

A Epagri do futuro: resultado do processo participativo para a revisão do Plano Diretor





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 Pecuária

Reney Dorow
Ciência, Tecnologia e Inovação



ISSN 1413-9618 (impresso)

ISSN 2674-9521 (on-line)

Maio/2024

DOCUMENTOS Nº 369

A Epagri do futuro: resultado do processo participativo para a revisão do Plano Diretor



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

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: Maio de 2024

Distribuição: *On-line*

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

Ficha catalográfica

EPAGRI. **A Epagri do futuro**: resultado do processo participativo para a revisão do Plano Diretor. Florianópolis, SC: Epagri, 2024. 41p. (Epagri. Documentos, 369).

Plano Diretor; Pesquisa agropecuária; Extensão rural.

ISSN 1413-9618 (impresso)

ISSN 2674-9521 (*on-line*)

0

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 necessárias: oficinas com os empregados e os Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural (CMDRs), pesquisa de opinião com parceiros e análise de *benchmarking*. A Epagri, historicamente, tem a 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 a análise dos resultados obtidos nas diferentes etapas. Ela servirá de base para as oficinas de elaboração do documento a ser apresentado ao Conselho de Administração para ser avaliado e aprovado como o novo Plano Diretor da Epagri. A Epagri, enquanto empresa estatal, conforme a Lei 13.303 tem a obrigação de estabelecer a sua Estratégia de Longo Prazo, para, no mínimo, os próximos cinco anos.

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

A Epagri, em seus 32 anos de existência somados aos tempos de cada uma das antecessoras, se transformou em uma empresa de referência em pesquisa agropecuária e extensão rural, com solidez institucional e corpo técnico detentor de amplo conhecimento sobre o espaço rural e pesqueiro catarinense. O grande desafio é projetar um futuro institucional que venha a ser marcado pela inovação e pelo protagonismo nas grandes transformações do espaço rural e pesqueiro catarinense com base na sustentabilidade.

Diretoria Executiva

SUMÁRIO

1 Introdução	7
2 Pontos fortes da Epagri	8
3 Pontos a melhorar	12
4 Premissas para o futuro da Epagri	17
4.1 Integração da pesquisa e extensão rural e pesqueira.....	17
4.2 Forte presença no campo.....	18
4.3 Fortalecimento das parcerias	18
4.4 Sustentabilidade	19
5 Focos finalísticos	20
5.1 Execução de políticas públicas para o meio rural e pesqueiro.....	20
5.2 Inovação tecnológica, de processos e negócios	21
5.3 Agrodigital	21
5.4 Gênero e geração.....	22
5.5 Associativismo e cooperativismo	23
5.6 Conservação dos recursos naturais e mitigação dos eventos extremos.....	23
5.7 Diversificação e agregação de valor.....	24
5.8 Redução da desigualdade social e regional.....	25
5.9 Infraestrutura no espaço rural.....	26
5.10 Educação	26
5.11 Pluriatividade e multifuncionalidade	27
5.11 Agricultura urbana.....	28
5.12 Biorrevolução	28
5.13 Capacitação/profissionalização de agricultores, pescadores e técnicos.....	28

6 Focos internos	29
6.1 Gestão e Governança	29
6.2 Gestão e Estrutura Técnica	31
6.3 Recursos Humanos	31
6.4 Clima organizacional	32
6.5 Gestão de processos	33
6.6. Contratos e parcerias	33
6.7 Captação de recursos	33
6.8 Comunicação interna	34
6.9 Marketing e comunicação	34
7 Orientações Estratégicas	35
7.1 PPA 2024-2027	35
7.2 Plano SC 2030	35
7.3 Roadmap Estratégico Integrado	35
7.4. Programa Crescendo Juntos	36
7.5 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS	36
7.6 Lei nº 8.676/1992.....	36
7.7 Lei nº 12.651/2012.....	36
7.8 Lei Estadual nº 14.829/2009	37
8 Indicadores corporativos.....	37
Referências	40

A Epagri do futuro: resultado do processo participativo para a revisão do Plano Diretor

1 Introdução

A Lei 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, estabelece no Art. 23, § 1º que a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, 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. O Plano Diretor da Epagri é o documento que cumpre com esta deliberação.

Durante a trajetória da Epagri houve três momentos fortes de planejamento estratégico que estabeleceram as diretrizes hoje presentes no Plano Diretor. O primeiro foi a elaboração do Planejamento Estratégico 1997-2001, que utilizou uma metodologia participativa, com várias etapas de execução e que definiu as diretrizes da Empresa que, na essência, foram confirmadas nos planejamentos estratégicos posteriores. O segundo momento foi em 2009, quando foram definidas diretrizes estratégicas importantes, como a estruturação técnica em macroprogramas, programas e projetos e estabelecimento das UGT (Unidades de Gestão Técnica) como base territorial de planejamento. Em 2014, o terceiro momento, quando foi publicado o Plano Diretor Epagri 2025, elaborado a partir do relatório da *Roland Berger Strategy Consultants*, documento que manteve as bases dos planejamentos estratégicos anteriores e incorporou os indicadores corporativos, aprovado em 2018 pelo Conselho de Administração para a Estratégia de Longo Prazo, conforme estabelecido pela Lei 13.303/2016. Após 2018 foram realizados alguns ajustes pontuais no documento.

Com as profundas mudanças na dinâmica do espaço rural e pesqueiro catarinense, com as novas demandas e a situação atual da Empresa, a Diretoria encaminhou a revisão do Plano Diretor com o objetivo de projetar as suas próximas décadas, com protagonismo na pesquisa e na extensão catarinense.

O processo de revisão foi organizado em duas etapas, uma de diagnóstico e outra de elaboração do documento final. Na etapa de diagnóstico foram realizadas trinta oficinas internas com a participação de 1201 empregados, consulta aos CMDRs, consulta aos parceiros e análise de *benchmarking*, com a geração de um relatório para cada uma

das quatro ações. Para completar, este relatório executivo foi elaborado e traz questões apresentadas nos relatórios anteriores, juntamente com apontamentos oriundos do Roadmap Estratégico Integrado da Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária, da Carta Consulta ao Banco Mundial visando o Programa SC Rural 2 e da Visão de Futuro do Agro Brasileiro, elaborada pela Embrapa.

O conjunto dos documentos redigidos na etapa diagnóstica é a base para a segunda etapa do projeto, que é a de elaboração do documento final. Para esta segunda etapa, foram planejados dois momentos: a) uma oficina em cada UGT, envolvendo o referido Comitê ampliado com participação de empregados representativos das diversas funções; b) uma oficina final com a participação de quatro representantes escolhidos em cada oficina da UGT. Na sequência será elaborado o documento final a ser apresentado ao Conselho de Administração. Nas oficinas realizadas nas UGTs, a perspectiva territorial será utilizada para a proposição de atualizações nas diretrizes da Empresa. Serão apresentadas algumas perguntas orientadoras relativas ao posicionamento e aos focos da Empresa no futuro de curto, médio e longo prazos e cada território fará a sua contribuição. Na oficina final, em que participarão quatro representantes de cada território (UGT), será realizada uma reflexão acerca das perspectivas futuras para o espaço rural a partir dos documentos preparatórios publicados para esta finalidade e a revisão das diretrizes da empresa: Missão, Visão, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas Corporativas.

Este relatório executivo preparatório para a etapa final, conforme o parágrafo anterior, compõe-se de uma descrição dos pontos fortes da Epagri e pontos a melhorar, conforme elaboração na etapa de diagnóstico, e uma discussão acerca das diretrizes para a Empresa, principalmente no que diz respeito aos objetivos estratégicos e consequentes indicadores corporativos.

2 Pontos fortes da Epagri

A Epagri foi criada em 1991, fruto da junção da Acaresc, da Empasc, da Acarpesc e do Iasc e posterior incorporação do Icepa em 2005, todas organizações públicas de pesquisa, extensão rural e pesqueira e de estudos socioeconômicos, legitimadas pela sociedade e com forte atuação no território catarinense. A história de 32 anos da Epagri foi construída a partir do legado das antecessoras e com base na interatividade com o público e as organizações parceiras.

O reconhecimento e a credibilidade da Epagri como referência perante outras organizações estaduais de ATER e de pesquisa é resultado de conhecimento, informação

e promoção de soluções de forma pioneira e consolidada na longa trajetória de sucesso. Esta credibilidade permite influenciar políticas públicas e processos gerenciais no governo do Estado. Em nível municipal, a Epagri é referência em conhecimento para informações e orientações e desfruta de grande poder de mobilização. Outro destaque é a capacidade de elaborar e executar programas de desenvolvimento rural, como o Microbacias 1 e 2 e o SC Rural, com financiamento do Banco Mundial devido ao seu reconhecimento de excelência em nível internacional.

A integração é analisada como ponto forte da Epagri e 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 concerne à relação com o público externo, em que os eventos com visitação que aproximam a população são bem vistos, assim como a difusão de tecnologias por parte de pesquisadores e extensionistas quando focados na solução de problemas reais dos produtores. A integração com várias instituições e diferentes níveis da sociedade traz proximidade do público beneficiário.

O conjunto do capital humano composto pelos epagrianos é visto como um dos grandes pontos fortes da Empresa. Tal assertiva advém da constatação de que seu quadro de profissionais é comprometido e dedicado, seja pesquisador, extensionista, administrativo, de apoio ou de campo. Os pesquisadores são reconhecidos pela capacidade e *expertise* em gerar conhecimento de alto nível para solução de problemas das cadeias produtivas com aplicação direta por agricultores e pescadores. 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 rural permitem ampliar o escopo de atuação e contribuir com a riqueza do capital humano.

Do ponto de vista do servidor, a remuneração atrativa para a maioria dos cargos em comparação a empresas similares é importante, assim como o 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 EPs, transporte coletivo). O ambiente de trabalho colaborativo favorece a sensação de segurança, conforto e estabilidade na relação funcionário e Empresa e na união entre funcionários, predispondo à cooperação. Em meio à pluralidade profissional, há uma cultura corporativa que dá condições de trabalhar com a diversidade de necessidades da população.

O clima organizacional é resultado de vários fatores, como unidades bem localizadas, um ambiente agradável e bem cuidado, a natureza ao redor, aliado 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 fácil acesso aos chefes e dirigentes, bem como coleguismo, amizade e acolhimento entre funcionários e disposição para colaborar na resolução de problemas são ingredientes para se sentir feliz, assim como desfrutar de liberdade e autonomia para desenvolver um bom trabalho.

A presença e representatividade da Epagri em quase todos os municípios catarinenses, por meio físico ou digital, e a pesquisa com grande visibilidade são pontos fortes para o reconhecimento da Empresa como referência. A atuação estadual com estruturas distribuídas no território catarinense – escritórios municipais e regionais de extensão, unidades de pesquisa, centros de treinamento, centros estaduais e a sede – 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, com a realidade do espaço rural e pesqueiro, com ações contínuas ao longo de décadas de trabalho. A grande abrangência territorial, a capacidade de interagir diretamente com as comunidades rurais, o atendimento a agricultores e pescadores na propriedade levando conhecimento e oportunidades fazem da Epagri uma empresa protagonista no desenvolvimento do Estado.

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 buscam a humanização dos trabalhos e as ações incentivam a formação de lideranças rurais e pesqueiras, como no caso da ação com jovens e mulheres.

Também é importante a oferta de serviços especializados através dos centros de pesquisa: Cepa, Ciram e Cedap e Cepaf. O Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola (Cepa) atua no acompanhamento e análise de mercado, com informações fundamentais para a tomada de decisão pelos agricultores, pescadores e suas organizações, disponibilizadas através das plataformas Infoagro e Observatório AgroCatarinense. O Centro de Informações de Recursos Ambientais (Ciram) é responsável pelos serviços de agrometeorologia, zoneamento climático e outras informações ambientais. O Centro de Desenvolvimento da Aquicultura e Pesca (Cedap) desenvolve pesquisas que contribuem

de maneira decisiva para colocar Santa Catarina como grande referência nacional na área de piscicultura e maricultura. A contribuição do Centro de Pesquisa da Agricultura Familiar (Cepaf) é no desenvolvimento deste setor chave para a economia catarinense, com localização estratégica no território do Grande Oeste.

A Epagri tem investido de forma contínua e sistemática em pessoas, instalações e equipamentos que formam seu patrimônio, como veículos, itens de informática, estrutura de escritórios, equipamentos para trabalho de campo, como também recursos para executar as ações de pesquisa e extensão. Os equipamentos de informática ganham destaque na era da conectividade e exigem investimento em uma rede que facilite a comunicação e realização de cursos diferenciados, tanto para servidores quanto para beneficiários. A Epagri avança de forma robusta e ampla em tecnologia, proporcionando o uso efetivo da ATER digital no Estado, trazendo qualidade na informação e ampliando o leque de beneficiários.

O amplo espectro de atuação da Empresa facilita firmar uma gama de parcerias com entidades diversas, entre as quais empresas públicas, privadas, cooperativas, universidades, tanto para realizar trabalhos quanto para disseminar a pesquisa e a extensão rural. Entretanto, a principal parceria da Epagri é com as famílias rurais e pesqueiras.

O planejamento técnico operacional da Epagri foi desenhado com base nos programas, diretrizes, estratégias e prioridades institucionais criados para a execução de projetos e atividades voltadas ao desenvolvimento sustentável dos meios rural e pesqueiro, o que posiciona a organização como referência nas áreas de pesquisa e ATER. Há diversidade e abrangência de programas, um coordenador de ATER e um de pesquisa para cada programa, técnicos de referência em áreas específicas e uma rede de apoio que possibilita respostas às demandas. Por outro lado, se dispõe de liberdade para planejar e executar as ações com criatividade e se tem 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 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 e se percebe a melhoria da comunicação interna com agilidade, ações para buscar mais eficiência nas licitações com a melhoria 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.

Em 2023, a Epagri obteve uma pontuação notável de 93,89 na avaliação da Aplicação do Modelo de Governança e Gestão, alcançando um nível de excelência no cenário nacional. O certificado, concedido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, corresponde ao Bronze-4, o que representa o mais alto índice na análise e a classificação mais elevada entre as empresas públicas do País.

3 Pontos a melhorar

As anotações a seguir são contribuições dos empregados nas oficinas internas realizadas em 2023, e das organizações parceiras em consulta realizada com vistas à revisão do Plano Diretor.

As recomendações são para uma gestão pautada na eficiência, descentralizada, participativa e estruturada com o foco na missão da Epagri e objetivos nas áreas ambiental, social e econômica, que é o seu diferencial. 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.

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 na estratégia da Empresa, tanto no que concerne ao ambiente interno quanto na proposição de políticas públicas. Internamente deve ser condizente com as características reais dos municípios. Além de buscar valorizar a qualidade do trabalho executado, deve apontar indicadores qualitativos e não só quantitativos e manter-se 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 é de agricultores familiares, maricultores e pescadores artesanais.

Em relação aos Cetres, é necessário promover o dinamismo a partir de uma definição estratégica de objetivos, bem como melhor definir a distribuição dos recursos, visando garantir a manutenção das estruturas físicas.

As normas e os processos gerais devem ser claros para proteger as Equipes Municipais e o planejamento do trabalho da interferência político-partidária, assim como devem ser transparentes os processos de transferências de lotação. É visto como interessante o intercâmbio de experiência entre as regiões, o reconhecimento de líderes como conhecedores das temáticas as quais 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.

A sustentabilidade está diretamente relacionada ao foco de trabalho, o que pressupõe a adoção de uma visão mais acurada e estratégica dos projetos. Outra preocupação é com 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 relação quanto à pegada ambiental.

Um fator fundamental diz respeito à revisão, ao desenvolvimento e à adequação dos indicadores corporativos cujo foco deve priorizar resultados qualificados, de curto, médio e longo prazo, valorizando também o esforço com base na eficiência nas entregas e presença nos municípios. O planejamento e os indicadores devem ser adequados à realidade do corpo técnico atual e a avaliação de resultados alcançados deve levar em consideração os aspectos quantitativo e qualitativo e o impacto gerado para a sociedade.

Como empresa de conhecimento, a Epagri precisa promover a valorização, motivação e integração dos empregados. As demandas levantadas incluem o aumento do corpo técnico e administrativo, revitalizando a Empresa via efetivação de PDVI e Concurso Público, com recomposição de equipes multidisciplinares nos Escritórios Municipais, Regionais e nas Estações Experimentais. Há uma urgente necessidade de ampliação do Programa de Pós-graduação, bem como o reconhecimento de títulos obtidos com recursos próprios como forma de valorização profissional, assim como há demanda para 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 consequências e, por outro lado, a análise da sobrecarga de trabalho. Outra demanda levantada nas oficinas com os empregados é a de reverter a terceirização, pois esta 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, PCDs, relações humanas no trabalho e formação de lideranças. Analisar também as possibilidades de horários flexíveis que inclua o teletrabalho. A melhoria dos processos de gestão e da própria qualificação dos gestores é um 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. Inclui-se aqui a sucessão e o repasse de conhecimento e a necessidade de força de trabalho na área administrativa e operacional. Também inclui oportunizar crescimento profissional e banco de horas condizente com a realidade.

A revisão do PCCS deve contemplar a reformulação da estrutura de carreira na Epagri, o que inclui pós-graduação, reconhecimento de títulos, cargos em extinção, inclusão de funcionários que se formaram após o enquadramento, promoção de colegas que ascendem a cargos de liderança e incentivo à qualificação e progressão vertical dos funcionários em todos os níveis. Devem-se considerar também as capacitações com reconhecimento em bônus de remuneração por curso de interesse da Epagri, assim como avaliar a possibilidade de migrar de função, desde que observada a formação profissional. Outra proposta é de se realizar concurso interno para exercício de funções gratificadas, bem como a justa remuneração destas funções, inclusive muitas das quais hoje não remuneradas.

O sistema de avaliação dos empregados, associado ao Plano Anual de Trabalho Individual (PATI) deve ser aperfeiçoado, com a definição de critérios mais objetivos. A revisão da metodologia de avaliação e das referências de promoção por merecimento é considerada uma questão central. O foco deve ser nas atividades técnicas da extensão rural e pesqueira, pesquisa e área meio e a avaliação funcional entendida como um instrumento de valorização profissional. Um dos temas a ser avaliado é o esforço de trabalho fora do município, que se entende como, não apenas não sendo valorizado, mas penalizado. O acompanhamento dos gestores na execução de tarefas também deve ser melhorado.

É de interesse de administrativos, extensionistas, pesquisadores, operacionais e apoio fazerem parte de um processo de capacitação continuada, seja em nível amplo ou que atenda às prioridades de cada UGT. É central melhorar e possibilitar o acesso a eventos, graduação e pós-graduação. A responsabilidade 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.

Outros temas muito citados nas consultas foram a simplificação e a desburocratização de processos internos. As demandas e sugestões incluem a informatização e a desburocratização, permitir 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 deva ser um facilitador. Por sua vez, deve ocorrer a capacitação dos envolvidos em cada processo, seja em nível administrativo ou no que concerne à metodologia de extensão. A desburocratização inclui os sistemas de políticas públicas e a sincronização, unificação, integração entre Seater, Seceve, Seplan e relatórios, SAFI, Secredito e Selaud. Para que as sugestões sejam implementadas, considera-se como fundamental investir em processos informatizados e na evolução tecnológica.

No que diz respeito à estrutura física, veicular e de equipamentos, as sugestões vêm no sentido de se investir nas unidades da Epagri a partir de uma “estrutura física padrão” com identidade visual, abrangendo as unidades de pesquisa, extensão e de campo: gerências regionais, escritórios municipais, estações de pesquisa, centros de treinamento, laboratórios, banheiros, refeitórios, vestiários, o telhado da sede administrativa precisam de manutenção e reformas urgentes. Há necessidade de investimento na aquisição e manutenção de máquinas e equipamentos modernos, ágeis e seguros, considerando eficiência e funcionalidade. Entre as compras, destaca-se o uso de smartphones para a extensão, assim como a inclusão do serviço de limpeza nos escritórios municipais, lavagem dos veículos e consequente diminuição da dependência das prefeituras municipais. Sobre a frota, investir em melhoria, revisão do contrato de manutenção veicular e efetivação de seguro. Em termos mais amplos, sugere-se a criação de um departamento cujo foco seria manutenção de estrutura física, acessibilidade e elaboração de projetos de engenharia com equipe especializada. Teria também uma equipe para compra, manutenção e importação de equipamentos de forma direta. Simultaneamente, sugere-se investir em atualização

constante da mecanização e melhorar as condições de trabalho (EPI). Por outro lado, apostar na ATER digital, melhorar e discutir metodologia e disponibilizar equipamentos e ferramentas adequados de TI para o corpo funcional, incluindo extensão, pesquisa e administrativos. Junto a isso, melhorar as redes de acesso à internet, modernizar, atualizar softwares e sistemas frente às novas tecnologias. Em relação a viagens dos empregados, contratar seguro de veículos, revisão adequada no valor de diárias, manutenção veicular, etc.

Há necessidade de se atuar no fortalecimento das parcerias com instituições públicas ou privadas com objetivo de formar uma rede de conhecimento, identificando ações em que a Epagri tenha condições de tornar-se 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. 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 o reconhecimento da Epagri como um braço da Secretaria da Agricultura e Pecuária (SAR) e do Governo.

O foco da captação de recursos deve ser a busca por sustentabilidade financeira. Como exemplo, projetos com bancos internacionais e financiamento contínuo das pesquisas via edital, como tem ocorrido com a Fapesc. Ou seja, a Epagri deve ser proponente de projetos que possam ser negociados para captação de recursos. No mesmo sentido, a qualificação dos projetos com visão de longo prazo e em novas estratégias a serem desenvolvidas.

Conseguir se comunicar interna e externamente é um desafio que exige investimento e melhorias. As inquietações vêm no sentido de que urge modernizar a gestão com foco na comunicação interna de forma ampla, incluindo departamentos, unidades, administrativos, 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, o que exige mais clareza e objetividade no repasse das informações. O e-mail é citado como meio oficial e rápido. Aponta-se ainda a necessidade de estabelecer uma periodicidade de reuniões para promover 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, especialmente entre pesquisa e extensão. A indisponibilidade 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 a fim de evitar que várias pessoas encaminhem os mesmos conteúdos, cada qual com uma interpretação diferente. Como resultados, espera-se assim a melhoria do acesso ao conhecimento gerado, informações atualizadas, eliminação de formulários desatualizados na intranet e no drive. Outra sugestão é ampliar os espaços internos para apresentar os resultados de experiências positivas, pois “o epagriano precisa conhecer a Epagri”.

Divulgar os trabalhos a partir de um padrão único de identificação das unidades e melhorar a visibilidade da Empresa por meio de uma comunicação eficiente é visto como demanda imediata. O propósito é contribuir com a visibilização e socialização de trabalhos, expertises, tecnologias, internamente e na sociedade, com investimento forte em publicidade que insira a Epagri em diferentes mídias, em 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”.

4 Premissas para o futuro da Epagri

Nos diversos processos de consultas realizadas para a revisão do Plano Diretor alguns apontamentos apareceram com unanimidade, demonstrando o entendimento comum de que a complexidade do espaço rural e pesqueiro e a situação da agricultura familiar exigem que a atuação de uma empresa pública de pesquisa e extensão rural se dê sob algumas premissas:

4.1 Integração da pesquisa e extensão rural e pesqueira

A Epagri foi criada em 1991, resultado da fusão de organizações precursoras nominadas anteriormente neste documento, que trouxeram culturas organizacionais e focos de atuação diferentes. A integração entre a pesquisa e a extensão rural e pesqueira passou, a partir de então, a ser um objetivo da instituição através de várias estratégias, como a criação de programas técnicos e discussão de linhas de trabalho em comum. Recentemente, foram instituídos os projetos integradores, em que pesquisa agropecuária e extensão rural e pesqueira elaboram a proposta desde a sua concepção e realizam as

ações em conjunto de modo que a atividade investigativa esteja vinculada a um problema concreto identificado e que as ações de pesquisa e extensão sejam integradas.

Entre as organizações de pesquisa agropecuária e extensão rural e pesqueira do País, a Epagri foi precursora na fusão de instituições para a formação de uma única empresa. Além de fortalecer a presença do Estado, a fusão tinha como objetivo racionalizar os custos das atividades. Não é por acaso que a Epagri hoje serve de modelo para instituições de outros estados brasileiros, como Paraná, Mato Grosso e Espírito Santo tanto, que seguem o mesmo roteiro e têm a nossa Empresa como referência.

4.2 Forte presença no campo

Nas consultas realizadas junto ao público e suas representações, a necessidade de presença da Epagri a campo apareceu com grande destaque. A redução do corpo técnico, observada ao longo do tempo, assim como a burocracia do trabalho, em especial a referente à execução das políticas públicas, também são os apontamentos observados que estariam limitando uma maior presença junto às famílias. Neste sentido, é necessário definir estratégias com o intuito de atender a esta expectativa, como melhoria de processos, investimento em recursos humanos e ampliação das parcerias. A maior articulação entre Epagri e equipes técnicas das prefeituras municipais, cooperativas e outras organizações é uma possibilidade que permitiria maior presença de profissionais no espaço rural e pesqueiro com os mesmos propósitos.

4.3 Fortalecimento das parcerias

A complexidade do espaço rural e pesqueiro é uma realidade, tanto nos aspectos inerentes às atividades desenvolvidas, às configurações familiares e à organização dos agricultores e pescadores, quanto em relação à presença de atores com os mais diversos objetivos, que interagem com o mesmo público. Este fator, assim como os interesses comuns às diversas organizações em temas alinhados com os princípios da sustentabilidade, nos leva, necessariamente, ao caminho das parcerias institucionais. A Epagri, através do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), vem estabelecendo as bases jurídicas e os fluxos apropriados para a realização de parcerias de forma ágil e produtiva. E isso já tem apresentado resultados. Os próximos passos são a identificação das possibilidades e a priorização estratégica. Os esforços visam racionalizar o uso dos

recursos disponíveis de modo que os resultados se traduzam em benefícios para toda a sociedade catarinense. Na área da pesquisa, as universidades e empresas públicas e privadas representam grandes possibilidades para a realização de projetos em conjunto, enquanto empresas do agro e cooperativas podem ser parceiras no financiamento de pesquisas que estejam no escopo de trabalho da Epagri e que sejam de seu interesse. Na extensão rural e pesqueira, o fortalecimento das atuais parcerias e a identificação de novas pode representar a ampliação das ações em que o maior beneficiário é o agricultor e o pescador artesanal. Neste sentido, a maior articulação com as equipes técnicas de prefeituras municipais, cooperativas e organizações não governamentais atuantes no espaço rural e pesqueiro pode ser realizada através de instrumentos jurídicos e planos de trabalho que contemplem a capacitação de técnicos, a execução de projetos em conjunto e o fortalecimento das políticas públicas.

4.4 Sustentabilidade

No mundo atual, em que estamos vivenciando os efeitos das mudanças climáticas e se intensificam os problemas sociais, não há espaço para intervenção pública de pesquisa e extensão que não esteja alinhada com as dimensões da sustentabilidade. Os programas e projetos executados devem focar obrigatoriamente na geração de renda para as famílias num processo inclusivo e de respeito ao ambiente, em que a organização política de agricultores e pescadores seja fortalecida e a ética esteja sempre contemplada. Embora os programas técnicos da Epagri contemplem tais dimensões, o principal desafio é promover a sua articulação para que a Empresa atue com visão sistêmica, de modo que as diretrizes sociais, ambientais e econômicas estejam vinculadas e contempladas em cada projeto e ação.

A Embrapa, no documento Visão de Futuro do Agro Brasileiro, alerta que a demanda por bens e serviços em um ambiente com recursos naturais finitos, bem como acordos internacionais e os crescentes requerimentos legais ambientais, pressionam para que a produção de alimentos seja realizada por meio de processos mais sustentáveis e integrados. Neste sentido, os incrementos de produtividade deverão estar associados à diminuição da pegada de carbono, à conservação da água, à manutenção dos nutrientes no solo, ao uso controlado de antimicrobianos e de agrotóxicos, à redução das perdas e dos desperdícios e às condições adequadas de empregos e renda no campo. Neste processo, a empresa aponta as soluções digitais – entre elas a robótica e a automação – como fundamentais. Neste sentido, aspectos da bioeconomia, da adequação ambiental

das propriedades rurais, da valoração dos serviços agroambientais, bem como a evolução das chamadas agendas ESG (Ambiental, Social e Governança), são forças que seguirão se intensificando. A sustentabilidade em suas três dimensões (econômica, ambiental e social) é a principal força motriz dessa megatendência.

5 Focos finalísticos

As diversas consultas realizadas e o estudo das perspectivas de futuro da agricultura familiar, da pesca artesanal, da maricultura e do agronegócio catarinense, bem como o diagnóstico da situação atual da Empresa, apontaram alguns focos que, potencialmente, podem ser priorizados para a atuação da Epagri, os quais deverão ser avaliados, podendo ser transformados em objetivos finalísticos no Plano Diretor.

5.1 Execução de políticas públicas para o meio rural e pesqueiro

Enquanto empresa pública, a Epagri é a presença do Estado no espaço rural e pesqueiro e tem um papel a cumprir na execução de políticas públicas voltadas à agricultura familiar, à pesca artesanal e aos demais públicos. Neste sentido, são três os aspectos a se considerar: o acesso, a aplicação dos critérios estabelecidos e a efetividade das ações em resultados.

Quanto ao acesso dos beneficiários potenciais às políticas públicas, é importante estabelecer estratégias para que elas sejam inclusivas, com ênfase nos mais vulneráveis. No que diz respeito à aplicação dos critérios dos programas, a história da Epagri lhe confere os quesitos de rigor, ética e seriedade na aplicação de recursos públicos. A efetividade das políticas públicas é tema para ser abordado com maior profundidade, com a aplicação de metodologia de avaliação de impactos.

O Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura Catarinense apontou 343 ações de curto, médio e longo prazo que dependem da presença do Estado e de políticas públicas nas quais a estrutura da Epagri e das demais empresas vinculadas à Secretaria da Agricultura e da Pecuária configuram a base operacional.

5.2 Inovação tecnológica, de processos e negócios

A inovação é inerente a uma empresa de pesquisa e extensão rural e pesqueira, principalmente em relação à área tecnológica. O desafio é inovar participando de forma protagonista do ecossistema de inovação com o estabelecimento de parcerias e formas de agilizar os processos. Na condição de uma empresa estatal, é preciso ter clareza de que os serviços realizados buscam atender o público beneficiário e, ao mesmo tempo, façam parte do ambiente de negócios de forma organizada e regrada.

O Plano de Desenvolvimento Santa Catarina 2030 definiu como um dos objetivos a garantia no espaço rural e pesqueiro de uma produção sustentável por meio do desenvolvimento e da aplicação de inovações tecnológicas e sociais.

No Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura, a tecnologia e a inovação são temas centrais e abrangem desde a governança do sistema de inovação com a maior conectividade entre entidades públicas e privadas até a indicação de áreas temáticas para o foco em inovação. Entre os temas abordados está a inovação em produtos alimentares, sistemas de produção sustentáveis, tecnologias digitais e humanização do trabalho.

Uma das propostas da Carta Consulta para o Programa SC Rural 2 era o estímulo ao empreendedorismo e à inovação no campo e no mar com o objetivo de ampliar a renda de agricultores e pescadores. Além de valorizar e preservar os produtos e saberes locais, o foco do programa era a melhoria e o aprimoramento de negócios, o desenvolvimento e a difusão de tecnologias sustentáveis, bem como a criação de novas oportunidades de mercado.

5.3 Agrodigital

O avanço das tecnologias digitais no campo e no mar é uma realidade inexorável que se apresenta atualmente. Se por um lado, surge como uma grande oportunidade para a redução de custos, a tecnificação, a humanização do trabalho e o planejamento das atividades, por outro lado pode aumentar a desigualdade entre agricultores e pescadores e ampliar ainda mais discrepância entre produtores tecnificados e aqueles com dificuldade em assimilar as inovações, provocando uma forte exclusão. Dessa forma, é necessário participar deste movimento no desenvolvimento de tecnologias, identificação das já produzidas e promoção da inclusão digital.

A Embrapa, no documento *Visão de Futuro do Agro Brasileiro*, utiliza a Figura 1, elaborada por Bolfe et al. (2020a), para apontar os desafios científicos, tecnológicos,

sociais e econômicos para ampliar a digitalização do campo, elencando ainda as principais tendências e oportunidades na transformação digital da agricultura brasileira nos próximos anos. A empresa avalia que as tecnologias digitais têm elevado potencial para amparar futuras ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação em mapeamentos multiescalares, análises integradas e gestão de base de dados dos solos tropicais, favorecendo a melhor tomada de decisão na produção de alimentos, fibras e energia.

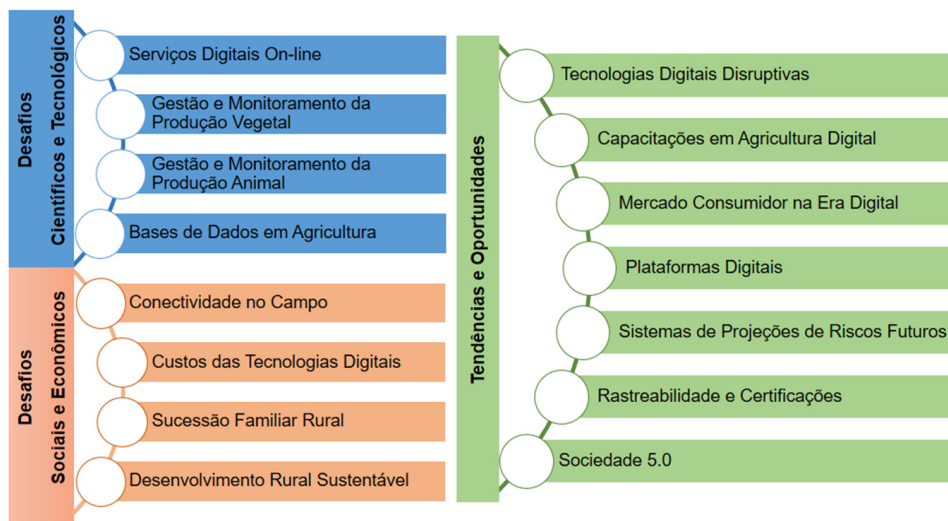


Figura 1. Principais desafios e oportunidades na transformação digital da agricultura brasileira
 Fonte: Bolfe et al. (2020a), citado pela Embrapa

5.4 Gênero e geração

Exterckoter (2016), reafirmando vários estudos, coloca o processo sucessório como o maior desafio da agricultura familiar de Santa Catarina. O trabalho com jovens tem se mostrado uma estratégia acertada com vistas à promoção da sucessão na agricultura familiar e na pesca. Baseado na mesma concepção, o trabalho com mulheres tem o objetivo de promover o protagonismo feminino nos negócios, em que a equidade é uma premissa, superando a trajetória histórica em que o homem está à frente das propriedades e a mulher realiza um trabalho invisível. Priorizar o trabalho na promoção de gênero e geração é priorizar também o futuro da agricultura familiar e da pesca artesanal e, por consequência, da própria Epagri.

Ampliar as políticas públicas de incentivo ao protagonismo de jovens e mulheres no campo é um fator estruturante apontado pelo Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura, sendo que a geração de renda, incluindo novas atividades agrícolas e não agrícolas, cursos de formação, cooperativismo e associativismo e promoção de novas formas de comercialização são as principais estratégias sugeridas.

5.5 Associativismo e cooperativismo

A força do agro catarinense e a resiliência da agricultura familiar e da pesca artesanal tem forte relação com o cooperativismo e o associativismo. A Epagri e suas antecessoras sempre exerceram um papel fundamental na constituição e no desenvolvimento desta estrutura organizacional. Os desafios atuais são a melhoria na gestão das cooperativas do campo da economia solidária, a organização da produção com vistas aos mercados de circuito curto e o fortalecimento das redes de cooperação.

O associativismo e o cooperativismo, no Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura, têm algumas linhas de ação bem definidas, como o investimento em capacitação, a promoção da aproximação do produtor com o consumidor, a realização de estudos sobre a realidade do espaço rural catarinense, a multifuncionalidade e a criação de um programa de agroindústria familiar com a organização em redes de cooperação.

5.6 Conservação dos recursos naturais e mitigação dos eventos extremos

As condições climáticas, a topografia e os tipos de solo de Santa Catarina exigem forte investimento na conservação dos recursos naturais para a sustentabilidade da produção agropecuária e prevenção a danos ambientais como assoreamento de rios e outras consequências para as populações rurais e urbanas. Nos últimos anos os eventos extremos são cada vez mais sentidos, com grandes prejuízos sociais, financeiros e ambientais. A atuação da pesquisa agropecuária e da extensão rural nesta área, além de contribuir com a conservação dos recursos naturais visando à manutenção da produtividade dos solos, é fator de promoção da resiliência e adaptação às mudanças climáticas. Um dos indicadores mais importantes e visados atualmente é a GEE (Emissão de Gases de Efeito Estufa), o que torna necessário definir a atuação da Epagri em relação ao foco de trabalho e às parcerias.

Neste sentido, o Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura definiu como orientação promover o desenvolvimento dos sistemas produtivos em conformidade com a conservação dos recursos naturais e a mitigação dos eventos extremos. Entre as ações propostas estão restauração e preservação das matas ciliares, política de investimento em pesquisa com foco na sustentabilidade, capacitação de técnicos e agricultores, racionalização do uso de agrotóxicos e insumos agrícolas, investimento em segurança hídrica e educação ambiental.

A solução proposta pela Carta Consulta visando o Programa SC Rural 2 para o eixo Meio Ambiente busca promover a resiliência hídrica, reduzir a vulnerabilidade climática, apoiar a implantação de sistemas produtivos integrados com tecnologias de baixo impacto ambiental e incentivar a regularização ambiental de propriedades rurais através do Cadastro Ambiental Rural (CAR) e do Programa de Regularização Ambiental (PRA).

5.7 Diversificação e agregação de valor

No Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura, um dos principais temas definidos como estruturantes foi o de fomentar alternativas de renda e formas de organização que estimulem a diversificação produtiva e a agregação de valor. Esta definição é plenamente justificável por ser Santa Catarina um Estado pequeno, com alta densidade populacional e economia alicerçada na diversificação. A Epagri, através do programa GNM (Gestão de Negócios e Mercados), atua na agregação de valor e na estruturação das organizações de agricultores familiares e pescadores artesanais, uma linha de trabalho que foi apontada como sendo importante e que deve ser fortalecida. Entre as ações pontuadas estão a revisão e adequação da legislação para as agroindústrias familiares, a criação de um programa estadual de agregação de valor, o incentivo à diversificação da produção, criação de um marca para os produtos catarinenses, compras institucionais da agricultura familiar, promoção dos circuitos curtos de comercialização e a criação de marcas coletivas e signos distintivos.

A revitalização do espaço rural e pesqueiro valorizando sua diversidade social, cultural e ambiental é um dos objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Santa Catarina 2030. Outro objetivo do Plano é o de agregar valor por meio do empreendedorismo, da inovação e diferenciação de produtos e serviços na agricultura familiar e pesca artesanal e, ainda, promover a segurança sanitária e conformidade legal nos negócios no espaço rural e pesqueiro.

5.8 Redução da desigualdade social e regional

Apesar de a Síntese de indicadores sociais do IBGE, 2023, apontar Santa Catarina como um dos estados com os melhores índices, alguns dados precisam ser levados em consideração. Conforme tabulação do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS) apresentada abaixo, em janeiro de 2024 Santa Catarina tinha no Cadastro Único registradas 52.012 famílias vivendo em domicílios rurais em condições de baixa renda, pobreza e pobreza extrema, totalizando 154.449 pessoas.

Tabela 1. Tabulação de famílias do CadÚnico Santa Catarina - Referência Janeiro 2024

Situação do domicílio	Faixa da renda familiar per capita					TOTAL
	Pobreza 1 (até R\$ 109)	Pobreza 2 (de R\$ 109 a R\$ 218)	Baixa Renda	Acima de 1/2 S.M.	Sem Resposta	
Urbanas	135.225	60.310	151.783	248.402	0	595.720
Rurais	21.332	9.720	20.960	32.011	0	84.023
Sem Resposta	8.608	184	347	890	0	10.029
TOTAL	165.165	70.214	173.090	281.303	0	689.772

Fonte: MDS

A Epagri tem algumas experiências importantes de ações voltadas à redução da pobreza rural, como o Projeto Microbacias II e a execução do Programa Fomento às Atividades Produtivas Rurais, do MDS, que podem servir de referência para novos projetos numa possível linha de trabalho nesta área. Nas consultas a atores externos, ficou bastante evidente a reivindicação de que a Empresa atue efetivamente a campo, com ênfase nas famílias com mais necessidade de apoio.

O Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura escolheu a redução da desigualdade social e regional como fator estruturante e sugeriu ações como programas de inclusão produtiva rural e da pesca, viabilização do acesso às políticas públicas, inclusive com linhas de apoio específicas para famílias com vulnerabilidade social e programas diferenciados para regiões específicas, além do trabalho na SAN (Segurança alimentar e Nutricional), que é um eixo de atuação do programa CHS (Capital Humano e Social).

Na Carta Consulta visando ao Programa SC Rural 2, as soluções para o eixo Redução das desigualdades e inclusão social no espaço rural objetivam a inclusão socioeconômica, cultural e ambiental de povos tradicionais, indígenas, quilombolas e populações em situação de pobreza e extrema pobreza.

5.9 Infraestrutura no espaço rural

O tema infraestrutura apareceu no roadmap estratégico da agricultura como uma das prioridades. Embora a Epagri não tenha em suas atribuições a realização de obras de infraestrutura, a ação extensionista de organização de agricultores e pescadores pode mobilizar esforços no sentido de prover os espaços rural e pesqueiro de infraestrutura adequada, como no caso da internet de qualidade, estradas e estrutura de armazenagem. A Epagri pode apoiar, por exemplo, programas de capacitação de operadores de máquinas que realizam a manutenção das estradas rurais, ou ações visando à inclusão digital. O Observatório AgroCatarinense da Epagri lançado em 2023, juntamente com outras tecnologias informacionais, tem fornecido informação para que as famílias produtoras possam fazer a tomada de decisão com mais assertividade. O Plano de Desenvolvimento Santa Catarina 2030 também definiu como um dos objetivos o provimento do espaço rural e pesqueiro de infraestrutura adequada ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Aliado a esta diretiva, as soluções do eixo Infraestrutura para o Campo e Gestão Pública propostas na Carta Consulta ao SC Rural 2 visam ações para inclusão digital e acesso à informação, melhoria da qualidade da rede de energia elétrica, das estradas rurais e das ferramentas de gestão pública.

5.10 Educação

O Art. 4º, Inciso I do Estatuto Social da Epagri, que trata do objeto social, atribui à Empresa planejar, coordenar, orientar, controlar e executar ou promover a execução, de forma descentralizada, da política estadual de educação profissional e tecnológica, pesquisa, transferência e difusão de tecnologia agropecuária, florestal, pesqueira e de assistência técnica e extensão rural do estado de Santa Catarina. No § 2º do Inciso VIII do mesmo artigo, está definido que as atividades de educação profissional e tecnológica e de pesquisas, de que trata o inciso I deste artigo, abrangem as áreas de ciências agrônômicas,

florestais, zootécnicas, veterinárias, da sociologia e da economia rural, além daquelas relacionadas à agroindústria, ao meio ambiente, à meteorologia, à pesca e aos recursos hídricos, à produção de sementes e mudas, dentre outras compreendidas nas áreas de atuação da Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária. Embora expresso no Estatuto Social, a educação formal não tem sido executada pela Epagri até aqui, mas pode ser implantada e o tema foi citado nas consultas aos empregados referente aos focos de atuação. A estrutura de profissionais e espaço físico é compatível com a estruturação de cursos formais de nível médio ou superior, cabendo melhor análise de viabilidade e prioridade.

5.11 Pluriatividade e multifuncionalidade

ALTMANN, R.; MIOR, L.C.; ZOLDAN, P, (2008) fizeram uma importante análise considerando a complexidade do espaço rural de Santa Catarina em que salientam a perspectiva favorável para determinadas cadeias produtivas como grãos, proteína animal, frutas tropicais, biocombustíveis e produtos florestais, mesmo que elas não atendam parcela importante dos agricultores familiares catarinenses. Por outro lado, apontam oportunidades para parte destes produtores em atividades onde a escala de produção tem menor relevância, particularmente aquelas de maior densidade econômica. Além disso, intensifica-se a necessidade de explorar novos papéis para o espaço e população rurais. A intensificação das relações diretas entre produtores e consumidores, geram oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos e de suas respectivas cadeias produtivas. Há uma percepção de que o setor público agrícola de Santa Catarina precisa dedicar maior esforço aos novos produtos que estão se apresentando como oportunidades de geração de renda, entre os quais se destacam a produção leiteira, a produção de frutas, a olericultura e a produção de plantas bioativas. A implantação de novos empreendimentos ligados à agregação de valor (agroindústrias artesanais e de pequena escala, turismo rural, de aventura, religioso, etc.) e as atividades não agrícolas estão cada vez mais presentes no espaço rural e pesqueiro, e a Epagri tem exercido importante papel neste processo. A prestação de serviços ambientais (proteção dos recursos naturais, manutenção da paisagem e da biodiversidade e a produção de água) abre novas perspectivas que também podem contar com o apoio da pesquisa e da extensão rural pública.

5.11 Agricultura urbana

A Lei 17.533/2018 instituiu a Política Estadual de Apoio à Agricultura Urbana e no Art. 6º estabeleceu que ela será desenvolvida pela Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária (SAR), em colaboração com a Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação (SST). Embora esta Lei ainda não tenha um regulamento que oriente sua execução, a Epagri, enquanto empresa vinculada à SAR, deverá ter atribuições. Alguns municípios catarinenses também já têm normativos como programas de agricultura urbana. Independente da legislação, na prática a agricultura urbana é uma realidade, além de estar na pauta de vários movimentos sociais. A Epagri não tem uma política específica para esta temática mas, principalmente, os escritórios de municípios mais urbanizados, tem atuação muito frequente, principalmente em função da demanda espontânea.

5.12 Biorrevolução

Algumas tendências como os avanços em tecnologias genéticas, o uso da genômica, o melhoramento de precisão e os biosistemas de precisão, a crescente importância do microbioma de plantas e animais para a sustentabilidade no agro, os bioinsumos e o uso da nanotecnologia são tratadas pela Embrapa, na plataforma Visão de Futuro do Agro Brasileiro, como biorrevolução. Na agricultura, avanços biológicos têm sido utilizados para ganhos de produtividade, controle de pragas, geração de novas fontes de energia, entre outros. As tecnologias de base biológica e recursos genéticos na agricultura e alimentos se destacam por meio de técnicas avançadas de biotecnologia, biologia sintética, estudos variados de genômica (genômica vegetal, animal e em microrganismos), edição de genes, desenvolvimento de biomoléculas, entre outros biosistemas.

5.13 Capacitação/profissionalização de agricultores, pescadores e técnicos

A capacitação de agricultores, pescadores e técnicos está na essência da extensão rural e a Epagri sempre atuou nessa área. Entre as iniciativas em destaque, é necessário citar o Programa de Profissionalização na década de 1990, viabilizado com apoio da Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ). O programa foi organizado em cursos realizados nos centros de treinamento da Epagri, distribuídos no Estado, priorizando as áreas de maior

demanda em cada região na época. Um dos resultados mais importantes deste trabalho foi a proliferação de pequenas agroindústrias empreendidas por agricultores e agricultoras participantes das capacitações. O desafio atual é planejar a capacitação de agricultores, pescadores e técnicos nas áreas em que a Epagri tem *expertise* e vinculação com a realidade do território catarinense, tendo como objetivo a promoção do desenvolvimento rural sustentável.

6 Focos internos

Para possibilitar a execução de ações que atendam aos focos finalísticos da Empresa, a estrutura interna precisa estar adequada. Assim, considerando a estrutura atual e as possibilidades de inovação, alguns temas aparecem de forma mais enfática nas consultas realizadas, principalmente nas oficinas internas. Organizamos tais temas em tópicos para que a análise facilite a tomada de decisão.

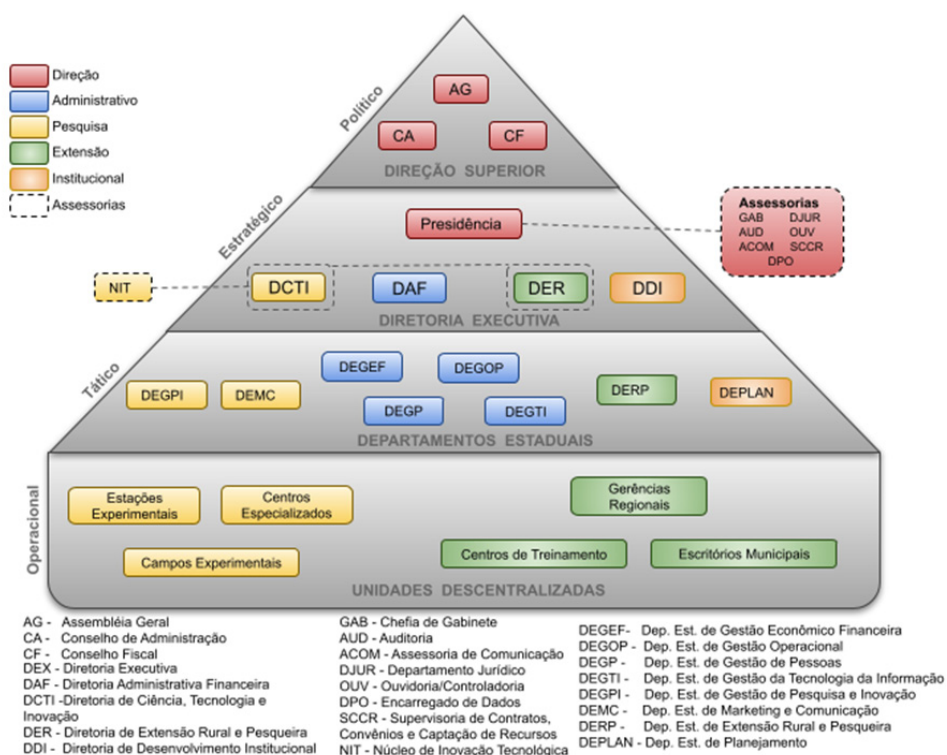
6.1 Gestão e Governança

A governança corporativa nas empresas públicas tem relação direta com a governança global e com a governança do Estado. Neste sentido, estratégias como os Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os pilares Ambiental, Social e Governança (ESG) obrigatoriamente precisam ser considerados. Quanto aos pilares ESG, na dimensão ambiental os pontos principais são a proteção dos recursos naturais, a redução de emissões de gases de efeito estufa, a gestão eficiente da matéria-prima e a gestão sustentável de resíduos. Na dimensão social, destacam-se o respeito aos direitos humanos, a promoção da diversidade e a inclusão, a melhoria nas condições de trabalho, o combate a práticas análogas à escravidão e ao trabalho infantil e o cuidado com a saúde e segurança. Na terceira dimensão, a governança, destacamos a garantia de independência do conselho, a diversidade na composição do conselho, a gestão de risco, a transparência e o combate à corrupção.

Os avanços recentes na governança corporativa das empresas públicas estão fundamentados na Lei 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Neste sentido, na Epagri também se percebe o aumento da responsabilidade e cobrança da eficácia dos Conselhos de Administração e

da Diretoria quanto à exposição, aos riscos, à avaliação das boas práticas e o atendimento à sociedade. Outra demanda em que as instâncias de gestão da empresa são cada vez mais cobradas é a ênfase na equidade, diversidade, e iniciativas culturais inclusivas.

O organograma da Epagri, abaixo, apresenta as instâncias de gestão administrativa nos âmbitos político, estratégico, tático e operacional. A complexidade da Empresa em termos de espacialidade das unidades físicas e das atribuições na pesquisa e na extensão rural torna necessário um grande esforço para que as várias estruturas de gestão funcionem de forma sincronizada e com foco no propósito e nos seus objetivos estratégicos. O desafio é que o organograma tenha funcionalidade, com uma estrutura leve, transparente e participativa.



A assembleia geral é formada pelos acionistas, em que o Estado de Santa Catarina é o majoritário, seguido pela Embrapa e pelo Iprev.

O Conselho de Administração é formado pelo representante eleito pelos empregados, representante da Embrapa e, por indicação do Estado de Santa Catarina, pelo Secretário de Estado da Agricultura e Pecuária, Presidente da Epagri e organizações

indicadas (Faesc, Ocesc, Fetaesc e Mapa). Durante as reuniões unilaterais com organizações parceiras, a Fetraf-SC demonstrou o interesse em fazer parte do Conselho de Administração da Epagri.

A Diretoria Executiva está composta pelo Diretor-Presidente, Diretor de Extensão Rural, Diretor Administrativo e Financeiro, Diretor de Ciência, Tecnologia e Inovação e Diretor de Desenvolvimento Institucional, sendo que um deve, por força da constituição estadual e pelo Estatuto Social, ser eleito pelos empregados, enquanto os demais são de livre indicação pelo Acionista Majoritário, sendo que todos devem ser aprovados pelo Conselho de Administração.

As instâncias de gestão e governança são definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno e podem ser alteradas para atender aos interesses do planejamento estratégico da Empresa.

6.2 Gestão e Estrutura Técnica

As estruturas programáticas, os componentes e as instâncias do sistema de planejamento, as atribuições dos profissionais envolvidos nas atividades de coordenação e gerenciamento e a normatização do processo de gestão técnica da Empresa estão definidas no Documento Gestão e Estrutura Técnica da Epagri, publicado em novembro de 2023. O documento é sustentado em macroprogramas, programas e projetos, com foco em resultados.

A administração técnica da Epagri é conduzida por meio de uma estrutura organizacional composta por três níveis distintos. No nível estratégico, as diretrizes são delineadas pela Diretoria Executiva, estabelecendo a visão global da instituição. No nível tático, a estratégia de planejamento é formulada, alinhando-se às diretrizes previamente definidas pelo Departamento Estadual de Gestão de Pesquisa e Inovação (DEGPI), Departamento Estadual de Extensão Rural e Pecuária (DERP) e Departamento Estadual de Planejamento (DEPLAN). Já no nível operacional, a gestão técnica é efetuada nas Unidades de Gestão Técnica – UGTs, que funcionam como unidades territoriais, executando as ações práticas e operacionais conforme as orientações dos níveis superiores.

6.3 Recursos Humanos

Nas oficinas internas, os apontamentos mais frequentes foram os relativos a questões relacionadas aos recursos humanos da Empresa.

Muitas foram as considerações em relação à necessidade de melhoria nas capacitações corporativas, capacitações contínuas e programa de pós-graduação. O Programa de Desenvolvimento Profissional da Epagri é o documento de referência para este tema. Neste sentido, melhorias nas capacitações corporativas e capacitações contínuas são de mais fácil aplicação, pois dependem em maior grau da iniciativa e elaboração por parte do próprio quadro interno, em suas diversas instâncias. No caso do Programa de Pós-Graduação, como envolve a progressão na carreira e, por consequência, na remuneração do empregado, tem maior vinculação com a autorização do Grupo Gestor de Governo.

O Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS), implantado em 2015, tem sido alvo de reivindicações de alterações por parte de algumas categorias profissionais e dos sindicatos representativos. Algumas dessas solicitações estão relacionadas à estrutura do plano e outras dizem respeito ao enquadramento na migração do plano anterior para o atual.

O terceiro ponto sensível diz respeito ao Programa de Avaliação de Desempenho, Anexo I do PCCS. O fato de ter sido implantado e possibilitar a progressão na carreira dos empregados aprovados é visto como uma conquista importante. De outro lado, alguns tópicos são levantados para serem melhorados, como a padronização do processo por gestores e equipes de avaliação, a preparação dos gestores para a realização do *feedback*, a sincronização e a agilidade dos sistemas informatizados (PATI, Seplan e Seater), a substituição de notas por conceitos e a implantação de uma política de consequências.

6.4 Clima organizacional

O conceito de clima organizacional é a percepção coletiva da organização, que afeta a qualidade do ambiente de trabalho e, consequentemente, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. Por meio de diferentes experiências, o trabalhador cria uma impressão que pode ou não favorecer o clima do ambiente compartilhado. A crescente demanda de trabalho, que gera sobrecarga, tem sido apontada como um fator que prejudica a saúde dos empregados da Epagri e que precisa ser atacado. Além disso, problemas nos relacionamentos internos, especialmente entre gestores e subordinados, são observados e direcionam à necessidade de investimento na preparação de atuais e futuros gestores. O ambiente físico de trabalho também é importante e merece uma atenção especial. Estes e outros fatores devem ser analisados e melhorados para que se proporcione um melhor ambiente, promovendo a motivação e o sentimento de pertencimento dos trabalhadores.

6.5 Gestão de processos

A Epagri mantém, desde novembro de 2021, um contrato de consultoria com o objetivo de promover a cultura de gestão de processos na Empresa. A criação da cadeia de valor foi o primeiro passo e o trabalho segue na identificação, priorização, no mapeamento e na melhoria dos processos, sob a coordenação do DEPLAN. Nas oficinas internas, vários apontamentos foram feitos que estão relacionados a este trabalho. Os sistemas informatizados da Epagri são referência para as demais organizações estaduais de pesquisa e extensão rural, mas têm muito a evoluir no sentido de facilitar o trabalho de administrativos, pesquisadores e extensionistas. Devemos considerar também que os sistemas informatizados são parte integrante de processos que normalmente envolvem vários setores que precisam estar devidamente mapeados e normatizados, com linguagem de fácil compreensão e se tornarem mais dinâmicos.

6.6. Contratos e parcerias

A Deliberação da Diretoria - DEX 03/2021, estabelece a norma para subsidiar e orientar a proposição, elaboração, aprovação, gestão e fiscalização de contratos e parcerias com terceiros relacionadas com as atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I)”. A normatização deste processo a partir da criação do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) representa um marco importante da Empresa no estabelecimento de parcerias institucionais. O Regulamento Interno de Licitações e Contratos (RILC) também é um documento-chave, que disciplinou os procedimentos licitatórios e de contratações no âmbito da Epagri. Outro instrumento jurídico importante é o contrato estabelecido com as prefeituras municipais para prestação de serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER). Enfim, nos últimos anos a Empresa avançou bastante na estruturação para o estabelecimento de contratos e parcerias. O próximo passo a ser dado é a definição de uma política de parcerias em que se defina a finalidade das parcerias estratégicas e a identificação dos atores aptos para o estabelecimento de planos de trabalho em conjunto.

6.7 Captação de recursos

A Epagri é uma empresa dependente do Tesouro do Estado, principalmente para os custos relacionados à folha de pagamento. As principais fontes de recursos próprios são os contratos com as prefeituras municipais, a remuneração pela elaboração e assistência

técnica aos projetos de crédito rural, os *royalties* e a prestação de serviços diversos. A participação em editais de pesquisa é outra fonte fundamental que garante a realização de projetos diversos.

A necessidade de investir na sustentabilidade financeira levou a Diretoria Executiva a implantar o Núcleo de Negócios (NUN), ao qual compete propor estratégias, planejar, coordenar e apoiar a execução de ações para tornar escaláveis os negócios corporativos e viabilizar a inserção no mercado de ativos (bens e direitos), conhecimentos, produtos e serviços, de forma integrada e interdependente com as demais unidades da Epagri.

6.8 Comunicação interna

A comunicação interna tem sido apontada como ponto sensível que pode comprometer o clima organizacional. O desenvolvimento e a melhoria da comunicação interna estão relacionados com o fato de a Empresa dispor de uma extensa estrutura organizacional com descentralização de atividades em que são identificados muitos ruídos. O tema é demandado internamente de forma generalizada contemplando os sentidos vertical, horizontal, descendente e ascendente.

A melhoria na comunicação interna deve prever aprimoramento nos canais de comunicação, descontinuidade de ações que não estão funcionando, inclusão de novas práticas, definição de disseminadores e estabelecimento de métricas.

6.9 Marketing e comunicação

O Departamento Estadual de Marketing e Comunicação (DEMC) é o responsável por coordenar esta área na Epagri. Entre as suas atribuições tradicionalmente na área de editoração técnica de publicações técnicas, científicas e institucionais que atendem o campo e proporcionam a troca de conhecimento com a comunidade científica, estão cada vez mais presentes a de comunicar ações e resultados para a sociedade, promovendo a imagem da Epagri, gerenciar os produtos de comunicação, produzir e editar conteúdo jornalístico destinado ao rádio, à televisão, à imprensa escrita, ao site, às redes sociais e a redes internas e propor e executar novos produtos e soluções em comunicação para melhorar o relacionamento com públicos variados.

Nas consultas internas e também externas visando à revisão do Plano Diretor, os assuntos relativos à comunicação e marketing apareceram fortemente, no sentido de melhorar o conhecimento da sociedade sobre o trabalho executado pela Empresa.

7 Orientações Estratégicas

A Carta Consulta ao SC Rural 2, aprovada pela COFLEX em 14/03/2024 e que serve de ponto de partida para a elaboração de um novo Programa, estabeleceu as seguintes orientações estratégicas, que estão adequadas também ao Plano Diretor da Epagri.

7.1 PPA 2024-2027

O Plano Plurianual da Secretaria de Estado da Agricultura e Pecuária prevê subações em conformidade com o direcionamento estratégico do Governo do Estado e alinhadas aos componentes da proposta. O PPA prevê orçamento para suporte aos produtores na melhoria de seus sistemas de produção, infraestrutura no espaço rural e pesqueiro, e na gestão pública.

7.2 Plano SC 2030

O Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina auxilia a ação governamental frente às diversas áreas de atuação do Estado, a partir do estabelecimento de indicadores, metas, objetivos e estratégias para o período entre 2017 e 2030. Dentre as estratégias estão a produção sustentável por meio do desenvolvimento e aplicação de inovações tecnológicas e sociais; valorização da diversidade social, cultural e ambiental; agregação de valor por meio do empreendedorismo, inovação e diferenciação de produtos e serviços na agricultura familiar; infraestrutura adequada ao desenvolvimento das potencialidades rurais e pesqueiras; ações de mitigação e adaptação às mudanças climáticas; suprimento de água com qualidade; promoção e manutenção de serviços ecossistêmicos.

7.3 Roadmap Estratégico Integrado

O Roadmap Estratégico Integrado da Agricultura, coordenado pela Secretaria, construído em colaboração entre a SAR, Ceasa, Cidasc e Epagri e participação de 23 instituições do setor, traz uma visão para o setor produtivo do Estado. O material apresenta a análise das principais cadeias produtivas, identifica megatendências e define estratégias integradas e indicadores para avaliação de desempenho, relacionadas aos

temas ambiental, associativismo, diversificação, agregação de valor, geração e gênero, infraestrutura, redução de desigualdade social e regional, tecnologia e inovação, atendidos pelos componentes do projeto.

7.4. Programa Crescendo Juntos

O Programa Estadual de Desenvolvimento e Redução das Desigualdades Regionais (Decreto 729/2016) objetiva articular, coordenar, orientar e estimular o processo de planejamento e organização de ações para a redução das desigualdades regionais, um desenvolvimento inclusivo, equilibrado e sustentável no Estado.

7.5 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definem a agenda de atuação mundial e buscam concretizar os direitos humanos, a igualdade de gênero, a conservação do meio ambiente e o uso consciente dos recursos naturais. Eles são integrados, indivisíveis e equilibram as dimensões econômica, social e ambiental.

7.6 Lei nº 8.676/1992

A Lei estabelece o Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural, que congrega as principais instituições do setor para deliberar sobre políticas e aplicação de recursos no espaço rural e pesqueiro.

7.7 Lei nº 12.651/2012

O Novo Código Florestal estabelece normas gerais sobre a proteção da vegetação nativa e prevê a criação do Cadastro Ambiental Rural (CAR) e a implantação do Programa de Regularização Ambiental (PRA) nos Estados.

7.8 Lei Estadual nº 14.829/2009

Institui a Política Estadual sobre Mudanças Climáticas e Desenvolvimento Sustentável de Santa Catarina.

8 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 por meio de uma fácil mensuração, o que não é uma tarefa simples quando se fala em resultados obtidos por meio de serviços prestados à sociedade de forma aberta e, principalmente, em que o impacto a ser atribuído à organização é uma parte do todo, pois muitos atores atuam no mesmo campo, às vezes de forma articulada e, geralmente, de forma não articulada.

Conforme verificado no estudo de *benchmarking*, 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 apresenta muitas características em comum com a Epagri pelo fato de 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, os projetos de pesquisa em execução, as unidades de produção familiar atendidas e assistidas, as cooperativas e agroindústrias assessoradas e o número de publicações científicas.

Conforme Teixeira, 2017, com a publicação do decreto Nº 1.341 de Janeiro de 2013, o qual instituiu o Programa de Eficiência Operacional e Organizacional (Proefi), determinou-se que a Epagri, assim como outras empresas vinculadas ao Estado, deveriam

contemplar uma série de ações, entre elas, conforme descrito em seu artigo 1º, parágrafo 1º, Incisos I e II, devem ser realizadas avaliações de desempenho dos órgãos (Epagri) considerando, no mínimo indicadores financeiros, operacionais e de produtividade. Também orienta para o mapeamento dos processos e das atividades da Empresa, listando oportunidades de melhoria, inovação e redesenho, priorizando-os de acordo com o potencial de redução de custos. Com advento do decreto, medidas foram tomadas para o seu cumprimento, como o estabelecimento de uma série de indicadores de desempenho para a Empresa (resultados corporativos), ligados à pesquisa, extensão, área meio e transversal, os quais foram apresentados para a Epagri através de consultoria externa da empresa Roland Berger – Strategy Consultants, contratada pelo Governo do Estado.

O Contrato de Gestão e Resultados, aprovado pelo Conselho de Administração em 24/05/2022 e com vigência até 30/05/2025, na Cláusula Quarta, diz que os objetivos, os indicadores e as metas estarão vinculados ao Plano Diretor, no qual os objetivos são estruturados com base nas linhas de orientação estratégica. O Anexo I do Contrato de Gestão e Resultados é o mapa estratégico com indicadores e metas. No Quadro abaixo são apresentadas as áreas, linhas de orientação estratégica, indicadores corporativos, unidades de medida e metas para o ano de 2024.

Quadro 1 - Mapa Estratégico do Contrato de Gestão 2022-2025 (Adaptado)

Área	Linhas de orientação estratégica	Indicador	Unidade	Meta 2024
Corporativo	Dar condições para que os técnicos da empresa possam promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais, buscando a competitividade da agricultura catarinense para a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro	Retorno Social	R\$/R\$	6,82
		Índice de amadurecimento em gestão	%	68
		Participação dos empregados da área meio	%	27,7
	Promover o desenvolvimento do capital humano para aprimorar a gestão técnica, administrativa e financeira da Epagri	Adoção de cultivares	Número	48
		Adoção de tecnologias	Número	71
	Estabelecer mecanismos para maximizar a profissionalização da organização	Adoção de tecnologias	Número	71
	Normatizar e otimizar a gestão técnica e administrativa para a consecução das atividades fins da Epagri	Projetos de ações mitigatórias para GEE	Número	44
Garantir a estabilidade do repasse de recursos do Governo do Estado para a Epagri				

(continua)

(continuação)

Área	Linhas de orientação estratégica	Indicador	Unidade	Meta 2024
Pesquisa	Concentrar e fortalecer a atuação da pesquisa aplicada definida pela política institucional, com foco na produtividade, qualidade e inovação para o desenvolvimento das cadeias produtivas de Santa Catarina Buscar a integração com universidades e outros centros de pesquisa para suporte às pesquisas da Epagri Captar e garantir recursos de fundos públicos e privados para as atividades de pesquisa aplicada	Novas cultivares e tecnologias certificadas	Número	19
		Média de projetos aplicados por pesquisador	Número	1,8
		Índice de produção científica	.	3,8
Extensão	Proporcionar ações para o desenvolvimento de cadeias produtivas através da atividade de extensão, assistência técnica e capacitação dos agricultores e pescadores Organizar e articular agricultores e pescadores para o fortalecimento econômico com desenvolvimento social e ambiental Captar e garantir recursos para consolidação e viabilização dos planos de ação das atividades de extensão	Capacitação de agricultores e pescadores	%	18,0
		Cobertura de atendimento a agricultores	%	29,0
		Participação das atividades a campo	%	40,0

Conforme o Guia Metodológico para indicadores de programas (Brasil, 2010), os indicadores devem contemplar algumas propriedades essenciais, sendo elas a validade, a confiabilidade e a simplicidade. Os Indicadores de Avaliação de Desempenho possuem foco maior na avaliação dos recursos alocados e dos resultados alcançados. Segundo essa ótica, os indicadores podem ser de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Economicidade: medem os gastos envolvidos na obtenção dos insumos (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados planejados.

Eficiência: essa medida possui estreita relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos.

Eficácia: aponta o grau com que um programa atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, utiliza-se indicadores de resultado para avaliar se estas foram atingidas ou superadas.

Efetividade: mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, pelo plano ou programa.

De acordo com esta classificação, os atuais indicadores corporativos da Epagri estão mais alinhados principalmente com a mensuração da economicidade e da eficiência e, em alguns casos, da eficácia. O desafio é definir bons indicadores de eficácia que avaliem os resultados do trabalho e de efetividade das ações, ou seja, indicadores que mensuram o impacto da pesquisa agropecuária e da extensão rural nos espaços rural e pesqueiro catarinenses.

Neste sentido cabem as perguntas: para quem queremos apresentar os indicadores? Qual o objetivo de definir indicadores corporativos?

Internamente, os indicadores corporativos estão associados ao sistema de avaliação de desempenho individual dos empregados e o desempenho corporativo, avaliado pelo Conselho de Administração. Do ponto de vista externo, enquanto empresa pública, é necessário apresentar os resultados que são os mantenedores da instituição à Sociedade e ao Estado, ou seja, é importante existir um sistema de indicadores que demonstre que a Empresa é importante para a sociedade, seja em termos sociais, ambientais ou econômicos.

Referências

IBGE. **Síntese de indicadores sociais:** uma análise das condições de vida da população brasileira : 2023 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro: IBGE, 2023. 152p. : il. - (Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, ISSN 1516-3296 ; n. 53).

MDS. Tabulador do Cadastro Único. 2024. Disponível em https://cecad.cidadania.gov.br/tab_cad.php, acesso em 08/03/2024.

ALTMANN, R.; MIOR, L.C.; ZOLDAN, P. **Perspectivas para o Sistema Agroalimentar e o Espaço Rural de Santa Catarina em 2015:** Percepção de representantes de agroindústrias, cooperativas e organizações sociais. Florianópolis: Epagri, 2008. 133p. (Epagri. Documentos, 231).

EPAGRI. **Gestão e estrutura técnica da Epagri**. Florianópolis, SC: Epagri, 2023. 32p. (Epagri. Regimentos e Normas). Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Sustentável. **Plano de Desenvolvimento Santa Catarina 2030**. SDS, 2018.

Exterckoter, Rudinei Kock. **Resiliência e Desenvolvimento Regional: o Papel da Agricultura Familiar no Oeste de Santa Catarina / Rudinei Kock Exterckoter**; orientador, Clécio Azevedo da Silva. - Florianópolis, SC, 2016. 349 p.

Embrapa. **Visão de Futuro do Agro Brasileiro**. Disponível em <https://www.embrapa.br/visao-de-futuro>. Acesso em 19/03/2024.

SAR. **Programa de Desenvolvimento Sustentável da Agricultura Familiar de Santa Catarina**: Resiliência Ambiental, Inovação e Inclusão Social no Espaço Rural. Carta Consulta aprovada pela COFLEX em março de 2024.

Epagri. **Contrato de Gestão e Resultados**: aprovado pelo Conselho de Administração em 24/05/2022. Epagri, 2022.

Epagri. **Atualização Plano Diretor 2023 - 2027**: Aprovado pelo Conselho de Administração em 02/12/2022.

TEIXEIRA, Giovani Canola. **Proposta de modelo para definição de indicadores de eficácia (resultados) dos programas da Epagri**. Monografia apresentada ao curso de Gestão Pública Avançada, como requisito parcial para obtenção do título de especialista. Florianópolis, 2017.

BRASIL. **Indicadores de programas**: Guia Metodológico. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. Brasília: MP, 2010.

BRASIL. **Lei 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2016.

Secretaria da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural. **Roadmap Estratégico Desenvolvimento Ecosistêmico Regional, Territorial e Setorial do Agronegócio de Santa Catarina**. SAR/SC, 2021.

-  www.epagri.sc.gov.br
-  www.youtube.com/epagritv
-  www.facebook.com/epagri
-  www.twitter.com/epagrioficial
-  www.instagram.com/epagri
-  linkedin.com/company/epagri
-  <http://publicacoes.epagri.sc.gov.br>