

# Epagri: uma análise comparativa com organizações de pesquisa e extensão rural





**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*)

Janeiro/2024

DOCUMENTOS Nº 367

# **Epagri: uma análise comparativa com organizações de pesquisa e extensão rural**



**Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina**

**Florianópolis**

**2024**

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 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

Primeira edição: Janeiro de 2024  
Distribuição: *On-line*

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

#### Ficha catalográfica

EPAGRI. **Epagri: uma análise comparativa com organizações de pesquisa e extensão rural.** Florianópolis, SC: Epagri, 2023. 18p. (Epagri. Documentos, 367)

Plano Diretor; Benchmarking; Pesquisa agropecuária; Extensão rural.

**ISSN 1413-9618 (impresso)**

**ISSN 2674-9521 (on-line)**

**O**

# **Autores/Organizadores**

**Célio Haverroth**

**Denilson Dortzbach**

**Gustavo Henrique Ferrero Klabunde**

**Paulo Francisco da Silva**

**Rose Mary Gerber**

# APRESENTAÇÃO

Para realizar a revisão do Plano Diretor, documento que vai orientar o direcionamento da Epagri nos próximos anos, várias etapas foram planejadas, como oficinas com os empregados, oficinas com os conselhos municipais de desenvolvimento rural e pesquisa com inúmeros parceiros. A Epagri, historicamente, tem essa prática de mobilizar as forças internas e externas para que os planejamentos atendam com mais precisão às principais demandas econômicas, ambientais e sociais do território rural catarinense.

Neste documento apresentamos um comparativo entre a Epagri e outras organizações de pesquisa e extensão rural que atuam no País, especialmente aquelas que constituem a Associação Brasileira das Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural, Pesquisa Agropecuária e Regularização Fundiária – Asbraer, além da Embrapa, Senar e Sebrae, pois são estas que estão no mesmo campo de atuação.

Projetar o futuro num mundo tão complexo e de tantas incertezas não é uma tarefa fácil, por isso é necessário juntar todas as informações disponíveis para que a tomada de decisão seja a mais assertiva possível. É com este intuito que realizamos esta análise.

Este documento, juntamente com outros produzidos no processo, faz parte do diagnóstico da Epagri com vistas à revisão do Plano Diretor e serve de apoio para a tomada de decisão pelos gestores da Empresa.

Diretoria Executiva

# SUMÁRIO

Introdução.....	6
1 Escolha das organizações comparadas .....	7
2 Objetivos da análise.....	7
3 Coleta de dados .....	7
4 Comparação dos dados coletados .....	8
5 A Epagri enquanto referência nacional.....	11
6 O Sistema S em Santa Catarina .....	12
7 Organizações não governamentais atuantes em Santa Catarina .....	14
Conclusões .....	16
Considerações finais .....	17
Referências.....	17

# Epagri: uma análise comparativa com organizações de pesquisa e extensão rural

## Introdução

Como parte do processo de revisão do Plano Diretor, o grupo de trabalho responsável pela condução metodológica realizou uma análise comparativa da Empresa com demais organizações que atuam com pesquisa e extensão rural em Santa Catarina e outros Estados.

O Benchmarking é destinado a melhorar o desempenho e os procedimentos de uma empresa, baseado na avaliação e comparação com outras organizações similares. O objetivo é identificar as melhores práticas e adaptá-las para melhorar o desempenho da própria organização.

O grupo de trabalho optou por um benchmarking estratégico em que a abordagem de comparação focou em analisar as diretrizes, principalmente os objetivos estratégicos e os indicadores corporativos das demais organizações de pesquisa e extensão rural com a identificação de ações inovadoras, práticas de gestão e direcionamentos estratégicos que possam ser aplicados para aprimorar a posição competitiva e o alcance dos objetivos estratégicos da Epagri.

Também foi adotada a abordagem cooperativa, que privilegia a troca de experiências entre as organizações de pesquisa e extensão rural, o que é costumeiro no sistema Asbraer. A própria Epagri recebe constantemente visitas técnicas de organizações estaduais de pesquisa e ATER, pois é considerada uma referência nacional.

Também foram estudadas as organizações não governamentais que atuam em Santa Catarina no mesmo campo de atuação da Epagri, bem como as organizações do sistema S (Senar e Sebrae).

Este documento compõe uma série que relata as etapas do diagnóstico realizado para embasar a elaboração da proposta de revisão do plano diretor da Epagri, a ser apresentada ao Conselho de Administração.

A análise comparativa foi organizada pelas seguintes etapas:



## 1 Escolha das organizações comparadas

Foram identificadas organizações estaduais e nacionais com planejamento estratégico estruturado e atuação na pesquisa, assistência técnica e extensão rural, mesma área da Epagri. Das organizações com atuação nacional, foram estudados os planejamentos estratégicos da Embrapa, maior referência em pesquisa agropecuária, além do Senar e do Sebrae, instituições que fazem parte do Sistema S e que têm avançado em todos os territórios do espaço rural brasileiro. Das organizações que compõem a ASBRAER, foram escolhidas, tanto pela similaridade de atuação, quanto pela disponibilização pública de documentos estratégicos, a Emater-DF, Emater-GO, Emater-RS-ASCAR, Emater-MG e o IDR-PR. Em Santa Catarina, além do Senar e Sebrae, foram visitadas as páginas virtuais do Instituto de Cooperação da Agricultura Familiar de Santa Catarina (ICAF), Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo (Cepagro), A Associação Vianei de Cooperação e Intercâmbio no Trabalho, Educação, Cultura e Saúde (Avicitecs), Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida (Apremavi) e da Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense (Apaco), todas organizações atuantes em ações de assistência técnica e extensão rural.

## 2 Objetivos da análise

- Comparar as diretrizes estratégicas de cada organização, em especial os objetivos estratégicos e os indicadores corporativos utilizados.
- Identificar diretrizes já estudadas pelas organizações e que tenham aderência à realidade de Santa Catarina.

## 3 Coleta de dados

As informações foram buscadas diretamente nas páginas virtuais das organizações através dos documentos publicados, principalmente o planejamento estratégico, mas também outros que pudessem contribuir com informações significativas.

## 4 Comparação dos dados coletados

A análise comparativa foi organizada por grupo de diretrizes, iniciando pela missão, passando pela visão de futuro, pelos objetivos estratégicos e indicadores corporativos.

**Missão** - de maneira geral, há muita semelhança entre as missões das organizações analisadas. O desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade estão presentes na missão de todas as organizações, aparecendo diretamente através das palavras sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, ou indiretamente por meio de palavras que estão associadas a esta premissa. A Embrapa traz de forma mais efusiva a questão da inovação, enquanto as empresas estaduais de extensão rural enfatizam temas como valorização das pessoas do campo, segurança alimentar, aumento da renda e qualidade de vida. As organizações do sistema S estão mais focadas na formação profissional e no empreendedorismo. Neste sentido, a missão da Epagri “Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade” está em consonância com as demais organizações e se mostra atual.

**Visão** - a visão de futuro das organizações segue um mesmo roteiro, apontando na perspectiva de busca pelo protagonismo, reconhecimento, pela excelência e essencialidade. Tornar-se referência parece ser o objetivo de todos. A visão da Epagri de “Ser reconhecida nos cenários estadual e nacional como modelo de excelência em pesquisa agropecuária, extensão rural e gestão” pode servir de resumo para a visão das organizações analisadas.

**Valores** - os valores identificados entre as organizações são muito próximos, representados por palavras-chave como confiança, respeito, ética, integridade e transparência. Atualmente estes valores, além de palavras que identificam boas práticas institucionais, estão incorporados nos documentos das organizações, tais como Código de Ética, Plano de Integridade e Compliance, entre outros. O desafio passa a ser o de se fazer cumpri-los por meio de mecanismos de monitoramento institucionalizados.

**Objetivos estratégicos** - dentre as diretrizes das organizações, são os objetivos estratégicos que deixam mais claro o caminho a ser seguido através de focos de atuação estruturados e perceptíveis aos empregados e ao público externo.

Para análise comparativa entre as organizações, utilizou-se inicialmente a Embrapa como referência, pela sua abrangência nacional e pela *expertise* reconhecida na elaboração do planejamento estratégico.

O VII Plano Diretor da Embrapa 2020-2030 está estruturado em oito objetivos estratégicos finalísticos e três objetivos estratégicos internos. Considerando a complexidade e a diversidade pela abrangência nacional com unidades distribuídas no território brasi-

leiro, o planejamento tem foco bem delimitado, o que dá às unidades descentralizadas a clareza necessária para definir as suas estratégias.

Os objetivos estratégicos finalísticos da Embrapa tratam do posicionamento no ecossistema de inovação e estão organizados nos seguintes temas:

- a) Soluções tecnológicas e oportunidades de inovação;
- b) Base de dados sobre recursos naturais;
- c) Agregação de valor aos produtos e serviços e novas tendências de consumo;
- d) Segurança e defesa zoofitossanitárias;
- e) Bioeconomia;
- f) Desenvolvimento rural sustentável e inclusão produtiva;
- g) Enfrentamento às mudanças climáticas;
- h) Automação dos processos e agricultura de precisão e digital.

Quanto aos objetivos estratégicos internos, foram definidos três eixos que dizem respeito à melhoria da gestão e da eficiência organizacional, e os temas abordados são:

- i) Recursos financeiros e sua racionalização do uso e ampliação de fontes;
- j) Excelência na governança e gestão;
- k) Transformação digital da Embrapa.

De maneira geral, os objetivos estratégicos das organizações estaduais públicas de ATER e do Sistema S analisadas não têm objetivos diretamente vinculados aos eixos finalísticos da Embrapa. As exceções são a Emater-GO e a Emater-DF, que fazem referência ao desenvolvimento de tecnologias e inovação tecnológica e as duas, juntamente com a Emater-RS ASCAR, abordam o desenvolvimento rural sustentável de maneira genérica. Ainda, a Emater-DF tem um objetivo relacionado às informações sobre o espaço rural e outro que diz respeito às organizações rurais. Das organizações do Sistema S, o Sebrae tem um objetivo que trata da integração de soluções e o Senar aborda a sustentabilidade, também de forma genérica. Na área finalística ainda e em eixos um pouco diferentes dos da Embrapa, entre as organizações públicas de pesquisa e extensão rural, a Emater-RS tem dois objetivos que tratam da igualdade de direitos sem discriminação e do enfrentamento às desigualdades, execução e assessoramento de políticas públicas, programas, projetos, serviços e ações do Estado; já a Emater-DF tem um objetivo relacionado à segurança alimentar e nutricional. Entre as demais organizações estaduais, alguns objetivos dizem respeito à oferta de ATER de qualidade e execução de políticas públicas. O Sebrae tem dois objetivos relacionados ao fortalecimento dos pequenos negócios e ao empreendedorismo.

A maior concentração de objetivos estratégicos das organizações estaduais e do Sistema S está na organização interna. Neste sentido, utilizando-se como referência os

três objetivos estratégicos internos da Embrapa, o Sebrae e a Emater-GO têm objetivos que coincidem em relação aos temas. Já a Emater-DF tem dois coincidentes, mas não tem nenhum objetivo relacionado à estrutura digital. O Senar tem um objetivo relacionado à governança e gestão.

A maior diversidade de objetivos nas organizações comparadas com a Embrapa está relacionada ao ambiente interno e aos relacionamentos com parceiros. Organizamos este conjunto de objetivos apresentados pelas diversas organizações nos seguintes eixos:

- a) Atuação em redes, articulação institucional, convênios, parcerias e contratações;
- b) Relacionamento com o público, satisfação do cliente, imagem institucional e desenvolvimento de metodologias de ATER;
- c) Oferta de ações finalísticas, portfólio de serviços e qualificação dos projetos;
- d) Gestão de pessoas, comunicação interna, clima organizacional, formação continuada, desenvolvimento de lideranças, equipes especializadas, plano de carreira, cargos e salários, concurso público e contratações de empregados.
- e) Estrutura organizacional, gestão da informação;
- f) Transparência, compliance, excelência na gestão, gestão por resultados;
- g) Infraestrutura.

O foco mais voltado para resolver problemas internos e de relacionamento reflete a situação vivenciada pelas organizações. Isto também foi percebido na Epagri na realização das oficinas internas visando identificar o ponto de vista dos empregados quanto à Empresa, pois a maior parte dos eixos verificados nos objetivos estratégicos internos na descrição acima também apareceu em maior ou menor grau nos apontamentos nas oficinas.

O desafio é ter agilidade nas soluções para os problemas internos para que se possa focar, com maior ênfase, nos objetivos finalísticos.

**Indicadores corporativos** - É através dos indicadores corporativos que a organização obtém a informação sobre o resultado da execução da estratégia e pode comunicar o alcance das metas, além de definir ações corretivas através da tomada de decisão. A definição dos indicadores corporativos é complexa, pois precisa atender ao objetivo de verificar os resultados através de uma fácil mensuração, o que não é uma tarefa simples quando se fala em resultados obtidos através de serviços prestados à sociedade de forma aberta e, principalmente, quando o impacto atribuído à organização representa uma parte do todo, uma vez que muitos atores atuam no mesmo campo, às vezes de forma articulada e, geralmente, de forma não articulada.

Em relação aos objetivos estratégicos, também utilizamos a Embrapa como referência. Na Embrapa, cada objetivo estratégico está especificado em algumas partes e as

metas estão estipuladas no tempo, para serem atingidas no curto, médio ou longo prazo, e dimensionadas para atingir um determinado impacto. Neste formato, a meta é avaliada no tempo estipulado, podendo ser redimensionada, modificada, substituída ou extinta para criação de novas metas para os mesmos objetivos, podendo-se inclusive partir para a criação de novos objetivos. Esta mesma lógica é utilizada pelo Senar.

Entre as organizações públicas estaduais, o mais comum é a utilização de indicadores que expressam a eficiência do trabalho e que são de fácil mensuração, desde que se utilize um sistema de registros adequado. O exemplo clássico é da Emater-RS, que utiliza os seguintes indicadores: nº de famílias da agricultura e pecuária familiar, indígenas, quilombolas, assentados e pescadores artesanais atendidos pela ATERS contínua; nº de projetos elaborados por solicitação/autorização da SDR/RS para programas; nº de cooperativas com assessoramento à gestão, pela ATERS continuada; recursos de financiamentos públicos e/ou privados captados por agricultores cujos projetos de crédito foram elaborados pela Emater.

O IDR/PR e a Epagri apresentam muitas características em comum, uma vez que as duas organizações atuam na pesquisa agropecuária e na extensão rural, a partir da junção de várias organizações estaduais, em dois Estados que apresentam muitas semelhanças em termos de agricultura familiar. Os indicadores corporativos do IDR são muito semelhantes aos da Epagri, destacando-se o balanço social, projetos de pesquisa em execução, unidades de produção familiar atendidas e assistidas, cooperativas e agroindústrias assessoradas e número de publicações científicas.

## **5 A Epagri enquanto referência nacional**

Entre o Sistema Asbraer, que engloba as organizações públicas estaduais de assistência técnica e extensão rural e, mais recentemente, as organizações públicas estaduais de pesquisa agropecuária, a Epagri tem sido apontada como referência. Entre os fatores que colocam a Empresa neste patamar, destacam-se a consolidação da integração entre pesquisa e extensão rural, a adoção de sistemas informatizados de gestão técnica e a presença efetiva no desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.

Nos últimos anos, a Epagri recebeu visitas de intercâmbio da maior parte das organizações públicas estaduais de pesquisa agropecuária e extensão rural, tanto com equipes técnicas como de gestores. As organizações visitantes nos últimos três anos foram a Emater- RS-Ascar, IDR-PR, Emater-Rio, Emater-MG, Empaer-MT, Incaper-ES, IPA-PE, RURALTINS-TO, Emater-PA, IDAM-AM e a Emater-AC. Também foram realizadas algumas

reuniões virtuais, como por exemplo com a Emater-CE, visando a revisão do planejamento estratégico daquela instituição.

Entre os temas de maior interesse na Epagri na área de gestão estão a integração entre pesquisa e extensão rural, a utilização de sistemas informatizados para o planejamento e registros da pesquisa e ATER, a realização anual do balanço social e a estrutura e gestão técnica através de programas e territorialidade. Na área técnica, o que mais tem chamado a atenção das organizações públicas de pesquisa e ATER são as ações planejadas com jovens e mulheres, a execução de políticas públicas estaduais, a articulação institucional, como no caso dos conselhos municipais de desenvolvimento rural, o sistema de plantio direto de hortaliças, a pesquisa em cadeias produtivas, como cebola, arroz irrigado, vitivinicultura e fruticultura, e o trabalho em produção de leite e carne à base de pasto.

A Epagri também têm realizado algumas visitas de intercâmbio em outros Estados, como em Minas Gerais, onde o principal foco foi conhecer o trabalho com queijos artesanais, e no Paraná, onde as áreas de manejo conservacionista do solo e água e o monitoramento de pragas e doenças em culturas anuais é o tema mais explorado.

Também destacamos algumas iniciativas de parcerias, como a capacitação e troca de experiências em homeopatia para técnicos da Emater-RS-Ascar, Epagri e IDR-PR, a troca de experiências em manejo conservacionista do solo, SPDH e monitoramento da ferrugem da soja com o IDR-PR e outras prospecções com a CATI-SP, IPA-PE e Emater-MG.

## **6 O Sistema S em Santa Catarina**

Na assistência técnica e extensão rural, a organização com maior abrangência de atuação em Santa Catarina, além da Epagri, é o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Senar, que é uma instituição vinculada à Confederação Nacional da Agricultura - CNA e às Federações de Agricultura em nível estadual, sendo que em Santa Catarina, a vinculação é com a Federação de Agricultura do Estado de Santa Catarina – Faesc.

O objetivo do Senar é de organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional rural e a promoção social do produtor rural e sua família. O público engloba os agricultores familiares, trabalhadores rurais, jovens e adultos que exercem atividades no meio rural.

O Senar utiliza quatro estratégias de ação para atingir os seus objetivos, que passamos a citar.

A Assistência Técnica e Gerencial - ATeG é um serviço gratuito oferecido ao produtor rural que tem o foco na geração de renda, melhoria da produção e na gestão rural de forma educativa. Os produtores são acompanhados periodicamente por um técnico de campo durante 24 meses, tempo considerado pela organização como mínimo necessário para avaliar os resultados da aplicação da metodologia. Segundo o Senar, a ATeG contribui para a evolução socioeconômica dos produtores, das famílias e da comunidade rural, além de promover a disseminação de tecnologias e práticas gerenciais para a produção de alimentos com respeito ao meio ambiente. Consiste em uma metodologia fundamentada no conhecimento da realidade produtiva e gerencial de cada propriedade rural que vai da identificação dos pontos fortes e pontos fracos para estabelecer estratégias de crescimento e assim atingir metas e objetivos planejados pelo produtor em conjunto com os técnicos de campo. A metodologia é organizada em cinco etapas: diagnóstico produtivo individualizado; planejamento estratégico; adequação tecnológica; capacitação profissional complementar; e avaliação sistemática dos resultados.

O treinamento na formação profissional rural é realizado através de cursos com cargas horárias e conteúdos que constituem módulos padronizados por cadeia produtiva.

O treinamento na promoção social segue a mesma formatação nos treinamentos na formação profissional rural, mas através de cursos em áreas como saúde, educação ambiental, alimentação e organização comunitária.

O Senar também realiza cursos de formação técnica para interessados com ensino médio completo, que obterão o título de técnico na área escolhida. Os cursos têm a maior parte da carga horária em ambiente virtual e uma parte presencial.

Também em ambiente virtual são oferecidos cursos livres em diversas áreas com demanda no espaço rural do estado de Santa Catarina.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-SC) também tem atuação no espaço rural de Santa Catarina. Os temas trabalhados pelo Sebrae, tanto no meio rural como no meio urbano são, cooperação, empreendedorismo, finanças, inovação, organização, mercado e vendas. O público compõe-se de microempreendedores individuais, donos de negócios e interessados em empreender. A estratégia utilizada engloba principalmente a realização de cursos e consultorias.

## 7 Organizações não governamentais atuantes em Santa Catarina

Uma das organizações não governamentais mais atuantes na ATER no Estado é o Instituto de Cooperação da Agricultura Familiar de Santa Catarina (ICAF), que foi constituído em 1989 por um grupo de agricultores do Município de Concórdia, SC, no Oeste Catarinense. Inicialmente a entidade foi construída como Clube 4S - 15 de Julho de Alto Periquito. A sua criação tinha por finalidade prestar assistência social, cultural, beneficente e de integração aos associados do clube, especialmente à juventude rural.

Em 2006, com o êxito das atividades desenvolvidas, os associados deliberaram a mudança do nome do Clube 4S para Instituto de Cooperação da Agricultura Familiar de Santa Catarina, a fim de que a entidade, por meio dessa alteração (enquanto pessoa jurídica sem fins lucrativos), pudesse auxiliar no fortalecimento da agricultura familiar catarinense.

Em 2012, o ICAF expandiu sua atuação para a Região Sul do Brasil, desenvolvendo ações, não somente no estado de Santa Catarina, mas também, no Rio Grande do Sul e no Paraná, tornando-se assim um “braço” técnico de suma importância para os sindicatos filiados à Federação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar da Região Sul - FETRAF/SUL.

Hoje, a entidade possui destaque no desenvolvimento das atividades de Assistência Técnica e Extensão Rural junto aos beneficiários do Terra Brasil – PNCf, especialmente em Santa Catarina, e na elaboração de projetos para o fortalecimento da agricultura familiar, das mulheres e juventude do campo e sobretudo, da defesa de uma produção de alimento mais sustentável, em parceria com a FETRAF/SC.

O Centro de Estudos e Promoção da Agricultura de Grupo (Cepagro) é uma ONG sediada em Florianópolis/SC, no Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Fundado em 1990 por organizações de agricultores(as) familiares e técnicos(as) interessados(as) na formação de redes produtivas locais, o Cepagro conta hoje com uma equipe multidisciplinar que participa de diversas redes e espaços de construção da Agroecologia. Com 200 famílias diretamente beneficiadas, 9 projetos em andamento e 12 redes e articulações, as linhas de trabalho do Cepagro são a agricultura urbana, desenvolvimento rural sustentável, educação agroecológica e gestão de resíduos e compostagem.

A Associação Viane de Cooperação e Intercâmbio no Trabalho, Educação, Cultura e Saúde (Avicitecs) é uma organização não governamental da sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos. É constituída por pessoas de diferentes áreas do conheci-



mento que atuam desde 1983, principalmente com organizações e movimentos sociais em Santa Catarina. Participa de redes da sociedade civil que trabalham na promoção e assessoria da agricultura familiar, agroecologia e da soberania e segurança alimentar. A atuação é voltada para o campo na perspectiva produtiva, educacional e cultural. O principal público é constituído por extrativistas, pequenos agricultores e agricultoras familiares, assentados e consumidores de produtos agroecológicos, com foco nas mulheres e jovens. A atuação é realizada prioritariamente no Planalto Serrano.

A Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida (Apremavi) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, sem fins lucrativos, criada em 09 de julho de 1987. Sua sede fica em Atalanta (SC), junto a um viveiro de mudas de árvores nativas da Mata Atlântica. É uma organização ativista frente às catástrofes socioambientais em curso, e realiza ações para proteger e utilizar os recursos naturais de forma sustentável. Conta hoje com mais de 40 profissionais remunerados e voluntários trabalhando em projetos vinculados a seis áreas temáticas em Santa Catarina e no Paraná. As áreas temáticas são: Clima e restauração de florestas, Conservação da biodiversidade, Planejamento de propriedades e paisagens, Educação ambiental e informação, Políticas públicas e Desenvolvimento institucional.

A Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense (Apaco) é uma organização não governamental sem fins lucrativos, cujo objetivo é estimular e assessorar o desenvolvimento da agricultura de grupo no Oeste Catarinense. É formada e dirigida por grupos de agricultores do tipo familiar que se organizam e desenvolvem suas atividades de forma cooperada, a partir das suas próprias experiências em comunidades. A Apaco tem na adoção como estratégia de ação a organização dos agricultores em Grupos de Cooperação Agrícola – GCAs. Hoje há 85 grupos filiados à Apaco e mais 60 sendo assessorados de forma indireta e esporádica buscando sua filiação. Hoje são mais de 100 grupos sendo assessorados pela Apaco. Tornar-se um instrumento de desenvolvimento sustentável e solidário para a construção de um novo modelo de agricultura com base na cooperação das unidades de produção familiar é seu objetivo principal. Trabalhar pela adoção de programas baseados na agroecologia, na geração de trabalho e renda, na solidariedade e na sustentabilidade é uma de suas prioridades.

As ações estão organizadas nos programas Gestão Agrícola Associativa, Agroecologia, Agroindústria Familiar de Pequeno Porte, Comercialização Justa Assistência Técnica, Crédito Solidário, Capacitação e Intercâmbio, Agroturismo e Desenvolvimento Local Sustentável e Solidário.

## Conclusões

O Plano Diretor da Epagri atual apresenta muita semelhança, principalmente com os planos das organizações públicas estaduais. Destacamos dois componentes do Plano da Epagri que apresentam grandes possibilidades de melhorias a partir da análise comparativa realizada.

Primeiramente, os objetivos estratégicos, que são genéricos e não estabelecem focos de atuação em linhas de trabalho. Embora os objetivos da Epagri deixem clara a atuação da Empresa nas três dimensões da sustentabilidade (ambiental, econômica e social), não é possível identificar quais as linhas de atuação em cada uma das dimensões. De certa forma o Planejamento Estratégico dos Programas 2017-2027 atende a esta necessidade, o que permite um direcionamento das ações de pesquisa e extensão rural e pesqueira. Assim, este documento elaborado com participação interna e de parceiros é uma base sólida para a revisão do Plano Diretor.

O segundo ponto é relativo aos indicadores corporativos. Os indicadores utilizados pela Epagri para expressar os alcances são de fácil mensuração em função dos sistemas de registro utilizados e já estão consolidados entre o corpo funcional, o que é muito positivo. De outro lado, os mesmos indicadores expressam a eficiência da Empresa (o quanto é realizado), mas não permitem a verificação do impacto alcançado através da efetividade das ações. Pelas avaliações realizadas, podemos afirmar que esta não é uma realidade somente para a Epagri, mas para todas as organizações analisadas. O desafio é avançar em indicadores corporativos que resolvam esta questão da avaliação de impacto e que ao mesmo tempo sejam de fácil mensuração e exijam o mínimo de investimento.

O intercâmbio e a troca de experiências com outras organizações públicas de pesquisa e ATER são estratégias poderosas que podem impulsionar o desenvolvimento rural a partir do Plano Diretor. Com o estímulo à organização de capacitações em conjunto e visitas técnicas, é possível colocar em prática o que está previsto na DEX 04/2021 – Programa de Desenvolvimento Profissional da Epagri em seu Capítulo 3 – Intercâmbio profissional e outras modalidades de capacitação.

Considerando as várias iniciativas de organizações não governamentais e do Sistema S que atuam em ações de assistência técnica e extensão rural em Santa Catarina, há um grande potencial de integração e complementaridade de ações que visam atingir maior abrangência e efetividade junto aos diversos públicos, os quais geralmente são comuns. Além de uma estratégia bem estabelecida de parceria, há de se articular a proposição de uma política estadual de ATER com a definição das atribuições de cada grupo de atores.

Embora não tenha sido objeto deste estudo, outra necessidade de definição estratégica é a relação da Epagri com as outras organizações de pesquisa que atuam no ecossistema de inovação do Estado, tais como a Embrapa, Universidades e *startups*. A organização e a construção elaborada e praticada até aqui pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) tem encaminhado muito bem este tema, que deve ficar bem desenhado no novo Plano Diretor.

## Considerações finais

O planejamento estratégico estabelece que a visão da Epagri é “Ser reconhecida nos cenários estadual e nacional como modelo de excelência em pesquisa agropecuária, extensão rural e gestão”. Isso atualmente é uma realidade, considerando a constante busca de intercâmbio por parte de empresas públicas de pesquisa e extensão rural do país e o reconhecimento da sociedade e suas representações. O grande desafio agora é dar o próximo passo, criando as condições para que este reconhecimento fortaleça o protagonismo da instituição perante o ambiente do agro catarinense.

A análise apresentada demonstra que há muita semelhança nos planejamentos estratégicos das organizações estaduais que, em regra, estão mais voltados para a resolução de situações internas. Embrapa, Senar e Sebrae destacam-se pela prevalência de objetivos estratégicos finalísticos em sintonia com a dinâmica atual do espaço rural e dos movimentos globais com relação ao setor agropecuário, que é o objetivo a ser construído na projeção futura da Epagri.

Este documento será utilizado para o embasamento na revisão do Plano Diretor da Epagri, juntamente com outros documentos elaborados a partir da consulta aos empregados, ao público representado pelos conselhos municipais de desenvolvimento rural e aos parceiros. A elaboração do documento final, a ser apresentado ao Conselho de Administração, será realizada através de oficinas nos comitês das Unidades de Gestão Técnica (UGTs), os quais precedem a oficina final, com a participação de representantes dos comitês de UGTs

## Referências

EMBRAPA.VII Plano Diretor da Embrapa: 2020–2030/Embrapa. Brasília, DF: Embrapa, 2020. 31p.

EMATER-MG. Carta de Governança Corporativa. Emater-MG - Belo Horizonte, MG.

EMATER-DF. Planejamento Estratégico 2012-2021. Emater-MG. Brasília, DF.

EMATER-RS-ASCAR. Planejamento Estratégico da Emater/RS-ASCAR 2025-2030.

EMATER-GO. Planejamento Estratégico 2020-2023.

EPAGRI. Plano Diretor 2017-2023. Florianópolis, 2017.

SENAR. Plano estratégico institucional 2021-2024/ Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Diretoria Geral. 1. ed. 1. Versão. Brasília: SENAR, 2021. 34p.

Plano de Gestão Estratégica da Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural da Epagri 2017 – 2027. Florianópolis, SC: Epagri, 2018. 70p. (Documentos, 278)

IDR-PR. Balanço Social 2022.

SENAR/SC. Conheça nossos treinamentos. Disponível em: <https://sistemafaesc.com.br/senar/treinamentos-e-eventos/>. Acesso em: 12 de jan. de 2024.

AVICITECS. Atuando em educação popular e agroecologia desde 1983. Disponível em: <https://vianei.org.br/>. Acesso em: 12 de jan. de 2024.

CEPAGRO. Sobre Nós. Disponível em: <https://cepagro.org.br/>. Acesso em: 12 de jan. de 2024.

APREMAVI. Quem Somos. Disponível em: <https://apremavi.org.br>. Acesso em: 12 de jan. de 2024.

ICAFSC. Instituto de Cooperação da Agricultura Familiar de Santa Catarina. Disponível em: <https://cepagro.org.br/>. Acesso em: 12 de jan. de 2024.

APACO. Sobre Nós. Disponível em: <http://www.apaco.org.br/>. Acesso em: 12 de jan. de 2024.

SEBRAE. Página inicial. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/>. Acesso em: 12 de jan. de 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>