



**cgée**

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos  
*Ciência, Tecnologia e Inovação*

---

# **O Papel da Organização Estadual de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina**

## **Relatório de Pesquisa**

*Jesiel de Marco Gomes*

Florianópolis  
Agosto, 2006



# **O Papel da Organização Estadual de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina**

**Relatório de Pesquisa**

Jesiel de Marco Gomes, Ms.

Florianópolis  
Agosto, 2006

**SUMÁRIO**

SUMÁRIO EXECUTIVO	3
1. INTRODUÇÃO	8
2. A AGRICULTURA FAMILIAR DE SANTA CATARINA	13
2.1. PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO ESPAÇO RURAL CATARINENSE	16
2.2 A PRODUÇÃO E AS GRANDES REGIÕES	16
3. O PAPEL DA OEPA/SC	18
4. A ESTRUTURA DA OEPA/SC	12
4.1 COMPETÊNCIA DO QUADRO DE PESQUISADORES	20
4.2.DISPONIBILIDADE E REGULARIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS PARA A PESQUISA	21
4.3 DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS, LABORATÓRIOS DE PESQUISA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DISPONÍVEIS	24
4.4.AVALIAÇÃO DOS ENTREVISTADOS NOS ASPECTOS ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS	25
5. GESTÃO E FUNCIONAMENTO DA OEPA/SC	29
5.1.O ESFORÇO DE PESQUISA E EXTENSÃO	29
5.2.INTERAÇÕES INSTITUCIONAIS DA OEPA/SC	32
5.3. ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DOS AGENTES AGROPECUÁRIOS	38
5.4. QUALIDADE DA GESTÃO	40
6. RESULTADOS DAS PESQUISAS AGROPEC. E AGROINDUSTRIAIS	43
7. SÍNTESE DA SITUAÇÃO ATUAL DA OEPA/SC	46
ANEXO 1 -ANÁLISE S.W.O.T da OEPA/SC	50
ANEXO 2 - A EMPRESA OEPA/SC	51
ANEXO 3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL DA OEPA/SC ( EPAGRI )	54
ANEXO 4 -MAPA DAS UNIDADES REGIONAIS DA EPAGRI	55

## SUMARIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem a finalidade de examinar o papel da OEPA/SC, suas interações com os usuários privados e públicos demandantes de seus serviços de P & D no agronegócio catarinense. Este é um passo inicial na caminhada de reconstruir o sistema nacional de pesquisa agrícola, a luz das alterações no cenário internacional e portanto, das exigências de maior competitividade para o agro brasileiro. Este trabalho tem por base uma pesquisa quantitativa com a colaboração da OEPA/SC e de pesquisas qualitativas (entrevistas dirigidas), em número de treze, a três estratos de atores do agro catarinense, da OEPA/SC, de instituições públicas ligadas seja à pesquisa ou à agricultura catarinense e finalmente, como não poderia deixar de ser de representantes dos usuários da pesquisa e desenvolvimento OEPA/SC.

O papel da Oepa/SC é reconhecido como importante para o desenvolvimento da agricultura estadual. Porém, isso tem ocorrido de forma pontual beneficiando alguns setores ou culturas. A ênfase entre pesquisa e extensão na visão dos entrevistados não demonstra convergência. Os pesquisadores entendem que há importância maior da extensão e assistência técnica em relação à pesquisa. Já os usuários são díspares nos níveis de percepção. As Instituições convergem com a opinião dos pesquisadores. Outra convergência de opinião está no fato de que a concepção e a condução da pesquisa está muito centrada na “mãos” dos pesquisadores. Ao mesmo tempo, percebe-se pouca representação dos pesquisadores junto à direção.

No que se refere a estrutura, pode-se concluir que estaria entre adequada ou razoavelmente adequada. O nível dos pesquisadores é alto. As equipes de apoio são consideradas boas. Há inadequação quanto às ações de capacitação. Os laboratórios e os equipamentos estão razoavelmente adequados. Há algumas restrições quanto à veículos e outros equipamentos.

Quanto aos aspectos de infra-estrutura, recursos financeiros, humanos e organizacionais, os pesquisadores percebem a Oepa/SC como razoavelmente adequada, com algumas restrições quanto aos recursos financeiros e organizacionais. As instituições tendem a convergir com os pesquisadores, enquanto os usuários tendem a percebê-la como menos adequada nestes aspectos.

Não há planejamento estratégico, embora discussões e decisões de pesquisa sejam tomadas em reuniões anuais. A Oepa/SC parece tomar decisões de pesquisa sem interagir seja com seu público-alvo, seja com outras instituições ligadas ao agro catarinense. Embora as tendências de mercado sejam consideradas relevantes, essas sinalizações parecem surtir efeito limitado nas decisões de pesquisa. Parecem mais reagir a essas sinalizações do que se antever às tendências obtidas por ela.

As evidências apresentadas nas entrevistas sugerem a necessidade da Oepa/SC interagir de modo mais efetivo com seus usuários, através de mecanismos institucionais que permitam sua participação. As interações existentes sejam com as instituições ou com os usuários, não parecem fazer parte de uma política institucional da Oepa/SC. Essa política deveria ser adotada em todas as fases da pesquisa, desde a decisão estratégica, passando pelo acompanhamento até a avaliação e a transferência da tecnologia.

De uma forma geral, os pesquisadores entendem que a Oepa/SC considera importante o fortalecimento das interações com as diversas instituições e segmentos produtivos, com exceção da relação com a Embrapa. No entanto as respostas sofrem variações dependendo do tipo de interação considerada. A percepção da direção e dos pesquisadores quanto ao nível de cooperação com outras instituições estaduais ou federais, porém, é considerado médio, destacando-se um alto nível com os produtores familiares.

A opinião tanto dos usuários, como das instituições, quanto às relações interativas da Oepa/SC com seu público-alvo, é de que há uma necessidade de manter ou ampliar tais interações, evidenciando o baixo nível atual delas, sejam essas interações institucionais ou de outra natureza.

Quanto às decisões consideradas no processo de estruturação dos projetos de pesquisa, os interesses da direção e dos pesquisadores, sujeitos às sinalizações de mercado, aparecem com maior prioridade. Os programas estaduais de desenvolvimento e as fontes de financiamento também aparecem como importante ponto considerado na estruturação dos projetos.

Ressalta-se a necessidade de fortalecer o planejamento e os estudos prospectivos e que seus resultados sejam considerados nas estratégias e ações da empresa.

Na opinião quase unânime das instituições, a Oepa/SC observa as tendências de mercado, mas sem uma efetiva discussão com os agentes da iniciativa privada, seguindo o modelo ofertista<sup>1</sup>. Apenas um entrevistado considerou haver interações com agentes da iniciativa privada.

Metade dos usuários consideram insatisfatórios os resultados das pesquisas da Oepa/SC relativamente às expectativas do público-alvo. Outra metade considera atender razoavelmente. Os entrevistados das instituições consideram que o desenvolvimento das pesquisas não atende ou atende apenas em parte as expectativas do público alvo. Justifica-se que a Oepa/SC apresenta dificuldades na prospecção de informações e de cenários, que não há pesquisas em defesa animal na bovinocultura, e que tem capacidade em recursos humanos para produzir um volume maior de pesquisas. A maioria avalia os resultados da

---

<sup>1</sup> Neste modelo admite-se que as decisões são tomadas através das observações das tendências de mercado, mas sem a efetiva discussão com os agentes das cadeias produtivas, especialmente os da iniciativa privada.

pesquisa, relativamente ao atendimento das expectativas do público-alvo, como razoável.

A avaliação dos pesquisadores, quanto ao efetivo cumprimento das estratégias de ação da Oepa/SC, é de que apesar das limitações institucionais, de pessoal e de infra-estrutura, as ações são alcançadas. Observou-se, também, que não existem mecanismos para verificar o cumprimento das estratégias, que cada governo propõe um plano de ação, onde o planejamento não tem metas claras, e que, a longo prazo, praticamente não existem estratégias. A curto e médio prazo, as ações são cumpridas em torno de 70%.

Os pesquisadores consideram que a Oepa/SC não adota, ou adota apenas em parte, estratégias de ação para o cumprimento do seu papel. Consideram que as ações são somente de curto prazo ou que não há planejamento estratégico, tanto da instituição, como das estações ou centros, ou quando há, não são levadas à conclusão.

Quando indagados sobre o nível de satisfação do público-alvo em relação aos resultados das pesquisas efetuadas, as respostas dos pesquisadores oscilaram entre alto e médio, a depender do tipo de público considerado.

Os usuários consideram que as ações desenvolvidas atualmente não atendem, ou apenas atendem em parte às expectativas do público-alvo. Justificou-se, exemplificando-se, que os agricultores periféricos ou não consolidados, não são atendidos. Também, que por vezes os pesquisadores não interagem com a comunidade ou “guardam” a pesquisa para si. Da mesma forma, as instituições consideram que as ações da Oepa/SC desenvolvidas atualmente não atendem, ou apenas atendem em parte, às expectativas do seu público-alvo.

Em uma das últimas questões aos entrevistados foi proposto o modelo de análise S.W.O.T, no qual, indica-se os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças à Oepa/SC. Não foi tarefa fácil sintetizar a interpretação dos três segmentos de entrevistados (os internos, constituídos pela Direção e três pesquisadores, os de outras instituições públicas estaduais ou federais e, os usuários) quanto a esta questão.

Os pontos fortes considerados pelos três segmentos foram os seguintes: i) excelência do quadro de pesquisadores; ii) credibilidade institucional; e, iii) capilaridade. Dois segmentos (usuários e instituições) consideraram que existe fortemente uma demanda por serviços de pesquisa junto à Oepa/SC. Um segmento, o das instituições, considerou que o fato de a pesquisa e a extensão estarem na mesma instituição também constitui-se como um fator favorável.

O ponto fraco identificado pelos três segmentos de entrevistados foi a escassez e não regularidade no fluxo de recursos financeiros locados à Oepa/SC. Os usuários e as instituições entendem que são pontos fracos: i) alta média etária dos pesquisadores e baixa reposição dos mesmos; e, ii) pouca ligação da pesquisa (planejamento e execução) com os usuários e com o desenvolvimento

regional/local. Além disto, de forma díspar considerou-se os seguintes pontos adicionais: i) os recursos para pesquisa estão em conta comum por imposição da Direção da Oepa/SC; ii) forte independência dos pesquisadores no planejamento e execução da pesquisa; iii) ausência de visão e planejamento estratégico institucional no planejamento da pesquisa; iv) pouca autonomia do pesquisador e muita influência político-partidárias; dv) débil gestão de P & D e a conseqüente desarticulação da pesquisa.

Quanto às oportunidades houve uma boa aderência de percepções nos três segmentos. Primeiro, foi o entendimento de que deve-se prospectar e desenvolver pesquisas em função do potencial e das características da agricultura familiar. Segundo, sugeriu-se aumentar a interação com parceiros institucionais (atualmente pouco considerados). e com usuários, com o fim de aumentar a capacidade produtiva da pesquisa.

As ameaças à instituição OEPA/SC, não foram vislumbradas pela Direção. No entanto, em todos os segmentos existe esta preocupação. Assim, os pesquisadores entendem ser uma ameaça a pesquisa ser dirigida pela ótica metodológica da extensão. Usuários consideram que as atuais estratégias da OEPA/SC, quanto à pesquisa, deverão levar ao descrédito institucional e à privatização da pesquisa. Finalmente, as instituições consideram que existe baixa produtividade na pesquisa e predomina um modelo de pesquisa ofertista (sem sustentação na cadeia produtiva), situações que poderão conduzir a Oepa/SC ao descrédito e depois, a extinção.

Finalmente, os usuários, caso tivessem a oportunidade de ampliar ou modificar as ações desenvolvidas pela Oepa/SC, sugerem que os projetos de pesquisa, deveriam passar por um conselho assessor de representantes dos produtores e/ou que se aproximem dos departamentos técnicos das cooperativas, com maior interação entre o setor produtivo e a pesquisa pública. Um dos representantes da agricultura familiar entende que o estado deve produzir tecnologia e conhecimento através da pesquisa, mas subsidiar a contratação de técnicos nas organizações de produtores para adoção, adaptação e transferência de tecnologia e que possam também, contribuir nas decisões dos projetos de pesquisa. O outro, considerou que a pesquisa fosse definida com base na realidade do agricultor, o qual deve concebê-la, acompanhá-la e avaliá-la.

Caso os entrevistados das instituições tivessem a oportunidade de ampliar ou modificar as ações desenvolvidas pela Oepa/SC, sugeriu-se um maior foco a pesquisa em atividades de alta densidade econômica; uma re-adequação da pesquisa com maior diversificação e adequação a lógica de sistemas presentes na agricultura familiar; a criação de uma diretoria de pesquisa com mais recursos para a pesquisa e uma maior discussão com os produtores e a cadeia produtiva. Sugeriu-se também que o Estado necessita eleger atividades rurais que precisam de incentivo.



Em resumo, pode-se afirmar, com base nas entrevistas realizadas que a OEPA/SC cumpre seu papel. Com ressalvas de alguns segmentos entrevistados, tem definido seu público-alvo como a agricultura familiar e não pratica planejamento estratégico, embora já tenha tentado.

A prospecção de futuro e cenários é uma prática recentemente iniciada. Na concepção, execução e avaliação da pesquisa, do ponto de vista institucional, existe, no geral, reduzida interação com usuários e com outras instituições. Não há processos internos de avaliação de projetos de pesquisa. As interações com outras instituições quando existem são informalmente estabelecidas. A pesquisa não conseguiu identificar importância no papel do extensionista no planejamento da pesquisa (nas suas várias fases). Percebe-se que o pesquisador tem muita importância no planejamento da pesquisa, ainda que o fluxo de recursos financeiros sejam reduzidos e irregulares.

Ainda quanto às interações externas, há fortes sugestões de criar um mecanismo de participação regional do tipo conselho de assessoramento externo. Outra idéia é estimular a participação dos usuários representantes no Conselho de Administração da Oepa /SC. Outra questão é a constatada falta de integração da pesquisa com as demais atividades da Oepa/SC.

## 1. INTRODUÇÃO

### Antecedentes

O presente relatório está inserido em um amplo trabalho de abrangência nacional, intitulado Pesquisa Sobre o Papel das Instituições Estaduais de Pesquisa Agropecuária (OEPA) Integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária. O trabalho decorreu da necessidade de reavaliação dos mecanismos de funcionamento das OEPA e da interação delas com o Sistema Embrapa, que aliás, também tem passado por séria crise. Decorreu também da constatação de que parcela significativa delas não se modernizou e, conseqüentemente, não acompanhou o desenvolvimento do Sistema Embrapa de Pesquisa e Difusão, além de não se ter ajustado às crescentes demandas dos agentes envolvidos com este Sistema, particularmente com as do setor de produção agropecuária e agroindustrial.<sup>2</sup> Além disto, as conclusões das jornadas da Rede de Inovação e Prospecção para o Agronegócio (RIPA), realizadas nas macro-regiões brasileiras contribuíram, durante o período de 2004 a 2006, para identificar estas questões.

Constatou-se que a crise das OEPAs não é recente. No final da década de 1990, promoveu-se uma avaliação, coordenada pelo DPCT/UNICAMP, que apontou caminhos para impulsionar a integração do Sistema OEPA/Embrapa, mas que, no entanto, não se deu seqüência à implantação das alterações sugeridas, o que contribuiu para acentuar a crise até então existente.

O Termo de Referência, com base no qual está sendo redigida a presente introdução, partiu das avaliações e conclusões do documento "Determinantes das Reformas Institucionais, Novos Modelos Organizacionais e as Responsabilidades do SNPA", realizado em 1998, sob a coordenação da já mencionada equipe da UNICAMP<sup>3</sup>. Ele sugeria: i) novas formas de organização das atividades de P&D; ii) caracterização e avaliação das OEPA; e, iii) consolidação e análise da situação organizacional das OEPA.

Passados oito anos da realização daquela pesquisa, entendeu-se que se devia ampliar o escopo da pesquisa anterior, pois: i) no período, houve profundas mudanças na economia global e nacional e no perfil da agropecuária e agroindustrial; ii) o ambiente institucional é outro, por mudança no comando do governo. No qual, entende-se, está inaugurando uma etapa em que o processo de participação da comunidade nos debates sobre as questões nacionais se tornou mais ampla; iii) houve uma mudança na inserção internacional do Brasil que tomou novas feições, e, mesmo uma alteração da nova configuração geopolítica internacional, com a assunção, pelo Brasil, e por outros países de fora do G8, de papel mais ativo frente aos grandes desafios e questões internacionais.

---

<sup>2</sup> Este texto foi elaborado com base no TERMO DE REFERÊNCIA do presente trabalho.

<sup>3</sup> Na elaboração do presente relatório utilizou-se este trabalho na parte específica referente à OEPA/SC.

Esses três aspectos reforçam a importância da geração de conhecimento e de sua apropriação pelos agentes envolvidos com a cadeia produtiva agropecuária e agroindustrial, como alternativa estratégica tanto para a ampliação da competitividade sistêmica, em nível internacional, quanto para promover a inclusão social, mediante a incorporação de maior número de agricultores familiares ao sistema produtivo. Esses aspectos precisam ser explicitados, analisados e debatidos pelos agentes, a fim de buscar-se um novo modelo de funcionamento das OEPA.

Nesse sentido, propõe-se ampliar o escopo do trabalho para além dos aspectos de caracterização geral e de formas organizativas, incluindo-se a análise das interações dos diversos agentes. Assim, ter-se-á uma **CONCEIÇÃO APARECIDA** PREVIEROabordagem mais complexa, que explore as relações heterogêneas entre os diversos agentes e instituições integrantes dos “sistemas” de pesquisa.

É a partir dessa teia de relações e da construção de **modelos explicativos** da realidade, e não meramente **representativos** da realidade, que se poderá discutir o novo papel das OEPA e sua integração com o Sistema Embrapa.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral**

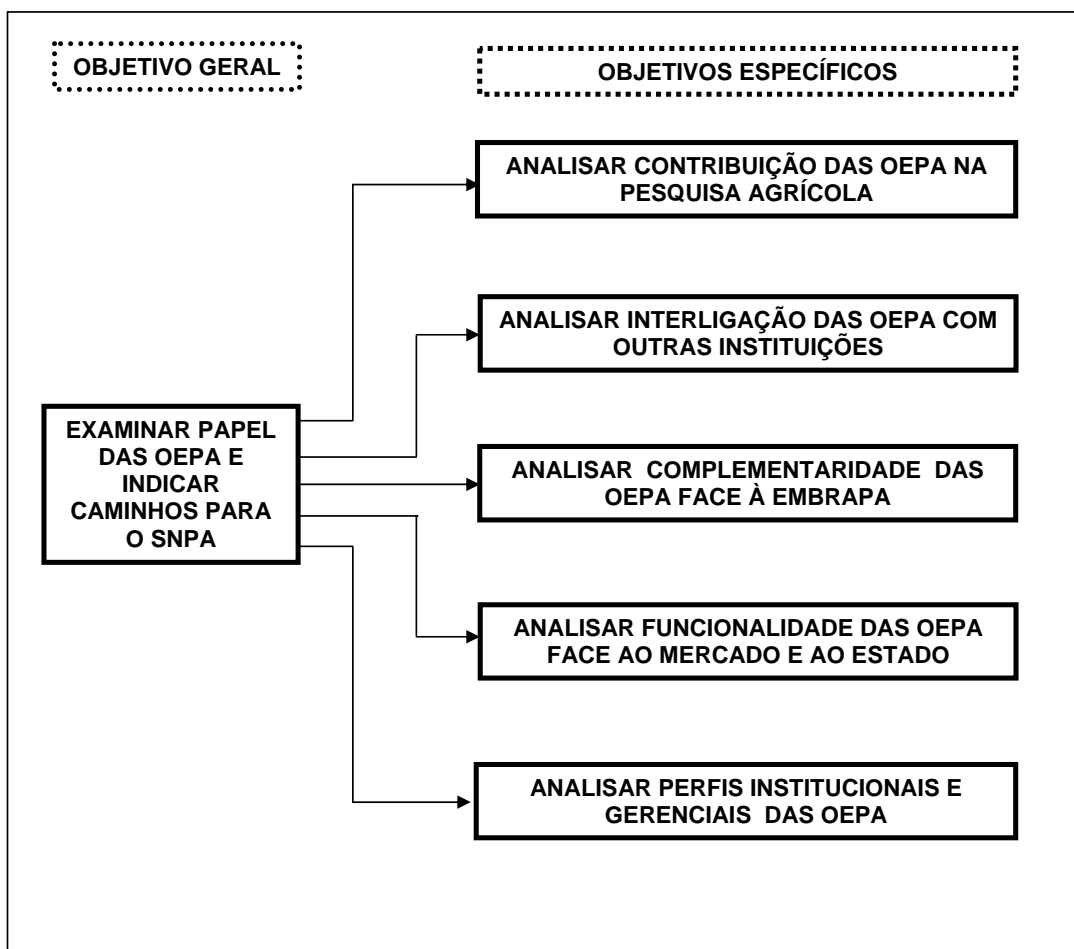
Examinar o exercício do papel das OEPA e indicar caminhos para o fortalecimento do Sistema Nacional de Pesquisa Agrícola – SNPA, no Brasil, mediante estudo das características atuais, potencialidades e funcionalidade dessas organizações.

### **Objetivos Específicos**

- i) analisar e indicar o papel das OEPA, quanto ao desenvolvimento e à difusão de conhecimentos técnico-científicos na atividade agropecuária e agroindustrial;
- ii) analisar e indicar o papel das OEPA, quanto à sua interligação com outras Instituições de Pesquisa, Ensino e Extensão, integrantes dos Sistemas Estadual e Nacional de Pesquisa Agropecuária, bem como com outras organizações relacionadas à produção agropecuária e agroindustrial;
- iii) analisar e indicar o papel das OEPA, quanto, especificamente, à complementaridade em relação à Embrapa;
- iii) analisar e indicar o papel das OEPA, quanto à sua funcionalidade em face das sinalizações do mercado e de programas de governo; e,
- iv) analisar o papel das OEPA, quanto aos seus perfis institucionais, especialmente no que diz respeito aos aspectos relevantes da gestão organizacional, ante os ambientes interno e externo, e indicar caminhos para o melhor aproveitamento de novas oportunidades e áreas de atuação.

Os objetivos da pesquisa podem ser visualizados por meio da Figura abaixo.

Figura 1

**OBJETIVOS DA PESQUISA****. Alguns Aspectos Metodológicos**

Alguns procedimentos de natureza metodológica para a execução da pesquisa estão descritos nos itens a seguir.

O Modelo de Pesquisa

A concepção construtivista – que considera a ciência uma construção de modelos explicativos da realidade, e não mera representação da realidade – constitui a base da metodologia da pesquisa utilizada neste trabalho. Essa concepção permite combinar procedimentos derivados do racionalismo hipotético-dedutivo (explicitados nas hipóteses preliminares de estratégia para as OEPA's, Como instrumento mais relevante de análise, a concepção construtivista combinará essas duas concepções, o que permitirá a geração de conhecimento aproximativo e corrigível, subsidiado pelos fóruns de concertação, nos quais os agentes do sistema terão oportunidade de buscar uma interação e construir o modelo de sistema de pesquisa adequado aos objetivos buscados às mudanças decorrentes da inserção de novos agentes na pesquisa do agro.

Levantou-se informações quantitativas objetivas, que permitirão configurar um conjunto de indicadores relacionados à eficiência dos processos de pesquisa e inovação da OEPA/SC, bem como técnicas de análise das hipóteses levantadas, considerando-se a natureza da informação coletada. As informações quantitativas, constituídas por indicadores de gestão, formarão a base de dados estatísticos, para efeito de comparações interinstitucionais, relativas a questões de eficiência organizacional, em especial na fase dos relatórios regionais. É relevante que se diga neste momento que algumas comparações de parâmetros de outras instituições não serão neste momento realizados. Espera-se a elaboração dos relatórios das demais OEPA's.

#### Os instrumentos de Pesquisa Aplicados no Relatório

Em particular, para a elaboração do presente Relatório, foram , também, levantadas informações qualitativas, subjetivas, que permitirão configurar um quadro geral de exposição das inter-relações e das convergências e divergências entre os agentes integrantes do sistema geral de pesquisa (ofertante de conhecimento) e de produção (demandante de conhecimento). As informações foram obtidas por meio de entrevistas (com o apoio de questionários semi-estruturados), realizadas com agentes pré-selecionados. Esse quadro de informações qualitativas constituirá instrumento de avaliação da eficácia (intra e extra-muros) das OEPA's.

Os questionários, que tratam dos aspectos de natureza quantitativa, foram direcionados às instituições (Direção), que já o responderam e foram encaminhados à Coordenação Regional da Pesquisa. Contudo, sua contribuição está também contemplada no presente relatório.

Os questionários de natureza qualitativa foram de dois tipos e três destinos. Um questionário Interno, o qual serviu como roteiro às entrevistas com a Direção Técnica da OEPA/SC, e com três pesquisadores. Em comum acordo com a Coordenação Regional da Pesquisa decidiu-se ter por critério a escolha de pesquisadores com excelência em sua área de competência, bem como um bom conhecimento de conjunto da OEPA/SC, seja do ponto de vista histórico, como

geográfico e estratégico. Assim foram escolhidos os Chefes das Estações Experimentais de Itajaí e de Caçador, estações de pesquisa de grande porte e o Chefe do Centro de Pesquisa para a Agricultura Familiar.

A escolha destas três unidades fundou-se nas suas diferenças de localização (com condições edafo-climáticas), por diferenças de atividades de pesquisa e por condições histórico-culturais. Deste modo, apesar ser uma pesquisa intencional, portanto, não aleatória, sob aqueles pontos de vista devem representar a opinião e a visão dos pesquisadores da OEPA/SC.

O outro tipo de questionário qualitativo aplicado foi o de natureza externa. Ele teve dois destinos. Primeiro as instituições públicas (estaduais ou federais) que tivessem – em princípio - algum vínculo com a pesquisa agrícola. Assim, foram escolhidos: i) o Chefe da estação Embrapa Suínos e Aves; ii) o Diretor de Qualidade e Defesa Agropecuária da Secretaria da Agricultura e Desenvolvimento Rural; iii) um Extensionista da EPAGRI; iv) o Diretor de Pesquisa Agropecuária da Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia – FAPESC; e, v) o Diretor do Centro de Ciências Agrárias da UFSC .

Ainda os mesmo questionários qualitativos externos foram utilizados nas entrevistas com os usuários, a saber: i) Vice-Presidente da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina – FAESC; ii) Presidente da Federação dos Trabalhadores da Agricultura de Santa Catarina – FETAESC; e, iv) Gerente do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina –OCESC.

Faz-se relevante ainda ressaltar, que no processo de análise e organização das respostas das entrevistas, procurou-se apenas relatar as opiniões levantadas, evitando-se pareceres ou interpretações pessoais. Deste modo, as observações descritas no presente relatório procuram mostrar a visão/percepção dos entrevistados, com o máximo de isenção do observador. na hipótese do possível.

Antes da análise da pesquisa porém, considerou importante introduzir algumas características gerais do agro catarinense e seus principais problemas ou pontos de estrangulamento. Estas considerações estão dispostas no capítulo seguinte.No capítulo 3 inicia-se o trabalho abordando o papel da OEPA/SC. No capítulo 4 descreve-se os resultados da pesquisa quanto a estrutura da OEPA/SC. o capítulo 5 examina a gestão e funcionamento da OEPA/SC. os resultados das pesquisas são examinados no capítulo 6. Finalmente, o capítulo 7 procura realizar uma síntese da situação atual da OEPAS/SC. Os Anexos 2, 3 e 4 apresentam uma descrição da OEPA/SC, sua estrutura organizacional e o mapa das suas unidades regionais.

## **2 A AGRICULTURA FAMILIAR DE SANTA CATARINA**

O estado de Santa Catarina está localizado no sul do Brasil, tem uma área de 95.318,3 km<sup>2</sup>, que representa 1,13% da superfície do território brasileiro. Situa-se no centro dos principais mercados do Brasil e dos países do Mercosul.

As características essenciais da economia estadual são a diversificação de produtos com alta qualidade, a atualização tecnológica e a modernidade gerencial. As unidades produtivas estão distribuídas por todo o território.

As empresas industriais estão agrupadas em pólos regionais especializados, destacando-se o de cerâmica, o têxtil, o eletrometalmecânico, o agroindustrial, o de madeira e o de papel. São cerca de 43 mil indústrias, das quais 455 de porte médio e 108 grandes, que empregam cerca de 365 mil trabalhadores.

O estado dispõe de um patrimônio natural rico e diverso, que contribuiu para moldar sua estrutura fundiária, caracterizada pela predominância de um modelo de agricultura familiar de pequenas propriedades.

Grande parte da população descende de europeus das mais diversas origens, predominando a portuguesa, italiana e alemã. De acordo com a última contagem da população de 2000 (IBGE), o estado possuía uma população rural de 1.120.000 habitantes (cerca de 21% da população total), distribuída em cerca de 203 mil estabelecimentos rurais.

É um dos seis principais estados produtores de alimentos e em diversas lavouras e criações apresenta produtividade das mais altas do país. O setor agrícola representa cerca de 14 % do PIB estadual, no entanto, sua contribuição aumenta para mais de 20% à medida que se agregam os demais itens componentes do agronegócio. Ocupando o quinto lugar entre os estados exportadores, com um total de aproximadamente 4,8 bilhões de dólares anuais (2004), o agronegócio representa mais de 50% (2,8 bilhões de dólares) deste montante, com destaque para os segmentos de madeira, papel e papelão, carne suína e aves, soja e derivados, fumo e frutas.

O Estado conta com aproximadamente 3 mil estabelecimentos agroindustriais que empregam cerca de 35 mil pessoas. Santa Catarina ocupa destaque entre os estados exportadores. Dentre os produtos agrícolas exportados destacam-se as carnes (aves e suínos), o fumo, os produtos do setor madeireiro, de papel e papelão e as frutas. A forte aptidão florestal constituiu a base de importante pólo industrial de madeira, papel e móveis. Santa Catarina é o terceiro maior estado produtor de papel e celulose do país, com 900 mil toneladas anuais.

Com mais de 561,4 quilômetros de costa oceânica, o estado é também importante produtor de pescados e crustáceos, sendo o mais importante produtor de ostras e mexilhões cultivados do país.

Com base nos critérios de classificação do PRONAF, estima-se que a agricultura familiar em Santa Catarina representa um universo de 180 mil famílias, ou seja, mais de 90% da população rural. Estas famílias de agricultores, apesar de ocuparem apenas 41% da área dos estabelecimentos agrícolas, são responsáveis por mais de 70% do valor da produção agrícola e pesqueira do estado, destacando-se na produção de 67% do feijão, 70% do milho, 80% dos suínos e aves, 83% do leite e 91% da cebola.

Além desses produtos, é grande a participação da agricultura familiar na produção de mel, arroz, batata, fumo, mandioca, tomate, banana e uma grande variedade de outros hortigranjeiros e frutas. Também tem no setor florestal importante base econômica. É ainda um importante produtor de pescados e crustáceos, sendo o maior produtor de ostras e mexilhões cultivados do país.

A agricultura catarinense, apesar do nível de modernização hoje observado em alguns setores, apresenta, no entanto, sérios problemas sociais, econômicos e ambientais. Ao lado dos grandes e modernos complexos agroindustriais, há um grande número de pequenas e médias propriedades rurais, produtoras de alimentos básicos e matérias-primas, que se encontra em sérias dificuldades e cuja competitividade está ameaçada.

Significativa parcela da população rural passa por um processo de empobrecimento, em razão, entre outras, da crescente exclusão dos agricultores nos sistemas produtivos. O baixo nível de renda e a insatisfatória qualidade de vida para boa parte destas famílias, vêm provocando, nos últimos anos, um êxodo rural médio da ordem de 1% ao ano (2% ao ano entre os jovens rurais), com tendência de acelerar-se.

Entre os problemas relacionados com a agricultura familiar estão a degradação dos recursos naturais (o despejo de dejetos suínos, agrotóxicos e assoreamento de rios, o desmatamento das margens dos rios e, principalmente, das nascentes) e a renda insuficiente para o desenvolvimento do setor.

Com o avanço do processo de industrialização das empresas que operam ao longo da cadeia produtiva, além das inúmeras mudanças no mercado, a produção de alimentos deixou de ser o resultado puro e simples do trabalho dos agricultores, assim como estes deixaram de ser meros produtores de alimentos.

A produção de alimentos, e de muitos outros produtos e insumos originários do setor agropecuário, envolve também as atividades dos demais setores da economia, que se interligam e dependem uns dos outros no processo produtivo.



Estas atividades abrangem desde a produção industrial de insumos, máquinas e implementos, até a produção no campo e, posteriormente, o setor de comércio e serviço com atividades de transporte, distribuição e vendas, dentre outros, com participação de instituições públicas e privadas em mercados locais, regionais e internacionais.

Desta forma, ao se examinar todo o conjunto que envolve o setor de agronegócio (nele compreendida toda a esfera de produção, insumos e máquinas, agregação de valor e distribuição até o consumidor final), observa-se que a arrecadação de ICMS para os cofres do estado é bem mais significativa (apesar dos baixos preços dos produtos da lavoura e da falta de incentivos em alguns segmentos do setor), alcançando aproximadamente 21% de participação na formação das receitas desse tributo.

Deve-se ainda considerar o papel relevante deste setor nos aspectos sociais e econômicos, mediante a manutenção do homem no espaço rural e pesqueiro, a geração de emprego e renda, o aumento na balança comercial, a arrecadação de outros tributos, com o que contribui significativamente para o desenvolvimento do estado.

O Agronegócio Catarinense: A base dos problemas está no fato de que as famílias que dependem das pequenas propriedades rurais vivem em constante dificuldade para garantir sua sobrevivência e progresso. Dentre as diversas causas desta vulnerabilidade, três podem ser apontadas como principais a) sub-ocupação da mão-de-obra no meio rural; b) atividades agrícolas das pequenas propriedades geram pouca renda e c) baixa apropriação do preço final dos produtos pelos pequenos produtores.

Entre os grandes desafios que se colocam ao desenvolvimento da nossa agricultura, está o de planejar e organizar as cadeias produtivas, de modo que se promovam ações e reivindicações.

Para isso é necessário que, governo e sociedade em geral, concentrem esforços para avançar tecnologicamente, da propriedade a comercialização. Investir em pesquisa, no meio ambiente, reduzir custos, assegurar matéria-prima de qualidade e preço competitivo, visando crescente participação nos mercados globais.

Necessário da mesma é priorizar a ação pública para alternativas que atendam às novas exigências de mercado, estimulando segmentos que representem alternativas aos pequenos, como a agricultura e a pecuária orgânicas; as plantas medicinais e aromáticas; a maricultura e a aqüicultura. Estimulo aos produtores organizados a participar de feiras e eventos promocionais (regionais, nacionais e internacionais) visando participação mais ampla no mercado, interno e externo; viabilizar maior acesso a tecnologias de produtos e processos.

Os produtos típicos da agricultura familiar catarinense, como seus queijos, embutidos, doces e outros, são o resultado de um saber-fazer tradicional,

transmitido de geração em geração, e também necessitam ser valorizados para propiciar novas oportunidades de renda e emprego.

Também importante é o incentivo ao uso de tecnologias poupadoras de produtos de síntese química, como o desenvolvimento de tecnologias de manejo integrado; de equipamentos poupadores de agrotóxicos e fertilizantes químicos; a capacitação e difusão de conhecimento para uso adequado destas tecnologias. Também o desenvolvimento de ações para conservar e usar racionalmente os recursos hídricos.

As empresas industriais estão agrupadas em pólos regionais especializados, destacando-se o de cerâmica, o têxtil, o eletrometalmecânico, o agroindustrial, o de madeira e o de papel. São cerca de 43 mil indústrias, das quais 455 de porte médio e 108 grandes, que empregam cerca de 365 mil trabalhadores.

## 2.1. PROBLEMAS IDENTIFICADOS NO ESPAÇO RURAL CATARINENSE

Pesquisas recentes relacionam como principal causa dos problemas sociais e da baixa qualidade de vida no meio rural catarinense as questões relacionadas ao êxodo rural (1% aa ou 2% dos jovens rurais) que está levando ao envelhecimento da população rural. As condições desfavoráveis de habitabilidade (habitação, saúde, lazer, etc.) e de escolaridade que aprofundam as desigualdades do rural na comparação com o urbano.

Os aspectos econômicos relacionados consideram a defasagem tecnológica frente ao potencial, a concentração da produção (seleção) e o baixo nível de renda do produtor rural.

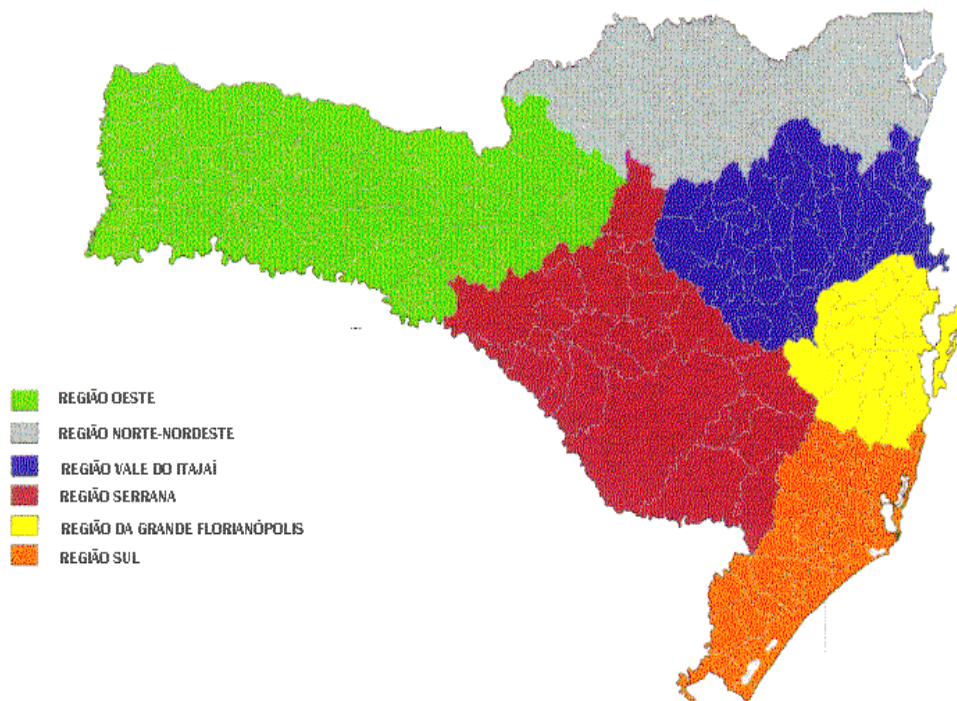
Por último, as questões ambientais que ameaçam à saúde humana e animal no território catarinense, a degradação dos recursos naturais (água e solo) e o desflorestamento.

## 2.2. A PRODUÇÃO E AS GRANDES REGIÕES

Santa Catarina tem um território bastante diferenciado em termos de topografia e clima. Esses aspectos em outras coisas influenciaram a própria ocupação e também os cultivos que foram incorporados no seu território. Atualmente o Oeste combina a agricultura e pecuária com uma forte agro-industrialização. Os principais produtos são suínos, aves e milho que respondem por cerca de 56% Valor Bruto da Produção. São consideradas atividades em expansão na região a fruticultura (laranja, uva e frutas de caroço) e pecuária de leite e corte.

No Norte, o extrativismo de erva-mate e madeira e a pecuária extensiva são as principais atividades. Crescem a pecuária de leite, a produção de grãos, a silvicultura, a orizicultura irrigada e a fruticultura.

A região Serrana tem na silvicultura e na pecuária, suas principais atividades rurais. A soja, o alho e a maçã estão em expansão. O Vale produz fumo, arroz e cebola. Crescem a olericultura e a pecuária leiteira. O Sul produz principalmente fumo, arroz e mandioca e se expande a fruticultura (citros, banana e uva). Na Grande Florianópolis, a atividade hortícola é a mais importante.



### **3. PAPEL DA ORGANIZAÇÃO ESTADUAL DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (Oepa/SC)**

Neste tópico pretende-se relatar as percepções dos entrevistados quanto ao papel que a instituição OEPA/SC efetivamente desempenha.

De acordo com os pesquisadores entrevistados as ações desenvolvidas pela Oepa/SC estão de acordo com o papel exercido por ela. No entanto, este papel tem limitações por ser uma empresa com atividades mistas e pela falta de sinergia entre a direção e os pesquisadores. As decisões acabam sendo conduzidas pelo corpo de pesquisadores. Outro problema referido é o baixo compromisso da direção com a pesquisa que resulta em ações de baixa intensidade na pesquisa, além disso, a política nacional de pesquisa não está integrada às ações regionais.

A maioria não redefiniria o papel da Oepa/SC, no entanto, sugerem que pesquisadores de carreira assumissem cargos diretivos e assim pudessem dar diretrizes próprias e adequadas à atividade. Sugere-se também que haja um re-direcionamento do planejamento interno, bem como uma redefinição dos níveis hierárquicos de modo que as decisões sejam implementadas de acordo com os seus objetivos.

Os pesquisadores consideram como alto ou muito alto a importância dada pela Oepa/SC a assistência técnica e a extensão rural. Metade dos entrevistados as vêem como de muito maior importância quando comparada com a pesquisa; um as considera de maior importância e apenas um as vê como equivalente.

Segundo os usuários entrevistados a concepção e condução da pesquisa estão muito centradas no pesquisador. A pesquisa gerou importantes resultados adaptados aos interesses da Agricultura familiar, no entanto, tem havido limitações na transferência dessas tecnologias, as vezes prevalecendo interesses de empresas produtoras de sementes. Sugere-se também que está muita ligada aos interesses de quem a as financia.

O papel da Oepa/SC é reconhecido como importante, porém limita-se a algumas culturas (arroz, banana, fruticultura de clima temperado, maçã, melhoramento de pastagens) e sua influência sobre o interesse dos usuários é limitada. A ação pontual de um pesquisador é citada por ter tido influência no processo de desenvolvimento regional, mas sugere-se ser decorrente de sinergias locais, portanto desvinculadas de uma política institucional.

Metade dos entrevistados entende que o público da Oepa/SC deveria ser todos os perfis de produtor. Os outros entendem que a ação está voltada apenas para a agricultores consolidados/incluídos.

Quanto ao grau de importância atribuído a cada atividade exercida pela Oepa/SC, no que respeita as atividades de pesquisa, extensão e assistência técnica,

observa-se, diferentes níveis de percepção entre os usuários. Metade entende que a pesquisa tem alta importância, um a vê como de importância intermediária e outro como de baixa importância.

A extensão e assistência técnica são vistas como de importância intermediária pela metade dos entrevistados. Outra metade as considera como de baixa ou intermediária importância nas atividades da Oepa/SC.

Segundo as instituições pesquisadas, o papel da Oepa/SC tem tido grande importância no desenvolvimento da agropecuária estadual. Cita-se como fatores restritivos a ausência de maior apoio financeiro governamental e a débil pesquisa na pecuária, em especial em sanidade animal. As influências da Oepa/SC sob às atividades dos usuários se dão nas pesquisas pontuais já referidas ou através de tecnologias padronizadas que acabaram impondo padrões técnicos hegemônicos no estado. Cita-se também a demora nas transferências das tecnologias geradas que não acompanham a dinâmica dos mercados. Outra restrição está na lacuna criada na interação da pesquisa por produtos com seus aspectos sistêmicos (homem, produto e natureza).

A importância da pesquisa dada pela Oepa/SC é vista como intermediária por 3/5 das instituições e como alta ou muito alta pelas duas restantes. A extensão rural e assistência técnica são vistas como de importância muito alta pela quase unanimidade dos entrevistados.

A propósito, à direção, quando questionada sobre este aspecto (questionário quantitativo) responde que a pesquisa e a extensão são consideradas como atividades igualmente importantes. A capacitação tecnológica e a assistência técnica como não importantes dentro das atividades da Oepa e o ensino não faz parte das atividades desenvolvidas.

É visível que a OEPA/SC, cumpre o seu papel, segundo os atores entrevistados. O que não há convergência é quanto à importância que é dada à pesquisa na OEPA/SC.

#### **4. A ESTRUTURA DA OEPA/SC**

Examinado o papel da OEPA/SC, passa-se a avaliar os recursos com os quais a OEPA/SC conta para atingir seus objetivos, enfim seu papel. Assim, vai-se examinar os recursos do conhecimento acumulado da instituição, por meio da análise da competência de seus pesquisadores e colaboradores, sejam técnicos ou administrativos. Examinar-se-á o montante e a regularidade dos fluxos financeiros, que, no final das contas podem determinar o grau, não somente da importância da pesquisa, como a intensidade dela mesma. Examinar-se-á também a disponibilidade e a qualidade dos recursos físicos e naturais. Ao final examinar-se-á os aspectos organizacionais da OEPA/SC para a pesquisa, que em última

instância também se constitui em um fator determinante para a própria pesquisa em Santa Catarina.

#### **4.1. COMPETÊNCIA DO QUADRO DE PESQUISADORES**

Para cumprir o papel hoje definido pela Oepa/SC, o perfil dos pesquisadores é considerado satisfatório pela maioria dos pesquisadores entrevistados.

Segundo a metade dos pesquisadores entrevistados, a estrutura do Plano de carreira, cargos e salários, não cumpre seu papel de induzir à constante capacitação ao trabalho. Consideram que não há estímulo a participação em congressos para formação e atualização ou pelo fato de a política de promoção não ser muito estimulante, pois só há promoção por tempo de serviço. Um pesquisador respondeu que o Plano cumpre em parte, pois falta promoção por mérito e estímulos para o pesquisador captar recursos externos. Por outro lado, a direção entende que o plano da empresa cumpre seu papel.

De acordo com a direção (pesquisa quantitativa) a Oepa não tem uma política de remuneração por produtividade em nenhuma categoria funcional.

Os tipos de capacitação dirigidos aos funcionários têm o mesmo nível de importância para todas as categorias (participação em eventos, especialização, mestrado, doutorado, etc.). Os mecanismos de estímulo a capacitação são também igualmente considerados (apoio financeiro, logístico, ascensão funcional, etc.). As universidades (nacionais ou estrangeiras) são consideradas como mais importantes para a capacitação dos pesquisadores, seguido pelas fundações de pesquisa. Da mesma forma o são para o pessoal de apoio técnico e administrativo. Nestas últimas categorias de profissionais, as empresas privadas de consultoria são consideradas como de nível 2 de importância.

A Tabela 1 resume a adequação da função pesquisa na Oepa/SC nos aspectos referentes ao nível de conhecimento dos pesquisadores, da equipe de apoio técnico e administrativo e quanto às ações de capacitação de curto e longo prazo.

Observa-se que quanto ao nível de capacitação dos pesquisadores e da equipe de apoio técnico e administrativo, há convergências de resposta entre os níveis muito adequados e razoavelmente adequados. Já as ações de capacitação de curto e longo prazo e a participação em eventos, tendem a ser vistas de forma menos adequada.

Observe-se aqui que outras informações adicionais sobre o quadro de pesquisadores e o quadro de pessoal e sua qualidade serão abordadas no item 4.3 (Avaliação dos Entrevistados quanto a Aspectos Estruturais e Organizacionais).

Tabela 1. PESQUISADORES - Adequação da Função pesquisa (*)					
CONDIÇÕES	ADEQUAÇÃO				
	Muito Adequada	Adequada	Razoavelmente Adequada	Pouco Adequada	Inadequada
Quanto ao nível de conhecimento dos pesquisadores	X	xXX			
Quanto ao nível da equipe de apoio técnico		XX	xX		
Quanto ao nível da equipe de apoio administrativo			xXX		X
Quanto às ações de capacitação/treinamento de curto prazo		X	x	X	X
Quanto às ações de capacitação de longo prazo (Mestrado e Doutorado)		xX	X	X	
Quanto ao acesso a seminários/congressos			xX	X	X

(\*) - Itens assinalados com x minúsculo referem-se a opinião da Direção da Oepa/SC

#### 4.2. DISPONIBILIDADE E REGULARIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS PARA A PESQUISA

Os recursos humanos, físicos e naturais, eficientemente implementados e articulados, permitem a produção do conhecimento científico e tecnológico utilizável para as práticas agrícolas, desde que lubrificados pelo fluxo financeiro de custeio, que alimenta os projetos de pesquisa.

A tabela A abaixo identifica as diferentes fontes dos recursos orçamentários utilizados pela OEPA/SC, no período de 2002 até 2005. Fica visível a maior dependência do tesouro estadual. Há uma pequena contribuição federal em 2005 e uma regular e pequena contribuição sob a rubrica de receitas próprias que não chega a 10% do orçamento tanto geral, quanto específico da pesquisa.

Os investimentos na pesquisa são, a exemplo do investimento, em geral, declinantes no período considerado, ainda que o da pesquisa caia a taxas maiores. Considerando-se a base igual a 100 em 2002, o relativo a pesquisa atinge 10,8 em 2005. De outro lado, o custeio para pesquisa passa de R\$ 1.700.mil (base igual a 100) em 2002 para R\$ 18.400 mil (1082); para R\$ 6.500 mil (382); e, para R\$ 9.400 mil (553). Isto demonstra uma grande irregularidade nos fluxos de recursos financeiros, que comparada com a regularidade do número de projetos de pesquisa realizados (46), deixa algumas questões. Adicionalmente os recursos para o custeio das atividades em geral da OEPA/SC são mais

regulares. Esta série começa com R\$ 5.900 mil, segue com R\$ 25.800 mil, R\$ 25.900 mil e fecha a série em 2005 com R\$ 24.600 mil. Se considerarmos a participação dos gastos com pessoal da pesquisa no total dos gastos com pessoal na OEPA/SC, é visível a estabilidade de 37% no quadriênio. É de notar-se também a participação dos gastos globais da pesquisa em relação ao total dos gastos da OEPA/SC, que varia de 36 a 39% . O ano atípico foi de 2003, quando a pesquisa recebeu R\$ 11.000 mil do Fundo de Pesquisa Agropecuária de SC.

Além destas observações numéricas pode-se, a título de ilustração, examinar a relação entre o custeio em pesquisa e o gasto com pessoal da pesquisa no período 2002/05 (R\$ 36.000/ R\$ 170.800 ). Seu resultado é R\$ 0,21. Ou seja, a cada real gasto com pessoal da pesquisa, gasta-se 21 centavos com pesquisa agrícola. De outra parte, se calcularmos o coeficiente equivalente para a extensão e assistência técnica - a outra atividade da OEPA/SC , teremos como resultado R\$ 0.16 (R\$ 46.200 / R\$ 290.000). Seria interessante cotejar esta relação com outras instituições de pesquisa da região e mesmo do país. Porém, de antemão pode-se, comparar este coeficiente com o da EMBRAPA, na execução orçamentária de 2004, cujo resultado é R\$ 0,23 ( R\$ 176.261,7 mil /646.610,1 mil).



Tabela 2 – PESQUISA QUANTITATIVA – ORÇAMENTO BRUTO DA OEPA POR FONTES FINANCIADORAS E USOS DOS RECURSOS - SANTA CATARINA 2002-2005 ( em R\$ 1000 correntes ) *								
	INVESTIMENTO		CUSTEIO		PESSOAL		TOTAL	
Fonte	PESQUISA	GERAL	PESQUISA	GERAL	PESQUISA	GERAL	PESQUISA	GERAL
TESOURO ESTADUAL	2.500	2.500 150 100	5.900 6.000 6.600	9.800 15.000 16.000	36.000 40.000 44.000 50.000	99.000 107.000 119.000 134.000	39.100 45.900 50.000 56.000	101.500 116.950 134.100 150.000
TESOURO FEDERAL		1.800		600				2400
EMBRAPA								
RECEITAS PRÓPRIAS	1.500 1.200 700	3.600 2.200 1.700	1.700 1.500 2.500 2.800	5.900 3.000 8.300 8.000			3.200 1.500 3.700 3.500	9.700 3.000 10.500 9.700
INICIATIVA PRIVADA								
CNPQ								
FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PESQUISA	2.500 2.300	2.500 2.300	11.000	11.000		2.500	2.500 13.300	5.000 13.300
OUTROS		200		600				800
TOTAL	6.500 2.300 1.200 700	8.800 2.750 2.700 3.500	1700 18.400 6.500 9.400	5900 25.800 25.900 24.600	36.600 40.000 44.000 50.000	101.500 107.000 119.000 134.000	44.800 60700 53.700 60.100	116.200 135.550 147.600 162.000
* Quanto aos valores numéricos existentes em cada célula, os que estão em preto referem-se ao ano de 2002; em vermelho ao de 2003; em azul ao de 2004; e, finalmente, em vinho ao de 2005.								

#### 4.3. DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS EQUIPAMENTOS DOS LABORATÓRIOS DE PESQUISA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DISPONÍVEIS

Conforme se observa na Tabela 3, os pesquisadores percebem a Oepa/SC como razoavelmente adequada em termos de laboratórios, sendo que a direção a vê como adequada. Em termos de veículos destinados a atividade pesquisa, a estrutura é vista como razoavelmente adequada ou pouco adequada.. Em termos de equipamentos adquiridos para a pesquisa, a direção a considera adequada, enquanto os pesquisadores a vêem pouco adequada ou inadequada. A descentralização das unidades de pesquisa é vista com adequada pela maioria. O número de computadores é razoavelmente adequado e a estrutura física é vista como adequada pela metade dos entrevistados.

Tabela 3 – PESQUISADORES - Adequação da Função pesquisa quanto a diversos aspectos da infraestrutura(\*)

INFRA-ESTRUTURA	ADEQUAÇÃO				
	Muito Adequada	Adequada	Razoavelmente Adequada	Pouco Adequada	Inadequada
Laboratórios		x	XXX		
Número de Veículos em atividade para pesquisa			Xx	XX	
Equipamentos (exclusive veículos) adquiridos para pesquisa		x		XX	X
Número de Unidades Descentralizadas em Atividade <sup>4</sup>	x	xXX			
Número de Computadores em Atividade		x	XXX		
Estrutura Física		xX	X	X	

(\*) - Itens assinalados em x minúsculo referem-se a opinião da Direção da Oepa/SC

A direção não declarou os valores investidos em laboratórios nos últimos 5 anos. As áreas de especialização com laboratórios em atividade nos últimos 5 anos são biotecnologia, entomologia, fitossanidade, nutrição animal, nutrição de plantas, sementes e sensoriamento remoto. Sanidade animal aparece a partir de 2003.

<sup>4</sup> Entenda-se por Unidades Descentralizadas: campos experimentais, bases físicas, laboratórios externos à sede.

Desde 2001 foram adquiridos 19 veículos para apoio à pesquisa. Atualmente existem 94 veículos em atividade.

A Oepa dispõe de áreas físicas para experimentos agropecuários, mas considera que as áreas disponíveis para experimentos não são suficientes. As informações sobre o número total de computadores em atividade na pesquisa, indicam que de 2002 a 2005, existiam respectivamente 170, 180, 200 e 234 computadores. O que evidencia um aumento gradativo do estoque em uso de tais equipamentos. Nestes números estão contidas novas aquisições de 20, 10, 20 e 34 no mesmo período (4 anos). \_O número de unidades descentralizadas, seja, as que se dedicam as atividades de pesquisa ou dos imóveis em que são desenvolvidas as atividades externas da Oepa/SC, evolui de 11 a 13 no período 2001/05.

#### 4.4. AVALIAÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO A ASPECTOS ESTRUTURAIS E ORGANIZACIONAIS

A Tabela 4 resume a opinião da direção e dos pesquisadores entrevistados quanto à adequação nos seus mais diversos aspectos estruturais e organizacionais. As percepções quanto a adequação referem-se aos aspectos da infra-estrutura disponível, aos recursos financeiros e humanos, a estrutura organizacional e as rotinas operacionais. As opiniões, embora não sejam convergentes, indicam uma baixa adequação dos recursos financeiros alocados e uma tendência mais forte entre pouco ou razoavelmente adequado para os demais itens.

Tabela 4. PESQUISADORES - Adequação das atividades da pesquisa quanto a infra-estrutura, recursos financeiros humanos e organizacionais (*)					
CONDIÇÕES	ADEQUAÇÃO				
	Muito Adequada	Adequada	Razoável mente Adequada	Pouco Adequada	Inadequada
Quanto à infra-estrutura disponível		X	Xx	X	
Quanto aos recursos financeiros disponíveis				Xx	XX
Quanto aos recursos humanos disponíveis			XXx	X	
Quanto à estrutura organizacional atual		x	X	XX	
Quanto às rotinas operacionais em uso			XXXx		
Quanto ao uso das tecnologias de informação		x	X	XX	

(\*) - Itens assinalados em x minúsculo referem--se a opinião da Direção da Oepa/SC

Ainda no que se refere a adequação das bases institucionais, humanas e de infraestrutura da Oepa/SC para o cumprimento do seu papel, metade dos pesquisadores entrevistados a consideram inadequada. Justificam que o número de pesquisadores é insuficiente e há um envelhecimento do quadro, que faltam investimentos em novas estruturas (construção civil, laboratórios) e na manutenção dos atuais laboratórios. Faltam também decisões apropriadas para realocar os recursos existentes (humanos e de infraestrutura) e redefinir – diante de muitas estações experimentais – quais as que se tornariam pólos de P & D.

A direção as percebe em parte adequadas, já que há uma crescente demanda externa em relação às atividades de pesquisa e uma incapacidade de atendê-la por “deficiências” de infraestrutura e recursos humanos. O outro pesquisador, que também as considera em parte adequadas, justifica que falta estrutura institucional, uma Diretoria de Pesquisa e também pesquisadores em algumas áreas estratégicas.

A pesquisa quantitativa indica que a Oepa conta com 171 pesquisadores, sendo que 28% são doutores e 57% mestres. Os demais, especialistas ou apenas graduados. Do total de pesquisadores 46% têm 51 anos ou mais e outros 56% estão na faixa entre 36-50 anos. Do total, 56% tem 21 anos ou mais de tempo de serviço. A Oepa conta ainda com outros 11 pesquisadores cedidos pela Embrapa (2), pela Secretaria Estadual de Agricultura (6) e pela Cidasc (3).

A Oepa conta ainda com 3 pesquisadores que estão cedidos a outras instituições e outros 9 que estão cursando doutorado, 2 cursando mestrado e 1 exercendo cargo de direção em outro órgão do governo estadual.

Os pesquisadores contam com o apoio técnico de 394 funcionários, sendo que destes, 4 são doutores e 10 são mestres. Desses, 51% tem entre 36-50 anos e 24% têm mais do que 51 anos. Contam ainda com 37 funcionários de apoio administrativo.

A Oepa capacitou 1344 funcionários entre 2003-2005, sendo que 46% foram capacitados em 2003, 35% em 2004 e 19% em 2005. As áreas de especialização dos pesquisadores são as mais variadas, sendo que as áreas que aparecem o maior número de especialistas são fitotécnicos (23); solos (12); fitosanidade/fitopatologia (10). A este propósito tentou-se agrupar as especializações indicadas dentro das áreas de pesquisa também indicadas, como o fim de identificar se as qualificações seriam adequadas às prioridades. A tentativa alterava as respostas institucionais daí porque foi abandonada.

Observa-se ainda que do pessoal de apoio técnico 51% estão em áreas como os T.N.S (técnicos de nível superior), técnicos agrícolas, laboratoristas, assistentes de pesquisa ou técnicos de laboratório.

A estrutura organizacional da Oepa/SC é considerada pela maioria dos pesquisadores como hierarquizada, com estrutura de comando e controle bem definidos (incluí-se aí a opinião da direção). Um dos pesquisadores ressalta que as unidades de pesquisa não têm autonomia administrativa e financeira e apenas 1 a considera hierarquizada e sem comando e controle bem definido, por faltar monitoramento das ações e também no que se refere ao processo de tomada de decisões. Todavia a direção considera que a organização é do tipo matricial, como se verá adiante.

O poder decisório da função pesquisa, segundo a opinião dos pesquisadores está dividido entre a coordenação e as unidades de pesquisa. Responderam que as decisões sobre a função pesquisa são tomadas nas reuniões anuais de planejamento e são definidas em nível de coordenação e de unidade de pesquisa.

A direção considera que a função pesquisa é decidida também pela própria direção e pelas gerências, além das unidades de pesquisa e coordenações.

De acordo com a pesquisa quantitativa, a estrutura organizacional da Oepa é do tipo matricial, sendo que a área de pesquisa tem autonomia limitada. A política de pesquisa é formulada de acordo com as demandas do público-alvo. Os interesses do pesquisador ou de cada departamento têm importância 2 e 3. As demandas do governo estadual e os interesses da diretoria (envolvendo os pesquisadores) têm importância menor. Os interesses unicamente da diretoria têm menor importância na formulação da política de pesquisa.

A Tabela 5 resume a percepção dos usuários quanto ao nível de adequação das atividades de pesquisa da Oepa/SC nos aspectos de infra-estrutura, finanças e de recursos humanos. Observa-se assim, que a infra-estrutura disponível é considerada pouco adequada pela metade dos usuários. Os recursos financeiros são vistos como pouco adequados pela maioria deles, enquanto os recursos humanos disponíveis são considerados pouco adequados pela metade dos usuários entrevistados. Um deles considera razoavelmente adequada e o outro, adequada. As respostas não foram justificadas.

Tabela 5 – USUÁRIOS - Adequação das atividades da pesquisa quanto a infraestrutura, recursos financeiros e humanos

CONDIÇÕES	Adequação				
	Muito Adequada	Adequada	Razoavelmente e Adequada	Pouco Adequada	Inadequada
Quanto à infraestrutura disponível		X	X	XX	
Quanto ao montante de recursos financeiros disponíveis		X		XXX	
Quanto aos recursos humanos disponíveis		X	X	XX	

A percepção das instituições quanto ao nível de adequação das atividades de pesquisa da Oepa/SC nos aspectos de infraestrutura, finanças e de recursos humanos, apresenta-se na Tabela 6. Os aspectos de infraestrutura disponível são vistos como razoavelmente adequados pela grande maioria das instituições. Os recursos humanos parecem adequados ou razoavelmente adequados, enquanto os recursos financeiros disponíveis, são poucos adequados ou inadequados para a maioria dos entrevistados. Não houve justificativas para as respostas dadas.

Tabela 6 – INSTITUIÇÕES - Adequação das atividades da pesquisa quanto a infraestrutura, recursos financeiros e humanos

CONDIÇÕES	Adequação				
	Muito Adequada	Adequada	Razoavelmente Adequada	Pouco Adequada	Inadequada
Quanto à infraestrutura disponível	X		XXXX		
Quanto ao montante de recursos financeiros disponíveis			X	XXX	X
Quanto aos recursos humanos disponíveis		XXX	XX		
Quanto a outras				X	

Os usuários consideram ainda que as bases institucionais, humanas e de infraestrutura da Oepa/SC não estão ou estão apenas em parte adequadas às necessidades de seu público-alvo. Aqueles que consideram que as bases não atendem, justificam que do ponto de vista organizacional/institucional não há a identidade do pesquisador na direção da EPAGRI. Além disso, justificou-se, que os pesquisadores são tecnicamente bons profissionais, mas não tem a compreensão da pesquisa integrada ao produtor (agricultura familiar). A justificativa, por estar em parte adequada, deve-se ao fato de o pesquisador ficar fechado, sem acompanhar os resultados da transferência de tecnologia.

As instituições vêem a adequação das bases institucionais, humanas e de infraestrutura da Oepa/SC, quanto às necessidades de seu público alvo de forma diversa. Aqueles que consideram adequadas (2/5) justificam que as estações experimentais têm potencial para promover mais pesquisas, mas isso é limitado pela escassez de recursos para custeio nas estações experimentais. Alegam, no entanto, que quando comparada com outros estados está bem. Os outros 2/5 que consideram a adequação parcial justificam a necessidade de alteração da base institucional que proporcione um maior apoio à pesquisa. Também, alega-se, existir limitações de várias ordens. Uma delas pode ser o fato de o estado não ter políticas de longo prazo (estratégica), tanto para a agricultura em geral, como para a pesquisa, em particular. Logo, depende de decisões políticas pontuais e descontextualizadas. A instituição que considera inadequada frente às necessidades do seu público-alvo, justifica que há deficiências em recursos humanos e que há necessidade de revisar a estrutura organizacional.

## **5. GESTÃO E FUNCIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES ESTADUAIS DE PESQUISA AGROPECUÁRIA**

### **5.1. O ESFORÇO DE PESQUISA E EXTENSÃO**

A direção e um dos pesquisadores entrevistados consideram que a Oepa/SC atribui importância à pesquisa equivalente as demais atividades, porém dois pesquisadores consideram que a atividade pesquisa é a atividade menos importante. Estes justificam dizendo que a Oepa/SC atua mais fortemente em extensão e assistência técnica e que as ações da diretoria são realizadas priorizando a extensão. Afirmam que a pesquisa tem “engrenagem” própria.

A direção e um dos pesquisadores entrevistados consideram que a função pesquisa está colocada no planejamento estratégico da instituição. Os outros dois, porém, entendem que a função pesquisa faz parte apenas do planejamento orçamentário da Oepa/SC. Não houve justificativas.

Os pesquisadores entendem que a Oepa/SC considera a pesquisa como relativamente importante na sua estratégia. A direção de outro lado, entende que a

pesquisa é fundamental na estratégia da instituição. Não houve justificativas para tais respostas.

Os pesquisadores entrevistados entendem que as sinalizações de mercados são consideradas no direcionamento dos projetos de pesquisa. Divergem, no entanto, quanto a forma de interação, conforme expressa a Tabela 7.

Tabela 7 – PESQUISADORES : Formas de interações para o direcionamento dos projetos de pesquisa	
Formas de Interações	Frequência(**)
Através de interações com agentes da iniciativa privada (organização da demanda, sem levantamento de tendências);	1
Através das observações das tendências de mercado, mas sem a efetiva discussão com os agentes das cadeias produtivas, especialmente os da iniciativa privada (modelo ofertista);	2
Através das observações das tendências de mercado, com a efetiva discussão com os agentes das cadeias produtivas, especialmente os da iniciativa privada (modelo de organização da demanda);	3(*)
(*) – Inclui a resposta da direção da Oepa/SC(**) - Os entrevistados tiveram a opção de marcar mais do que uma resposta.	

Os pesquisadores justificaram que nem todos os segmentos da cadeia produtiva são contemplados nas discussões. Também, que no modelo ofertista, quando da realização do planejamento anual, são consideradas as demandas dos produtores e das cadeias produtivas.

Quanto ao nível de importância atribuído à assistência técnica e à extensão rural desenvolvidas pela Oepa/SC para o seu público-alvo, não houve convergência nas respostas dos usuários. A maioria disse ser menor a importância relativa das atividades de assistência técnica e à extensão rural em relação a pesquisa. Apenas um respondeu ser muito maior.

Ao serem indagados sobre o nível de importância atribuído à assistência técnica e a extensão rural desenvolvida pela Oepa/SC para o seu público-alvo, os entrevistados das instituições consideraram entre alto e muito alto por entenderem que a Oepa/SC está muito voltada a extensão. Apenas um considerou o nível de importância médio. A importância relativa das atividades de assistência técnica e a extensão rural em relação a pesquisa na Oepa/SC foi considerada muito maior ou maior por todos os entrevistados.

Na opinião dos usuários, o processo adotado pela Oepa/SC, para identificar prioridades e formular projetos de pesquisa, não atende às expectativas do seu



público-alvo. Apenas um disse atender em parte. Um entrevistado avaliou que as diretrizes consideradas pela Oepa/SC, na estruturação dos projetos de pesquisa, considerando-se o atendimento da demanda dos usuários externos, deveria ter um conselho de assessoramento externo formado por usuários em cada unidade de pesquisa. Avaliam que não há uma percepção da Oepa/SC acerca das transformações da economia global e nacional, no que se refere às demandas do segmento agropecuário e agro-industrial. Um entrevistado observou que a Oepa/SC está mais ligada às questões de manutenção do homem no campo, à agregação de valor ou no aumento da produtividade, mas não em outros aspectos também importantes. Metade considera essa percepção muito importante para o desenvolvimento das atividades da Oepa/SC por permitirem contribuir na reorientação das pesquisas. Os outros dois responderam que a Oepa/SC considera de baixa ou média importância. As tendências de mercado sem a discussão com os agentes da iniciativa privada (modelo ofertista) direcionam os projetos de pesquisa da Oepa/SC segundo a totalidade dos entrevistados. Frente a mesma questão sobre a ótica da pequena produção, a totalidade dos entrevistados também considera que o modelo adotado fundamental é o ofertista, embora haja algumas variações de opinião.

Quando questionados sobre a importância de passar por um processo de reestruturação institucional para consolidar e aprimorar a Oepa/SC, a maioria dos usuários considera relevante. Um apenas opinou que é em parte relevante. Justificou-se que seria importante para adequar o conhecimento dos pesquisadores às suas ações, uma mudança que permitisse maior participação dos usuários tanto na estratégia de pesquisa quanto na transferência dos conhecimentos. Ressaltou-se a importância de ter os agricultores familiares como parceiros e não como adversários. Também houve referência com relação a necessidade de ter continuidade nos projetos desenvolvidos sem ingerência política e sim com maior interação com o setor produtivo.

Os usuários, caso tivessem a oportunidade de ampliar ou modificar as ações desenvolvidas pela Oepa/SC, sugerem que os projetos de pesquisa, deveriam passar por um conselho assessor de representantes dos produtores ou que se aproximem dos departamentos técnicos das cooperativas, com maior interação entre o setor produtivo e a pesquisa pública. Um dos representantes da agricultura familiar entende que o estado deve produzir tecnologia e conhecimento através da pesquisa, mas subsidiar a contratação de técnicos nas organizações de produtores para adoção, adaptação e transferência de tecnologia e que possam também, contribuir nas decisões dos projetos de pesquisa. O outro, considerou que a pesquisa fosse definida com base na realidade do agricultor, o qual deve concebê-la, acompanhá-la e avaliá-la.

Caso os entrevistados das instituições tivessem a oportunidade de ampliar ou modificar as ações desenvolvidas pela OEPA/SC, sugeriu-se um maior foco a pesquisa em atividades de alta densidade econômica; uma re-adequação da pesquisa com maior diversificação e adequação a lógica de sistemas presentes na agricultura familiar; a criação de uma diretoria de pesquisa com maior recursos

para a pesquisa e uma maior discussão com os produtores e a cadeia produtiva. Sugeriu-se também que o Estado necessita eleger atividades rurais que precisam de incentivo.

O processo de planejamento de pesquisas da Oepa/SC é avaliado pelos usuários como focado no financiamento, e não nas demandas dos agricultores, ou então, que as decisões são tomadas pelos próprios pesquisadores. Dois entrevistados disseram ou nunca ter participado do processo ou desconhecê-lo.

As instituições pesquisadas avaliam o processo de planejamento de pesquisas da Oepa/SC como parcialmente adequado, por necessitar de maior discussão com as partes interessadas, referindo-se ao processo como muito centrado no pesquisador e no seu grupo de trabalho. Um dos entrevistados sugeriu que sejam consultados os produtores de pecuária de corte e de toda a cadeia produtiva, incluindo-se as cooperativas, o serviço de sanidade animal e vegetal, ressaltando que não há pesquisa nessa área. Dois pesquisadores responderam não ter conhecimento do processo de planejamento de pesquisas, um deles, ressaltando que nunca foi consultado a respeito.

## **5.2 INTERAÇÕES INSTITUCIONAIS DA OEPA/SC**

Segundo dados levantados junto a Oepa/SC (pesquisa quantitativa), os parceiros considerados mais importantes são o governo estadual e a Secretaria de Agricultura. Numa segunda ordem de importância vêm a Embrapa, o CNPq e a Universidade.

O relacionamento mais importante com a Embrapa é o de transferência de tecnologia. O nível de cooperação entre a Embrapa e a Oepa é considerado alto pela direção, já o existente entre a Oepa e as demais instituições do SNPA é considerado intermediário.

O número de projetos que a Oepa desenvolve com parceiros externos são 5, sendo 4 na área ambiental e 1 na genômica.

De uma forma geral, os pesquisadores entendem que a Oepa/SC considera importante o fortalecimento das interações com as diversas instituições e segmentos produtivos, com exceção da relação com a Embrapa. No entanto as respostas sofrem variações dependendo do tipo de interação considerada. A Tabela 8 resume a opinião da direção e dos pesquisadores entrevistados no que se refere às interações associadas às linhas de ação consideradas no planejamento estratégico da Oepa/SC.

Entre as justificativas de não ser considerado o fortalecimento com outras instituições federais nas linhas de ação, menciona-se que a direção não tem estimulado a integração com a Embrapa (suínos e aves). Os esforços de

interação, menciona-se, não raro atendem a iniciativas dos próprios pesquisadores, ao invés de originarem-se de uma estratégia institucional. Com relação as interações com instituições de pesquisa e ensino estaduais, observou-se que a direção não favorece a aproximação entre pesquisadores e alunos, por tirar o foco da pesquisa, sobrecarrega o pesquisador e acarretar em custos. Quanto a interligação com a extensão rural, observou-se que a direção tem estimulado ou pressionado os pesquisadores a dar apoio à extensão sob a forma de palestras, tendo em vista seu saber notório.

No que respeita a interligação com segmentos da cadeia produtiva e agroindustrial, a direção observa que existe pouca integração atualmente e um pesquisador reforçou dizendo haver pouca integração com a agricultura familiar. Quanto as oportunidades de fomento um pesquisador relatou que a direção apóia iniciativas de interesse institucional que se destinem a setores específicos e outro que falta apoio em contrapartidas a projetos propostos a instituições de fomento.

Quanto a identificação de novas oportunidades e áreas de atuação, considerou-se, pelos pesquisadores, que as estações contam com certa autonomia e buscam essas oportunidades, que os projetos têm interesse governamental e que mudam constantemente. Um outro afirmou que novos projetos são criados permanentemente.

Tabela 8 – PESQUISADORES : Linhas de ação consideradas pela Oepa/SC no seu planejamento estratégico (\*)

FORTALECIMENTO DE INTERAÇÕES	SIM	NÃO	EM PARTE	SEM RESPOSTA
Com a Embrapa	x	XXX		
Com outras Instituições Federais	x	XX	X	
Com Instituições de Pesquisa e Ensino estaduais	xX	x	X	
Com Instituições de Extensão Rural oficial do Estado	xX	xx		
Com associações representativas da cadeia produtiva agropecuária e agroindustrial	XXX		X	
Para aproveitar as oportunidades de fomento	xX		XX	
Para identificar novas oportunidades e áreas de atuação	xX	X		X

(\*) A opinião da direção está destacada em x minúsculo

Quanto ao nível de cooperação intra-institucional, a direção, declarou ser alto quando compreende somente as áreas de pesquisa, e médio, quando considerado

as áreas de pesquisa, de extensão e assistência técnica ou outras áreas. Já os pesquisadores percebem esses níveis de cooperação como médios ou baixos.

A Tabela 9 resume a percepção da direção e pesquisadores quanto aos níveis de cooperação da Oepa/SC com outras instituições estaduais ou federais. Observa-se, de modo geral, um médio nível de cooperação, destacando-se um alto nível de cooperação da Oepa/SC com os produtores familiares.

Tabela 9 – PESQUISADORES : Nível de cooperação interinstitucional					
INSTITUIÇÃO	NÍVEL DE COOPERAÇÃO				
	Muito alto	Alto	Médio	Baixo	Inexistente
Universidades			XX		
Associação de Produtores		X	XXX		
Produtores Familiares		XXX	X		
Cooperativa			XXXX		
EMATER/Epagri Extensão	XX		XX		
Secretarias de Governos Estaduais	X	XX	X		
Ministérios			XX	X	
Empresas Privadas			X		
Outras (EMPRAPA)				XX	

A Oepa/SC considera como o seu público-alvo, os produtores familiares, já que nas três primeiras categorias de público-alvo estão relacionados produtores familiares, pequena produção familiar e associação de produtores.

Excluído: ¶

A Tabela 10 sintetiza as opiniões tanto dos usuários como das instituições quanto a relevância em ampliar e melhorar as relações interativas da Oepa/SC com seu público-alvo, com outras instituições e interações de outra natureza. Observa-se, de modo geral, que tanto os usuários quanto as instituições pesquisadas entendem da necessidade de manter ou ampliar tais interações, o que evidencia o baixo nível atual de interações, sejam elas inter-institucionais ou de outra natureza.

Os usuários levantam a necessidade de a Oepa/SC realizar interações internas, no sentido de identificar demandas, buscar parcerias e no questionamento do que está sendo realizado. No que refere a interação com as instituições federais

levantam a necessidade de identificar duplicidades de pesquisas, tanto no estado como na região sul como um todo. Quanto à interação com a extensão rural levantou-se a necessidade de repensar o papel da instituição. Quanto à interação com as cadeias produtivas, colocou-se que o foco da pesquisa deve estar no produtor e não nas empresas. O entrevistado representante das cooperativas, no entanto, entende que interações com empresas é importante. Quanto à relevância na captação de recursos houve uma observação de que a captação deve estar atrelada aos objetivos estratégicos da pesquisa e outra de que deve priorizar a captação de recursos mais baratos. A identificação de novas oportunidades e áreas de atuação é vista como importante por todos os usuários. A pesquisa deve estar articulada com atores regionais locais e envolver estudos de viabilidade econômica, onde estejam incluídos estudos de mercado, dentro das perspectivas e potenciais da agricultura de Santa Catarina, justificam.

Os entrevistados das instituições pesquisadas consideram a interligação delas com a Oepa/SC como importante na definição das prioridades de pesquisa. Cita-se a importância de incluir no planejamento e execução da pesquisa, a participação do serviço de defesa sanitária animal, tanto no plano estadual como federal. Outra observação refere-se a dificuldade de implementar um convênio já efetivado entre a Oepa/SC e uma instituição de ensino. No que se refere ao fortalecimento das interligações com instituições de pesquisa e ensino estaduais, levantou-se novamente a importância de racionalizar o uso de recursos humanos e financeiros, evitando-se a duplicação de pesquisas e o desperdício de recursos.

Quanto à interação com os segmentos produtivos, observou-se ser uma lacuna institucional existente, e que isso pode ser resolvido através de reuniões com esses segmentos, para planejar as atividades de pesquisa. No que se refere a oportunidades na captação de recursos, sugere-se a venda de produtos, tecnologias, serviços e patentes. Quanto à identificação de novas oportunidades e áreas de atuação sugeriu-se repensar a prospecção de novas oportunidades como, por exemplo, agricultura poupadora de água, agricultura orgânica, dentre outras. Também, considerou-se, a identificação de oportunidades surgidas a partir da globalização, por meio de estudos, pesquisas e prospecções. Quanto ao atendimento das demandas da agricultura familiar, observou-se, duas restrições, propondo que o atendimento deve ser para a agricultura como um todo. Houve outra manifestação de que o foco na agricultura familiar permite a manutenção do produtor no meio rural.

Tabela 10 – USUÁRIOS e INSTITUIÇÕES. Relevância em ampliar e melhorar a relação da Oepa/SC com seu público alvo, demais instituições e outras interações (*).								
INTERAÇÕES	SIM		NAO		EM PARTE		SEM RESPOSTA	
	U	I	U	I	U	I	U	I
Com a própria Instituição	4	4		1				
Com Instituições Federais	4	4						1
Com Instituições de Pesquisa e Ensino estaduais	4	4				1		
Com Instituições de Extensão Rural oficial do Estado	2	1	2	4				
Com associações representativas da cadeia produtiva agropecuária e agroindustrial	3	5			1			
Para aproveitar as oportunidades de captação de recursos	2	4	1	1			1	
Para identificar novas oportunidades e áreas de atuação	4	5						
Para atender demandas específicas da agricultura familiar	3	3	1	1		1		
(*) – O “U” se refere as respostas dos Usuários e o “I” as respostas das Instituições								

Quanto à interação com o público-alvo, a maioria dos usuários, compreende que não há, ou que apenas ocorre, em parte. Citou-se, no entanto, algumas exceções, como ocorre no caso da cultura do arroz, ou então, que a interação ocorre dependendo do tipo de produto, da estação experimental ou do pesquisador. Um entrevistado disse que a interação se dá junto com a agricultura familiar consolidada.

As instituições compreendem que a interação com o público-alvo dá-se apenas em parte. Justificam que a interação ocorre apenas com alguns segmentos. Um deles menciona, que essa interação ocorre apenas por iniciativa do pesquisador, e não por uma política institucional, e outro, que essa interação se dá apenas em

ações de curto prazo. Um entrevistado respondeu que a pesquisa não interage com o público-alvo.

Os usuários consideram insatisfatória a articulação da Oepa/SC com suas instituições na discussão das prioridades de pesquisa. Apenas um respondeu ser parcialmente satisfatória. A articulação se resume a participação em eventos esporádicos e não faz parte da estratégia de planejamento. Também ocorre de forma pessoal, sem uma política institucional.

Quando indagados se a articulação externa do Oepa/SC com a instituição entrevistada era satisfatória, as respostas se dividiram entre não ou apenas em parte. Justificou-se que há pouca relação institucional e quando ocorre ela é pontual ou pessoal. Um entrevistado considerou que a articulação vem aumentando, mas que não é satisfatória.

A Oepa/SC, segundo os entrevistados das instituições leva apenas em parte ou não leva em conta a opinião da rede de agentes externos, na identificação de suas prioridades. Consideram que falta contato com um número maior de interessados e deveria haver um comitê externo que assessorasse a Oepa/SC. Outro entrevistado considera que alguns segmentos são consultados, mas outros não.

As instituições compreendem que o processo adotado para identificar prioridades e formular projetos de pesquisa não atende ou atende apenas em parte às expectativas do público-alvo, por entenderem que falta espaço institucional para isso.

Os usuários consideram que poderiam colaborar para melhorar as pesquisas através da participação no processo de planejamento, de forma que seus conhecimentos tácitos sejam reconhecidos pelos pesquisadores, e assim, discutindo prioridades. Ressaltou-se também a importância das parcerias, das trocas, etc. Um entrevistado ressaltou a importância de falar e ser ouvido e do inter-relacionamento entre a pesquisa, a extensão e o público-alvo.

As instituições enumeram que poderiam colaborar para melhorar as pesquisas através da participação em estudos prospectivos de oportunidades, no agronegócio. Que poderiam colaborar com metodologias de trabalho em estações experimentais; aproveitar a experiência da Embrapa ou através de troca de conhecimentos na área sanitária. Também poderiam contribuir na maior aproximação com as demandas dos agricultores, na promoção de reuniões, na elaboração de projetos ou mesmo com o apoio de estudantes e estagiários com apoio laboratorial.

Na avaliação das instituições, quanto as diretrizes consideradas na estruturação dos projetos de pesquisa, observa-se que a compreensão é de que não há diretrizes, ou que se há, elas são de difícil implementação e ocorrem a revelia das instituições ou do público-alvo. Um entrevistado não soube responder.

### 5.3. ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DOS AGENTES AGROPECUÁRIOS

A Tabela 11 considera, sob o ponto de vista dos pesquisadores, a forma como diferentes interesses são considerados no processo de estruturação dos projetos de pesquisa. Observa-se, que os interesses específicos da diretoria e dos pesquisadores, sujeitos as sinalizações de mercado, aparecem com maior prioridade. Os programas Estaduais de desenvolvimento e as fontes de financiamento também aparecem como importante ponto considerado na estruturação dos projetos.

TABELA 11 – PESQUISADORES - NIVEIS DE IMPORTÂNCIA ATRIBUIDOS NA ESTRUTURAÇÃO DOS PROJETOS DE PESQUISA DA OEPA/SC (**)				
	1(*)	2	3	4
Os interesses específicos dos pesquisadores;		2	3	
Os interesses específicos da diretoria e dos pesquisadores, sem qualquer análise aprofundada do ambiente externo (sinalizações de mercado);		2		
Os interesses específicos da diretoria e dos pesquisadores considerando a análise do ambiente externo (sinalizações de mercado);	2)	1	1	1
Os programas Estaduais de Desenvolvimento;	1	2	4	2
Somente as sinalizações de mercado;		3		
As fontes de financiamento;	3	2	2	3
Outras formas (especificar). Identificação de nichos pela Diretoria ( ex. flores, oliveiras..)	1			
(*) A coluna 1 refere-se a opinião da direção				
(**) o nível de importância varia de 1 a n, considerando-se 1 o mais importante.				

A direção considera que as mudanças na economia global e nacional, bem com o perfil do segmento agropecuário e agroindustrial, têm um relevância muito alta para as atividades da Oepa/SC. Dois pesquisadores, no entanto, entendem que a relevância desses aspectos é média. Um deles justifica não ter havido adaptações da Oepa/SC ao novo ambiente globalizado ou que essas adaptações teriam sido muito lentas. O outro pesquisador considera alta a relevância desses aspectos.

As formas como são levantadas as necessidades de pesquisas para a pequena produção são vistas pela direção como obtidas por meio do modelo de organização da demanda, onde considera-se a efetiva discussão com os agentes produtivos da pequena produção e seus representantes. Dois pesquisadores



compreendem, porém, que o modelo mais utilizado é o modelo ofertista, ou seja por meio da observação das necessidades, mas sem a efetiva discussão com os agentes produtivos. O outro considera que as necessidades são identificadas através de interações com os agentes da pequena produção (sem levantamento de tendências) e através do modelo de organização da demanda.

Quanto à avaliação da percepção da Oepa/SC acerca das transformações da economia global e nacional, em relação às demandas do segmento agropecuário e agroindustrial, nos últimos anos, as instituições avaliam conforme segue. Ressalta-se a necessidade de fortalecer o planejamento e os estudos prospectivos (grupo pensante), pois os produtos gerados pela Oepa/SC estão sendo captados pelo grande capital. Outro considera que apesar de existir estudos prospectivos, os seus resultados não estão sendo considerados nas estratégias e ações da empresa. Outro pondera que a posição da Oepa/SC é reativa, pois responde mais efetivamente nos segmentos mais afetados pela evolução da globalização. Há uma percepção da necessidade de fortalecimento do planejamento estratégico, voltado a uma maior inserção do estado no mundo globalizado.

Na opinião quase unânime das instituições, a Oepa/SC observa as tendências de mercado, mas sem uma efetiva discussão com os agentes da iniciativa privada, seguindo o modelo ofertista. Apenas um entrevistado considerou haver interações com agentes da iniciativa privada.

Da mesma forma a reação da Oepa/SC frente às sinalizações do mercado, no que respeita a pequena produção, é vista pela maioria das instituições, como pouco interativa, seguindo o modelo ofertista. Um entrevistado considerou que os problemas da agricultura familiar são levantados, mas com pouco ou nenhum envolvimento do setor produtivo, e outro que falta maior interação com as entidades representativas.

Na opinião da maioria dos usuários a atuação da Oepa/SC, no que se refere ao desenvolvimento de pesquisas para o seu público-alvo, atende em parte as expectativas. Segundo opiniões justificadas, a pesquisa está desfocada ou é realizada para atender o interesse dos agentes financiadores e não os da agricultura familiar. O representante da agricultura patronal critica a imposição da pesquisa em desenvolver projetos que priorizam variedades crioulas, de menor produtividade, uma vez que o mercado dispõe de variedades híbridas, mais produtivas.

Metade dos usuários consideram insatisfatórios os resultados das pesquisas da Oepa/SC relativamente as expectativas do público-alvo. Outra metade considera atender razoavelmente. A maioria dos usuários considera que o perfil dos pesquisadores da Oepa/SC é satisfatório ou razoavelmente adequado ao papel que lhe é atribuído.

O entrevistados das instituições consideram que o desenvolvimento das pesquisas não atende ou atende apenas em parte as expectativas do público alvo. Justifica-

se que a Oepa/SC apresenta dificuldades na prospecção de informações e de cenários, que não há pesquisas em defesa animal na bovinocultura, e que tem capacidade em recursos humanos para produzir um volume maior de pesquisas. A maioria avalia que os resultados da pesquisa, relativamente ao atendimento das expectativas do público-alvo, é razoavelmente satisfatório. Um entende que o atendimento é satisfatório e outro que é insatisfatório. Os entrevistados consideram que o perfil do pesquisador para cumprir o papel da Oepa/SC é de razoável a muito satisfatório.

Na pesquisa quantitativa, observa-se, que a direção não atribui ordem seqüencial de importância às diversas áreas de pesquisa, considerando 9 delas como a mais importante (nível 1); 4 áreas no nível 2; 1 área no nível 3 e 2 como não sendo objeto de pesquisa. Observa-se portanto que há um grande número de áreas entendidas como prioritárias (ou mais importantes) no desenvolvimento da pesquisa.

A Oepa atribui também o grau máximo de importância nos seus projetos de pesquisa para 9 das 16 cadeias produtivas arroladas, sendo que 3 delas não são objetos de pesquisa e outras 3 são declaradas como menos importantes. A saber, pecuária bovina de leite, de corte, milho, carcinicultura, piscicultura, fruticultura, olericultura, plantas bioativas, flores e ornamentais, apicultura, maricultura, florestas, feijão, arroz e mandioca. Enfim muito parecer ser prioritário.

As áreas consideradas como as mais importantes para a capacitação dos pesquisadores são biotecnologia, entomologia, fitossanidade/fitopatologia, meio ambiente, genética e melhoramento e nutrição de plantas. As demais áreas arroladas aparecem classificadas no nível 2 ou 3.

#### **5.4. QUALIDADE DA GESTÃO**

A avaliação dos pesquisadores, quanto ao efetivo cumprimento das estratégias de ação da Oepa/SC, é de que apesar das limitações institucionais, de pessoal e de infra-estrutura, as ações são alcançadas. Observou-se, também, que não existem mecanismos para verificar o cumprimento das estratégias, que cada governo propõe um plano de ação, onde o planejamento não tem metas claras, e que a longo prazo praticamente não existem estratégias. A curto e médio prazo as ações são cumpridas em torno de 70%.

O papel da Oepa/SC já passou por redefinição quando da fusão entre a instituição de pesquisa e a de extensão. A percepção é de que não há razão para redefinição, apenas percebe-se a necessidade de ajustes permitindo maior autonomia às unidades descentralizadas de pesquisa e a readequação das estratégias de parcerias e de alocação de recursos.

A direção compreende que o processo de reestruturação já foi superado (quando da unificação Acaresc-Empasc ocorrido em 1990-91). Os pesquisadores

entendem, no entanto, que a Oepa/SC deva passar por um novo processo de reestruturação para evitar a estagnação das atividades de pesquisa ou que caso não ocorra possa haver um processo de desintegração do processo de pesquisa com perdas em qualidade e produtividade. Observou-se que mudanças decorrentes da globalização devem levar também a mudanças organizacionais.

Os pesquisadores consideram que a Oepa/SC não adota, ou adota apenas em parte, estratégias de ação para o cumprimento do seu papel. Consideram que as ações são somente de curto prazo ou que não há planejamento estratégico, tanto da instituição, como das estações ou centros, ou quando há, não são levadas à conclusão. Por outro lado, a direção considera que a Oepa/SC adota planejamento estratégico, anualmente, onde contempla ações de médio, longo e curto prazo. Os pesquisadores ressaltam que somente existem ações de curto prazo e que essas mudam a cada 4 anos.

Os pesquisadores consideram que as estratégias, não estão, ou estão em parte, adequadas ao papel da Oepa/SC, por entenderem que existem algumas ações que escapam do seu papel, embora, a maior parte das ações, atendam. A direção considera que as ações atendem o papel.

A articulação externa para a execução da pesquisa, conforme depoimentos dos pesquisadores ocorre tanto formal como informalmente, não existindo uma política institucional de articulações. As articulações institucionais da pesquisa, são, em geral, informais e tomadas por iniciativas das chefias das estações experimentais. A direção entende, que a articulação se dá através do planejamento estratégico, onde ocorre uma sistemática de se identificar demandas tanto do público externo, como diante das necessidades institucionais (governamentais).

A direção entende, no entanto, que a articulação externa da Oepa/SC é em parte satisfatória. Os pesquisadores (2/3) consideram a articulação externa insatisfatória, por ocorrer de modo informal.

Entre os pontos fracos ou insatisfatórios na articulação externa a direção considera que o público externo tem dificuldades para compreender a metodologia de integração para identificar as necessidades de pesquisa. Os pesquisadores levantam que há uma ausência de decisão institucional e de responsabilização por essas articulações externas e que faltam maior interação com segmentos do mercado.

A direção afirma ainda que os programas anuais ou plurianuais de pesquisa são definidos a partir de diagnóstico externo e através das demandas institucionais (governamentais). Os pesquisadores declaram que os programas de trabalho são formulados através de reuniões anuais. Os projetos são planejados para 3 a 5 anos e anualmente há uma reunião de planejamento.

Segundo a direção, as diretrizes orientadoras da formulação dos programas anuais ou plurianuais de pesquisa, são dadas conforme a região onde estão localizadas as unidades de pesquisa. Os pesquisadores entendem que essas

diretrizes decorrem das demandas regionais (expressas pelas cadeias produtivas) em consonância com a percepção dos pesquisadores e suas competências, bem como, respeitando a missão dos centros ou estações experimentais a que pertencem. Um pesquisador mencionou que as diretrizes devam ter origem nos interesses da agricultura familiar.

De outro lado, quando indagados sobre a alternativa considerada na formulação das diretrizes dos projetos de pesquisa, observa-se que as necessidades declaradas pelos agentes do setor produtivo aparecem como a mais importante. A orientação do governo do estado ou da diretoria da Oepa/SC aparece em segundo plano de importância, conforme expresso na Tabela 12.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Das necessidades declaradas pelos agentes do setor produtivo;	1	1	2	1
Da orientação do Governo do Estado;	2	3		4
Das fundações estaduais de pesquisa;		4	2	
Das demandas do Governo Federal;	4		2	
Do Ministério da Agricultura;	5		2	
Da EMBRAPA;			2	
Do Ministério de Ciência e Tecnologia;	6		2	
Dos interesses dos pesquisadores da OEPA/SC;	3	1	2	3
Da orientação da Diretoria da OEPA/SC;		2	2	2
Não existe diretriz.				

(\*) – Os pesquisadores entrevistados foram orientados a responder de 1 a n, sendo que 1 é a alternativa mais importante.

Quando indagados sobre a dinâmica do planejamento das ações presentes e futuras da Oepa/SC, os pesquisadores e a direção consideram haver envolvimento do corpo de pesquisadores e também através da integração da direção com cada departamento, divisão, programa ou área de conhecimento.

Quando questionados sobre o uso de ferramentas de gestão como suporte ao planejamento estratégico, os pesquisadores e a direção, embora dois deles tivessem declarado utilizar-se de tais ferramentas, não especificaram o tipo de ferramenta utilizada.

A totalidade dos pesquisadores entrevistados, declarou não haver procedimento formal de avaliação institucional, de desempenho de pessoal ou mesmo de avaliação *ex-post* de seus projetos de pesquisa. No tocante a esse último item, observou-se, que em algumas situações houve avaliação, embora não haja

método definido. Observou-se também, que há casos em que encerra-se o experimento sem mesmo publicação de artigo.

Segundo os pesquisadores, a direção da Oepa/SC leva em consideração a opinião deles na identificação das prioridades de pesquisa, apenas com uma ressalva de que muitos projetos são de interesse institucional e governamental. Observam que a Oepa/SC, considera ou considera em parte, também a opinião da rede de agentes externos na identificação das prioridades. Justificou-se que as unidades de pesquisa têm agido concretamente no sentido de interagir com estes agentes.

Quando da estruturação dos projetos de pesquisa pela Oepa/SC, dois pesquisadores relataram haver uma discussão entre eles e a direção. Um disse serem apenas mobilizados os pesquisadores, sem a interferência da direção. A direção respondeu haver envolvimento através do planejamento com vários segmentos representados.

## **6. RESULTADOS DAS PESQUISAS AGROPECUÁRIAS E AGROINDUSTRIAIS**

As informações quantitativas indicam que a Oepa/SC desenvolve atualmente 46 projetos voltados para P & D, sendo 12 nas áreas de entomologia, 12 na área de fitossanidade/fitopatologia, 8 em genética e melhoramento, 4 em nutrição de plantas, 3 em meio ambiente e ainda um em cada uma das seguintes áreas: biotecnologia, botânica, forragens e rações, nutrição animal, sanidade animal, sementes e sensoriamento remoto, conforme a Tabela 13, abaixo.

A mesma Tabela 13, indica igual número de projetos no período de 2001 a 2005, por área de especialização. Deve-se notar esta estabilidade/regularidade do número de projetos tanto por área em cada ano, quanto no total: 46 projetos em cada ano. Deste modo, ao tomar-se o número de funcionários envolvidos em Projetos de Pesquisa (obtido pelo questionário quantitativo), e dividir-se pelo número de projetos desenvolvidos anualmente, ter-se-á a seguinte série de coeficientes: 8,7; 9,9; 10,4; 11,4; e 11,5 pessoas envolvidas por projeto. Ao tomar-se apenas os pesquisadores como numerador deste coeficiente, teríamos os seguintes resultados para o período anual 2002/05: 2,7; 2,7; 3,0; 2,5; e 3,0. De outra parte, se tomarmos o orçamento total executado para pesquisa também no mesmo período de 2002/2005 ( R\$ 44.800 mil, R\$ 60.700 mil, R\$ 53.700,00, e R\$ 60.100 mil ), obteremos o seguinte custos anuais por projeto: R\$ 973.913, R\$ 1.319.565, R\$ 1.167.391, e R\$ 1.306.521.

Tabela 13 NÚMERO DE PROJETOS DA OEPA/SC VOLTADOS PARA P & D , POR AREA DE ESPECIALIZAÇÃO					
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO	A N O				
	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Biotecnologia</b>	1	1	1	1	1
<b>Botânica</b>	1	1	1	1	1
<b>Entomologia</b>	12	12	12	12	12
<b>Fitossanidade/Fitopatologia)</b>	12	12	12	12	12
<b>Forragens e rações</b>	1	1	1	1	1
<b>Genômica</b>					
<b>Manejo</b>					
<b>Meio Ambiente</b>	3	3	3	3	3
<b>Genética e Melhoramento</b>	8	8	8	8	8
<b>Nutrição Animal</b>	1	1	1	1	1
<b>Nutrição de plantas</b>	4	4	4	4	4
<b>Pedologia</b>					
<b>Qualidade dos Alimentos</b>					
<b>Sanidade Animal</b>	1	1	1	1	1
<b>Sementes</b>	1	1	1	1	1
<b>Sensoriamento Remoto</b>	1	1	1	1	1
<b>Outras (Especificar)</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

A Oepa/SC publica cerca de 630 trabalhos por ano em média nos últimos 5 anos, os quais são arquivados por via impressa ou eletrônica.

Quando indagados sobre o nível de satisfação do público-alvo em relação aos resultados das pesquisas efetuadas pela Oepa/SC, as respostas dos pesquisadores oscilaram entre alto e médio, a depender do tipo de público considerado. A percepção nesse quesito pode ser observada na Tabela abaixo. A percepção da direção aparece destacada em x minúsculo.

Tabela 12 – PESQUISADORES: Nível de satisfação				
PÚBLICO ALVO	NÍVEL DE SATISFAÇÃO			
	Muito Alto	Alto	Médio	Baixo
Empresas Rurais	X	xX	X	
Empresas Agroindustriais			xX	X
Pequena Produção Familiar		XX	xX	
Associação de Produtores		xXX	X	
Cooperativas		x	XX	
Governos Municipais		XX	x	
Governo Estadual		xXX		
Governo Federal		x	X	
ONG's			xX	X

Na condição de observadores, os usuários entrevistados, consideram que as ações da Oepa/SC desenvolvidas atualmente não atendem, ou apenas atendem em parte às expectativas do seu público-alvo. Justificou-se, exemplificando-se, que os agricultores periféricos ou não consolidados, não são atendidos. Também, que por vezes os pesquisadores não interagem com a comunidade ou “guardam” a pesquisa para si.

Da mesma forma, as instituições consideram que as ações da Oepa/SC desenvolvidas atualmente não atendem, ou apenas atendem em parte, às expectativas do seu público-alvo. Observou-se, que o público-alvo, necessita competir com produtos destinados a mercados globalizados e que algumas organizações estão buscando alternativas em outras instituições de pesquisa. Sugere-se, que ações deveriam ser mais voltadas para a pesquisa do que para a extensão. Exemplificou-se casos, como o desenvolvimento de pesquisa em pastagens de inverno para a pecuária de corte ou em abordagens como a da manutenção de matas ciliares, como áreas onde a presença da pesquisa é muito retraída.

## 7. SÍNTESE DA SITUAÇÃO ATUAL DA OEPA/SC

A relevância das atividades desenvolvidas pela Oepa/SC por ordem de importância, ressalta a percepção dos pesquisadores da menor importância atribuída à função pesquisa, na Oepa/SC, quando comparada com a transferência de tecnologia às instituições de extensão rural ou às cooperativas. A Tabela 14 apresenta a ordem de importância percebida pelos quatro entrevistados, em relação às diferentes atividades exercidas. Considerou-se 1, a atividade mais importante e n, a menos importante.

Tabela 14: PESQUISARES – Percepção quanto à relevância das atividades (*)				
ATIVIDADE/PESQUISADOR	1	2	3	4
Pesquisa	1	2	2	2
Ensino			10	6
Transferência de Tecnologia às Instituições de Extensão Rural	1	1	5	3
Transferência de Tecnologia às Cooperativas e Associações de Produtores	1	1	4	3
Transferência de Tecnologia a Produtores	1	1	9	2
Publicações Científicas	2	3	6	5
Publicações Técnicas destinadas à Extensão Rural	3	2	7	4
Publicações Técnicas destinadas aos produtores	3	1	8	4
Extensão Rural	1	1	1	1
Assistência Técnica	1	2	3	1
Recursos Hídricos		1	11	1

(\*) – Os pesquisadores entrevistados foram orientados a responder de 1 a n, sendo que 1 é a alternativa mais importante.

No que diz respeito à avaliação dos pesquisadores quanto aos pontos fortes da Oepa/SC, a direção observou, que a competência dos pesquisadores é uma virtude da instituição que a fortalece. Esta observação é referida também por dois pesquisadores. Também, esses dois pesquisadores, entendem que a descentralização ou capilaridade da Oepa/SC (no que tange à pesquisa, à extensão e a assistência técnica) é de igual modo um aspecto importante, que a fortalece. O alto grau de autonomia do pesquisador da Oepa/SC foi considerado como um ponto forte da instituição.



Quanto aos **pontos fracos**, a totalidade dos pesquisadores considerou que a escassez e a intermitência ou não regularidade no suprimento de recursos financeiros, tem afetado a eficiência da pesquisa. Um pesquisador referiu que os recursos financeiros não são alocados por projeto de pesquisa. Outro referiu que os recursos financeiros captados são centralizados em conta comum, o que impede o atendimento a objetivos da pesquisa decorrente de um convênio. Deficiências na infra-estrutura material para a pesquisa, foram consideradas também como pontos fracos da Oepa/SC, por dois entrevistados. Um pesquisador referiu que se constituem também em pontos fracos da Oepa/SC: não atuar em pesquisa de ponta e submeter a pesquisa regional aos projetos de extensão regional.

As **oportunidades**, que a Oepa/SC pudesse vir a ter, na compreensão dos quatro entrevistados, foram relativamente díspares. Daí, porque, apenas vai-se relacioná-las, sem mencionar a frequência. Foram as seguintes as oportunidades identificadas: i) desenvolver tecnologias para melhoramento genético, para produtos orgânicos, e para demais produtos e sistemas passíveis de serem desenvolvidos pela agricultura familiar; ii) estabelecer parcerias com instituições regionais de ensino superior e pesquisa; iii) estimular o potencial de conhecimento existente de modo a desenvolvê-lo em um maior esforço de pesquisa; iv) aproveitar, onde existir, as integrações com o setor produtivo.

Quanto às **ameaças** possíveis à Oepa/SC, a Direção não vislumbra nenhum tipo. Os pesquisadores, contudo prognosticam várias situações adversas à pesquisa na Oepa/SC. Uma delas, entende que sem identidade, a pesquisa na Oepa/SC tende a ser direcionada pela concepção metodológica da pesquisa pela extensão. Para outros dois pesquisadores, deverá ocorrer uma desestruturação da equipe de pesquisadores, uma estagnação da pesquisa e, em consequência a perda de credibilidade da pesquisa.

A seu turno, os usuários do sistema estadual de pesquisa, quando questionados, na sua totalidade, responderam que a qualidade e competência dos pesquisadores, constitui-se em um ponto forte. Foi referido também, que a capilaridade geográfica institucional juntamente com o conhecimento acumulado, se constituem em outro aspecto forte da Oepa/SC.

Em relação à consideração sobre os **pontos fracos**, dois entrevistados consideraram como fraqueza institucional a, em geral, reduzida ligação com os usuários e mesmo com o desenvolvimento local/regional. A idade média alta dos pesquisadores, a falta de reposição, de renovação e mesmo de novas contratações foi referida por três entrevistados com uma importante debilidade da Oepa/SC. Houve uma consideração de que o pesquisador, ao ter independência sobre o que pesquisar, constituiu-se em um aspecto débil da instituição.

As **oportunidades** que se descortinam para a Oepa/SC, do ponto de vista dos entrevistados, estão ligadas às dificuldades mas, também, as potencialidades da

agricultura familiar. Ou seja, a Oepa/SC deve focar, na agricultura familiar, sua estratégia de pesquisa. Entende-se que a Oepa/SC é a única instituição, que poderia estar adaptada a uma nova ação, com base na agricultura familiar. Quanto às ameaças, os usuários que entendem que uma continuidade na atual estratégia de ação da OEPA/SC e a escassez e intermitência na alocação de recursos financeiros, poderá levar à perda de credibilidade junto aos usuários e transformar a pesquisa num espaço tipicamente privado.

O entrevistados “externos” ou as instituições, consideraram na quase totalidade, que a competência do quadro de pesquisadores da Oepa/SC, constitui-se em um ponto forte. A capilaridade geográfica da instituição e também expressa pelo grande número de centros e estações experimentais é também considerada com o uma fortaleza institucional. Para a maioria dos entrevistados, a Oepa/SC tem muita credibilidade institucional e de seus usuários, o que, de igual modo revela-se um outro ponto forte.

A identificação dos pontos fracos da instituição, do ponto de vista dos entrevistados, apresentou pouca convergência de respostas. Por esta razão optou-se por descrever os pontos fracos arrolados pelos entrevistados: i) baixa autonomia para pesquisa (muita influência político partidária); ii) pouca visão estratégica das Direções da Oepa/SC; iii) falta de renovação da equipe para novas especialidades (novas áreas de P & D); iv) dificuldades institucional para integração entre a pesquisa e a extensão; v) baixa prioridade à pesquisa frente à extensão; vi) pouca clareza na política de pesquisa e a desarticulação da mesma; vii) inexistência de gestão profissional em ciência e tecnologia e inovação.

As novas oportunidades apontadas pelos entrevistados externos institucionais apresentam aspectos convergentes. A importante identificação é a de que a Oepa/SC deve aproveitar suas competências no sentido de ter ações prospectivas na área tecnológica e mercadológicas (negócios), visando identificar no mundo novas oportunidades de negócios adequadas ao saber e às potencialidades da agricultura familiar de Santa Catarina.

A detecção de ameaças à sobrevivência institucional da Oepa/SC não é percebida apenas por um entrevistado. Os demais (4/5), entendem que a pesquisa tende, em prazo não identificado claramente, seja ao descrédito, descaso, ou a extinção. Algumas causas possíveis disto foram: i) a falta de foco da pesquisa Oepa/SC; ii) a continuidade da preponderância do modelo ofertista de pesquisa; e, iii) a generalização do modelo de pesquisa por produto. Esta avaliação das fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças pode ser vislumbrada de modo mais rico, porém sintético, através de uma matriz de dupla entrada, conforme consta do ANEXO.

Em resumo, as principais características da OEPA/SC, com base nas entrevistas obtidas e no questionário quantitativo, pode-se afirmar que a OEPA/SC cumpre seu papel., com ressalvas de alguns segmentos entrevistados, tem definido seu

público-alvo como a agricultura familiar; não pratica planejamento estratégico, embora já tenha tentado. A prospecção de futuro e cenários é uma prática recentemente iniciada. Na concepção, execução e avaliação da pesquisa, do ponto de vista institucional, existe, no geral, reduzida interação com usuários e com outras instituições. Não há processos internos de avaliação de projetos de pesquisa. As interações com outras instituições quando existem são informalmente estabelecidas. A pesquisa não conseguiu identificar importância no papel do extensionista no planejamento da pesquisa (nas suas várias fases). Percebe-se que o pesquisador tem muita importância no planejamento da pesquisa, ainda que tenham-se reduzidos e não regulares fluxos de recursos financeiros. Ainda quanto às interações externas, há fortes sugestões de criar um mecanismo de participação regional do tipo conselho de assessoramento externo. Outra idéia é estimular a participação dos usuários representantes no Conselho de Administração da OEPA/SC. Outra questão é a constatada falta de identificação ou integração das atividades de pesquisa com as demais atividades desenvolvidas pela OEPA/SC.

## ANEXO 1

## Análise S.W.O.T da OEPA/SC

Análise S.W.O.T.da OEPA/SC	INTERNOS	USUÁRIOS	INSTITUIÇÕES
FORTALEZAS	<b>Compet. Pesquisad. Credib.Instit. Capilarid. Instit. .</b>	<b>Compet.. Pesquisad. Credib.Instit. Capilarid. Instit. Demanda usuários</b>	<b>Compet.. Pesquisad Credib.Instit.. Capilarid. Instit. Demanda usuários Pesq. e Ext. juntas</b>
FRAGILIDADES	<b>Escassez e Não Regul.Rec.Financ.</b>  Rec. financ. p/Pesq.em conta comum em convênios.  Deficiências na Infra-estrutura para pesquisas de ponta	<b>Escassez e Não Regul..ec.Financ Alta id. média Pesq. e pouca reposição Pouca ligação c/susuários e com dê.s.reg/local</b>  Forte Indep.Pesq.  Ausência de Visão e Planej. Estratégico	<b>Escassez e Não Regul..Rec.Financ. Alta id. média Pesq. e pouca reposição Pouca ligação c/susuários e com dê.s.reg/local</b>  Pouca Aut. Pesq. e forte infl. pol. partid. Ausência de Visão e Planej. Estratégico Fraca Gestão Profis.. de P & D e desarticulação da pesq.
OPORTUNIDADES	Prospectar e desenvolver pesq. em função do potencial e das características da agric. familiar (tecnologia e negócio) Aumentar a interação com parceiros instit. e com os usuários para aumentar capac. produtiva da pesq.	Prospectar e desenvolver pesq. em função do potencial e das características da agric. familiar (tecnologia e negócio) Aumentar a interação com parceiros instit. e com os usuários para aumentar capac. produtiva da pesq.	Prospectar e desenvolver pesq. em função do potencial e das características da agric. familiar (tecnologia e negócio) Aumentar a interação com parceiros instit. e com os usuários para aumentar capac. produtiva da pesq.
AMEAÇAS	Direção não vislumbra. Pesq. é dirigida pela ótica metod. da extensão. Desestrut. gradativa da Pesquisa	A atual estratégia de ação levará ao descrédito e a privatização da Pesquisa	Baixa Produtividade da Pesquis, Modelo ofertista pode ao descrédito e à extinção Pesquisa

Fonte: Pesquisa de Campo com 13 entrevistados ( OEPA/SC:4; Instit.Públicas:5; Usuários:4)

## ANEXO 2

### A EMPRESA OEPA/SC ( EPAGRI )

A Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A – foi criada em 1991, no bojo de uma profunda reforma administrativa promovida pelo governo estadual no Serviço Público Agrícola, que fundiu e incorporou numa só instituição os serviços de pesquisa agropecuária até então desenvolvidos pela Empasc – Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A., de extensão rural pela Acaresc – Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina, de extensão pesqueira pela Acarpesc - Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina, além do serviço de fomento apícola, à cargo do IASC – Instituto de Apicultura de Santa Catarina.

O objetivo da fusão-incorporação, apresentado à sociedade e ao Poder Legislativo, foi racionalizar os recursos e atividades, aproximando mais os trabalhos de pesquisadores e extensionistas, em busca de reflexos positivos para o produtor rural. A Epagri foi, à época, constituída como uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade por ações, nos termos do art. 99 da Lei Estadual nº 8.245, de 18.04.1991, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural, integrante da Administração Indireta do Estado de Santa Catarina.

Em 22 de junho de 2005, a Epagri incorporou o Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina - Instituto Cepa/SC. Na mesma data, a Assembléia de Acionistas aprovou a transformação da Epagri em empresa pública.

#### ▣ Missão

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

#### ▣ Objetivos-fins

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

#### ▣ Organograma

A estrutura organizacional da Epagri compreende, no nível político-estratégico, a sede administrativa, integrada pelos órgãos deliberativos e de fiscalização, a

diretoria executiva, as gerências estaduais e as assessorias, competindo-lhes a formulação de políticas, diretrizes, estratégias e o estabelecimento de prioridades; análise da gestão econômico-financeira; coordenação, avaliação, suporte institucional e articulação interinstitucional.

No nível tático-operacional, compete às gerências regionais – compostas por unidades de pesquisa, centros de treinamento, campos experimentais e escritórios municipais – o cumprimento das políticas, diretrizes, estratégias e prioridades; formulação e execução de projetos; administração dos recursos humanos, materiais e financeiros; articulação e suporte intrarregional; participação nos planos municipais de desenvolvimento rural e na articulação local.

#### ▣ **Estrutura**

Uma sede administrativa localizada em Florianópolis e 21 gerências regionais estrategicamente distribuídas no Estado, que administram 293 escritórios municipais de forma direta.

▣ Nove estações experimentais, localizadas em Urussanga, Itajaí, Ituporanga, Canoinhas, Lages, São Joaquim, Campos Novos, Videira e Caçador;

▣ Um Centro de Pesquisa para a Agricultura Familiar - Cepaf - localizado em Chapecó;

▣ Um Centro de Estudos de Safras e Mercados - Ceba - localizado em Florianópolis;

▣ Um Centro de Informações de Recursos Ambientais e de Hidrometeorologia - Ciram - localizado em Florianópolis;

▣ Um Centro de Desenvolvimento em Aqüicultura e Pesca - Cedap - localizado em Florianópolis;

▣ Um Centro de Referência em Pesquisa e Extensão Apícola - Cepea - localizado em Florianópolis;

▣ Quarenta laboratórios localizados nas unidades de pesquisa, desenvolvendo trabalhos nas áreas de sementes, solos, água, entomologia, fitopatologia, fisiologia, nutrição animal e vegetal, genética e melhoramento, cultura de tecidos, tecnologia e aplicação de defensivos, enologia, apicultura, imunologia, microbiologia, biologia molecular, sanidade animal, produção de larvas e alevinos, produção de inseticida biológico;

▣ Três unidades de beneficiamento de sementes, localizadas em Campos Novos, Urussanga e Chapecó;

▣ Doze centros de treinamento, localizados em São Miguel do Oeste, Chapecó, Concórdia, Videira, Campos Novos, Canoinhas, São Joaquim, Agronômica,

Itajaí, Florianópolis, Tubarão e Araranguá.

### **Dirigentes da Sede Administrativa**

Presidente: Athos de Almeida Lopes athos@epagri.rct-sc.br - (48)3239.5661

Diretores: Anselmo Benvindo Cadorin anselmo@epagri.rct-sc.br - (48) 3239.5671

José Antônio da Silva jas@epagri.rct-sc.br - (48) 3239.5664

Valdemar Hercilio de Freitas Salgado@epagri.rct-sc.br -(48) 3239.5662

Valmor Luiz Dall'Agnol valmor@epagri.rct-sc.br -(48) 3239.5668

Ademar Paulo Simon – ademarsimon@epagri.rct-sc.br -(48) 3239.5663

### **Assessorias**

Chefia de gabinete - Bento Garcia bento@epagri.rct-sc.br -(48) 3239.5667

Assessoria jurídica - Suely Lima Possamai lima@epagri.rct-sc.br -(48) 3239.5654

Assessoria de Imprensa - Márcia Corrêa Sampaio marcias@epagri.rct-sc.br - (48) 3239.5503

Auditoria interna - Alexandre André Vissotto vissotto@epagri.rct-sc.br -(48) 3239.5548

**Histórico:** As empresas que originaram a Epagri

Acaresc – Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina

Acarpesc - Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina

Empasc – Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A.

IASC – Instituto de Apicultura de Santa Catarina

### **Endereço**

Epagri - Sede Administrativa

Rodovia Admar Gonzaga, 1.347

Bairro Itacorubi

Caixa Postal 502

88034-901 Florianópolis - SC

Fone: (48) 3239-5500, Fax: 3239-5597

E-mail: [epagri@epagri.rct-sc.br](mailto:epagri@epagri.rct-sc.br)

ANEXO 3

Estrutura Organizacional Matricial da Epagri

