tal forma que eles conheçam bem a sua empresa, e saibam da importância do seu papel como agentes promotores de comunicação e responsáveis por manter a boa imagem da Epagri.

## **DEGEF, DEGP, DJUR**

**Melhoria de Processos** - Melhoria de processos e sistemas com vistas à automação

**Recursos Humanos** - Cuidar de todos os colaboradores, com igualdade e justiça; identificar pessoas que melhor alcancem e atendam o local; promover o intercâmbio interno é uma forma de capacitação e permite o entendimento entre as áreas da empresa

(meio e fim); verificar formas de trabalho híbrido, redução de jornada sem redução de salário, estudar quais áreas/funções podem ser atendidas; adicional quebra de caixa em atividades/funções críticas, verificar seguros e/ou prever bonificações em casos de que esteja previsto responsabilização financeira; aposentado permitir que aposentado possa apresentar atestado. direito de manutenção salarial quando do afastamento superior a 15 dias.

**PCCS** - Ajuste no PCCS para permitir avanço de carreira para área meio.

**Comunicação Interna** - Repasse das informações dos dirigentes - gerentes e chefes - aos demais colegas, inclusive para a divulgação das normas; repasse do resumo da reunião de dirigentes à todos, à estilo do que a ester faz do conselho de administração de forma objetiva.

**Infraestrutura** - Reforma das unidades que estão desgastadas pelo tempo; desenvolver mais formas de gerar renda para a Epagri para ter autonomia financeira; planejamento anual de aquisições para permitir melhor gestão dos recursos; melhoria da manutenção da infraestrutura - engenharia, bem como na reposição de equipamentos; energia elétrica, parcerias com Celesc para gerar energia limpa e, diminuir a despesa.

**Marketing e Comunicação** - Divulgar mais a Epagri para o público urbano das grandes cidades, lideranças e personalidades.

**Pesquisa e extensão** - Continuidade do trabalho da Epagri e das entregas que faz à sociedade.

**Gestão e Governança** - Capacitação formal/informal para gestão pública; construção do banco de talentos para gestores em potencial; necessidade de critérios e pré-requisitos detalhados para assumir como gestor.

## **DEGPI, NIT**

**Infraestrutura** - Otimizar a estrutura física.

**Gestão e Governança** - Estabelecimento de critérios para escolha e definição de dirigentes; otimizar a estrutura de pessoal e organizacional da Epagri; Assessorias externas para cenários de inovação/agropecuária/gerenciamento institucional; Estabelecer planos de desenvolvimento e metas de curto, médio e longo prazo com revisões periódicas.

**Pesquisa e extensão rural** - Discussão do foco das unidades; Focar em pesquisas aplicadas, resolvendo problemas/gerando oportunidades; Focar no horizonte da sustentabilidade das pesquisas (ambiental, econômico e social).

**Capital Humano** - Processo de conduta para seguir o que já está escrito dentro da própria empresa; Política de gestão do conhecimento da empresa.

**Melhoria de Processos** - Revisão constante e simplificação de procedimentos e processos nas mais diversas áreas da empresa.

## **DERP, SCCR**

**Gênero e geração** - Envolvendo pesquisa e extensão rural.

**Inovação tecnológica** - Biotecnologia, bioinsumos, inimigos naturais, agricultura orgânica, SPDH, produção de alimentos limpos, Ater digital, promovendo o ganho de capital para o agricultor.

**Pesquisa e extensão rural** - Ater digital; Desenvolvimento Territorial Sustentável; Abordagem sistêmica dos problemas; Investir no conhecimento técnico; Trabalhos integrados.

**Melhoria de processos** - Simplificação; Tecnologias da informação mais rápidas.

**Capital Humano** - Fortalecimento do quadro funcional (quantificação e qualificação). O EM não poderá estar fechado por falta de funcionário. Também promover o bem estar dos funcionários.

## Considerações finais

Este Documento registra o processo vivenciado pela Epagri para prospectar seu futuro a partir do olhar interno com a participação de extensionistas, pesquisadores, administrativos, funcionários de campo e de serviços gerais.

Avaliamos que o resultado é extremamente positivo mostrando uma participação ativa, crítica e contundente de muitos epagrianos, independentemente do setor, da função, da estação ou do escritório onde cada um atua. Sinal claro e irrefutável de que os profissionais da Epagri querem e se dispõem a participar quando são chamados visando alcançar uma Empresa fortalecida e longeva.

Os próximos passos do processo de elaboração do Plano Diretor contemplam as contribuições dos parceiros e das representações do público da Epagri, além da análise das organizações que atuam na mesma área e documentos de referência, tanto internos quanto documentos públicos que analisam a situação atual e as megatendências do setor agropecuário.

A elaboração da proposta final a ser apresentada ao Conselho de Administração será realizada numa oficina com participação representativa dos vários segmentos da Empresa, a ser realizada em 2024.

-  [www.epagri.sc.gov.br](http://www.epagri.sc.gov.br)
-  [www.youtube.com/epagritv](http://www.youtube.com/epagritv)
-  [www.facebook.com/epagri](http://www.facebook.com/epagri)
-  [www.twitter.com/epagrioficial](http://www.twitter.com/epagrioficial)
-  [www.instagram.com/epagri](http://www.instagram.com/epagri)
-  [linkedin.com/company/epagri](http://linkedin.com/company/epagri)
-  <http://publicacoes.epagri.sc.gov.br>