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

Papel das Instituições Estaduais de Pesquisa Agropecuária Integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária

Relatório Regional do Sul
Consolidação dos Relatórios Estaduais Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul

Florindo Dalberto
Coordenador Regional

Brasília
Outubro, 2006

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 04

2. CARACTERIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DO SETOR AGROPECUÁRIO E AGROINDUSTRIAL 05

3. PAPEL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....08

4. FUNCIONAMENTO/OPERAÇÃO DAS OEPAs/SUL 19

5. INTERAÇÃO/COOPERAÇÃO.....23

6. ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS DO PÚBLICO ALVO 29

7. RESULTADOS.....30

8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES 33

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de análise do funcionamento das Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária – OEPAs e da sua interação com os demais componentes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA decorre da constatação de que parcela significativa delas tem enfrentado inúmeros problemas e, conseqüentemente, não tem acompanhado de forma adequada as demandas dos diversos atores envolvidos no Agronegócio brasileiro, especialmente as derivadas do grande crescimento e internacionalização desse setor, ocorridas nos primeiros anos deste milênio, bem como as que surgiram das reivindicações sociais e econômicas da pequena produção familiar.

Se, por um lado, através da Embrapa, o SNPA tem dado um reconhecido suporte a essas demandas, com destaque para as do Agronegócio empresarial exportador, por outro o conjunto das entidades estaduais de pesquisa agropecuária vem passando por um processo de desestruturação que limita sua capacidade de resposta às demandas e limitam a fixação de uma imagem institucional positiva, o que as remete a um processo de perda de sustentabilidade política frente à Sociedade.

Este Projeto, ao propor o estudo da a atual situação das OEPAs em todo Brasil, busca também estabelecer cenários, identificar causas e propor soluções para essa situação. O Projeto adota uma metodologia focada tanto no levantamento das percepções dos principais atores desse contexto como na coleta de informações objetivas da situação vigente nas diversas instituições estaduais de pesquisa.

Especificamente, na Região Sul, constituída pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, foram analisadas as três instituições estaduais de pesquisa agropecuária: Iapar – Instituto Agronômico do Paraná, Epagri – Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina e Fepagro – Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio Grande do Sul, sendo a consolidação dessas análises o objeto deste Relatório.

Cabe ressaltar, desde já, que a tarefa de consolidar as análises referentes às três OEPAs da região Sul apresenta as dificuldades inerentes à diversidade de história, forma jurídica e contexto estadual em que se inserem. Assim, o **Iapar**, que completou neste ano seu 34º aniversário, surgiu como Fundação em 1972, foi transformado em

Autarquia em 1992, se vincula à Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento tem sua sede em Londrina, no interior do estado; a **Epagri** surgiu como empresa de pesquisa agropecuária (Empasc)na década de 70, logo após a fundação da Embrapa (1973), fundindo-se posteriormente (1991) com a empresa estadual de assistência técnica e extensão rural (num processo que envolveu a fusão com outras empresas estaduais que atuavam no setor primário) e vincula-se também á Secretaria Estadual de Agricultura; a **Fepagro**, por sua vez, tem uma origem bastante antiga, se atentarmos para cada uma das instituições de pesquisa que se consolidaram em junho de 1994 para constituí-la, mas se diferencia também das outras OEPAs da região Sul por vincular-se à Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia e não à da Agricultura, como ocorre nos outros dois estados.

2. CARACTERIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DO SETOR AGROPECUÁRIO E AGROINDUSTRIAL

Nas treze safras entre 1990/91 e 2003/04 a produção de grãos nas lavouras brasileiras cresceu 125%, passando de 57,8 para 130 milhões de toneladas, para um aumento de apenas 24% na área plantada (de 37,8 para 47,0 milhões de hectares). Essa performance se baseou essencialmente em uma verdadeira revolução tecnológica, com investimentos na formação de pesquisadores e técnicos e em universidades e instituições geradoras de pesquisa, tecnologia e assistência técnica.

A Região Sul, constituída dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul tem tido um papel preponderante nesse cenário, tanto pelo tamanho de seu Agronegócio como pela importância setorial no contexto da economia regional. Enquanto que as estimativas do IBGE para a participação da Agropecuária no PIB nacional, na média dos anos de 2001 e 2002 é de 8,6%, o valor adicionado pelo setor agropecuário nos três estados do Sul para 2003, divulgados também pelo IBGE, chega a uma média de 17,6%, conforme a Tabela abaixo:

Tabela 1 - Valor Adicionado pelo Setor Agropecuário da Região Sul: Participação Estadual e Setorial no ano de 2003

Em R$ bilhões

Estado	PIB Total Regional (R$)	Valor Adicionado Agropecuária	
		R$	%
Rio Grande do Sul	128,0	22,6	17,7
Santa Catarina	62,2	9,8	15,8
Paraná	99,0	18,5	18,7
Total	**289,2**	**50,9**	**17,6**

Fonte: IBGE

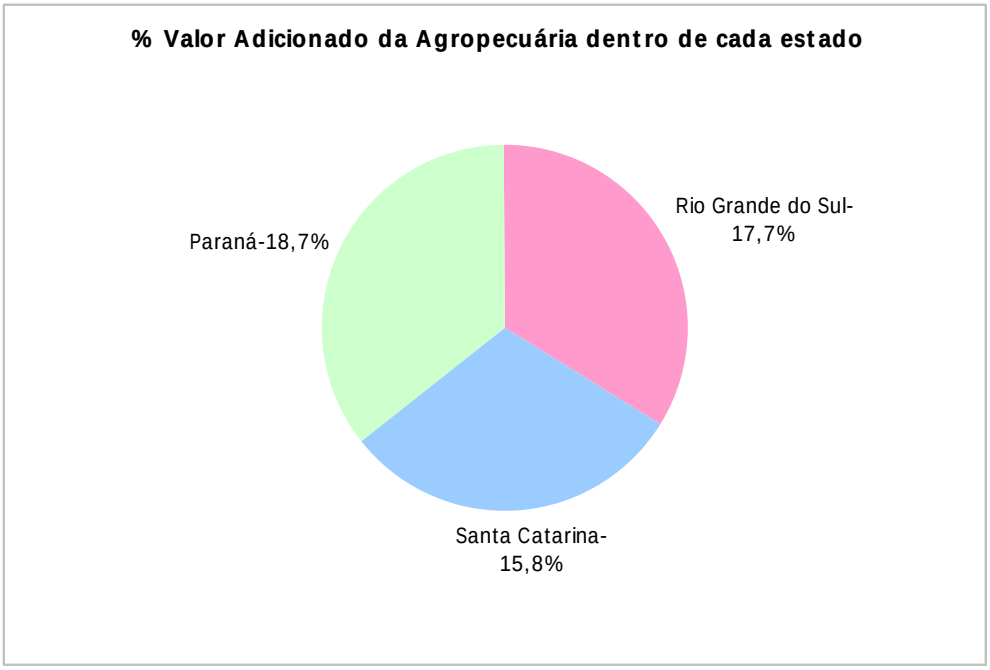

Figura 2: VA do setor agropecuário

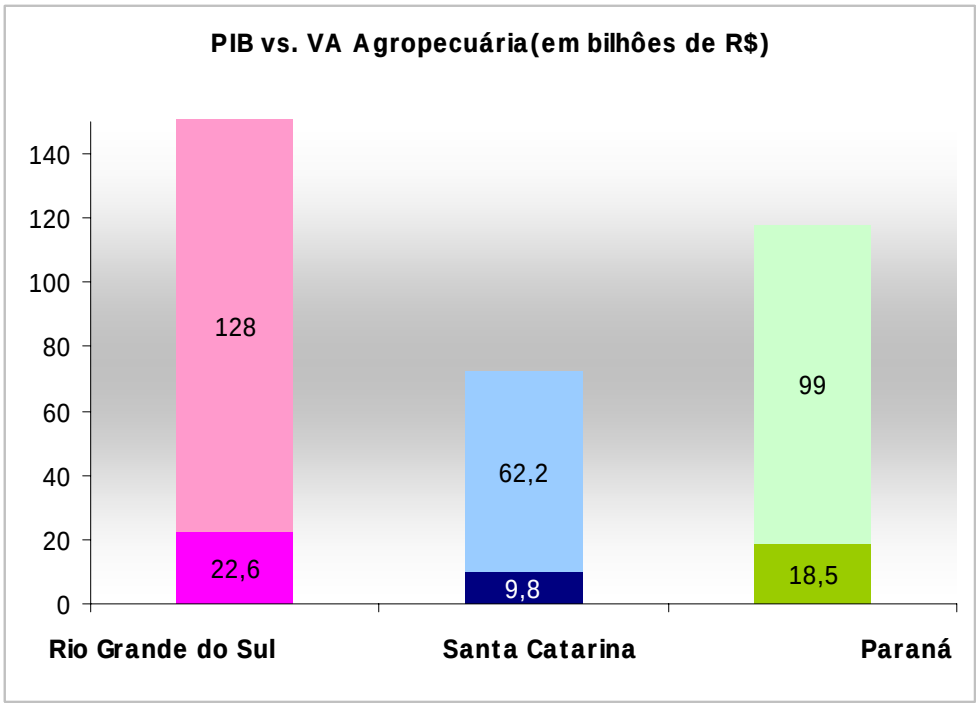

Figura 3: PIB total vs. VA da Agropecuária

Assim, o Sul do Brasil, em que pese seu nível de industrialização e o desenvolvimento de seu setor terciário, continua sendo uma região mais "agrícola" que o a média do país. Por outro lado, essa preponderância interna da agropecuária se reflete em uma alta participação setorial no contexto nacional, evidenciada pela área plantada de alguns produtos altamente significativos na pauta econômica brasileira, tais com a Soja, onde a participação regional está em torno de 36% da área, o Milho, onde a participação estima-se em 35%, o Trigo, com perto de 88% e o Feijão, com 20%. Além dessas *commodities* de maior destaque, outros produtos como o Arroz, a Maçã, o Fumo, a Avicultura de Corte, a Suinocultura, a Pecuária de Corte, a produção de Leite, etc., também reforçam a posição do Agronegócio regional no conjunto da economia nacional.

Mudanças em Curso

Essa situação privilegiada do setor no Brasil e na Região, no entanto, traz uma preocupação em termos de uma perspectiva de médio e longo prazos. Se o panorama atual ainda não é preocupante, observa-se já um deslocamento das grandes *commodities* para a região Centro-Oeste do país, onde o preço da terra favorece o plantio em grandes áreas, com economias de escala que ampliam a competitividade

daquelas regiões. E, seguindo essa tendência da ampliação do plantio de grãos (soja e milho, principalmente) no Centro-Oeste, já se nota também um movimento de mesma direção da produção de aves, suínos e mesmo bovinos, que dependem desses grãos para a alimentação dos animais.

Essa perspectiva se torna um real desafio para o Agronegócio Regional, face à situação de esgotamento das fronteiras agrícolas dentro de seu espaço geográfico. Todos os três estados do Sul já completaram seus processos de incorporação de novas áreas à produção agrícola, tendo mesmo ultrapassado o nível desejado de depredação do espaço natural. Assim, a expansão da área agrícola total é praticamente impossível na região, fazendo com que a obtenção de maior volume de renda dependa da correlação de preços entre insumos e produtos, do *mix* de produtos e da tecnologia utilizada, seja ela de gestão ou de inovações tecnológicas propriamente ditas. No que se refere aos preços, essa variável foge da alçada do produtor e, no caso das commodities inseridas no mercado internacional, até mesmo de políticas públicas viáveis. O *mix* de produtos que compõem a agropecuária regional deverá passar por mudanças, através de processos de reconversão produtiva que dependem em muito não só da correlação de preços entre os mesmos, mas também de um maior conhecimento da viabilidade agroeconômica e agroambiental das diversas explorações agrícolas. A saída mais promissora para a viabilização futura do Agronegócio regional está, com certeza, na chamada "fronteira tecnológica", ou seja, se não é mais possível incorporar novas áreas à produção regional, será preciso incorporar novas tecnologias aos processos produtivos, de forma a garantir maior rentabilidade e competitividade ao setor.

3. PAPEL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como seria de se esperar, existe uma concordância entre as três OEPAs da região Sul quanto ao papel essencial de executar pesquisas e gerar inovações para os diversos segmentos do Agronegócio, embora no caso de SC a instituição em si (a Epagri) tenha também outro papel tão destacado quanto esse que é o de atuar em extensão e assistência técnica. Ao lado dessa constatação óbvia, as percepções dos entrevistados, tanto internos quanto externos, indicam outros papéis, tais como os de propor e analisar políticas públicas setoriais, atuar no ensino superior etc, havendo, no entanto, certa discordância entre os resultados obtidos nos três estados. É importante salientar,

também, que mesmo o papel de pesquisa tendo sido unânime, houve diferentes qualificações sobre a ênfase a ser dada aos diferentes usuários, tendo ocorrido, no geral, certa tendência a se privilegiar a pesquisa dirigida especificamente à pequena produção familiar. Essa tendência, embora fortemente presente nas percepções oriundas das três OEPAs, foi contestada pontualmente, especialmente por alguns entrevistados no Paraná que discordaram da existência de diferenças concretas entre a inovação dirigida para a chamada "agricultura empresarial" e a destinada à "agricultura familiar" ou à "pequena produção".

Embora sejam conhecidas as mudanças institucionais porque passaram as OEPAs sulistas, muito pouco foi comentado durante as entrevistas, preocupando-se os respondentes muito mais com a situação atual do que com a perspectiva histórica da entidade. Assim, tanto a autarquização do Iapar, quanto a fusão pesquisa/extensão da Epagri ou a criação da Fepagro como uma espécie de "holding" que congregou diversos institutos já existentes, aparentemente não entrou de maneira destacada no rol das preocupações dos entrevistados. Neste aspecto (modelo organizacional da OEPA) o que parece ser consenso entre a grande maioria (ou quase unanimidade) dos respondentes é que não há necessidade de profundas reformas, estando os problemas muito mais ligados a estratégias, recursos, renovação de quadros, integração com parceiros e usuários, comunicação etc.

Das três instituições estaduais da Região Sul, duas dedicam-se exclusivamente à pesquisa agropecuária: a Fepagro – Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Sul e o Iapar – Instituto Agronômico do Paraná. Já a Epagri – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S/A incorpora atividades de pesquisa, extensão rural e economia agrícola.

As três OEPAs apresentam uma diversidade de história, função, forma jurídica e contexto estadual em que se inserem, como mostrado no(s) quadro(s) abaixo:

Quadro 1 – Caracterização das OEPAs Sul

OEPA	FUNÇÃO	FORMA JURÍDICA	VINCULAÇÃO	REGIME TRABALHISTA
FEPAGRO	Pesquisa	Fundação Pública	Ciência e Tecnologia	RJU - Estatutário
EPAGRI	Pesquisa e Extensão	Empresa Pública	Agricultura	CLT
IAPAR	Pesquisa	Autarquia	Agricultura	RJU - Estatutário

Apesar dos históricos diferenciados as três entidades tiveram um período de forte desenvolvimento e atuação a partir da década de 1970, no bojo da estruturação do sistema nacional de pesquisa agropecuária promovido pela Embrapa, e que perdurou por mais de duas décadas. A partir dos anos 90 há uma perda de dinamismo, apesar de diversas tentativas de reorganização institucional (a transformação da Fepagro em fundação de direito público em 1994 e a autarquização do Iapar em 1992, por exemplo), ocorrendo um processo de decréscimo da autonomia, da estabilidade institucional e da capacidade de articulação e monitoramento do entorno.

Com base na percepção levantada, tanto do público interno como do externo, verifica-se que há dois claros desafios a serem enfrentados na busca de instituições mais atuantes, com melhor desempenho e melhor inseridas nos panoramas político, sócio-econômico e científico e tecnológico: o primeiro é o próprio ajuste organizacional de cada uma delas, considerando seus condicionantes internos e externos; o outro é o da definição do papel das OEPAs e de sua inserção na divisão de tarefas da pesquisa agrícola como um todo.

Qualificação do Corpo de Pesquisadores

Encontram-se em atividade nas três OEPAs um total de 398 pesquisadores, 78,4% deles com formação a nível de mestrado ou doutorado, conforme apresentado na tabela e gráfico abaixo.

Tabela 2 - Pesquisadores por nível de Titulação

Titulação	Número	%
Graduados	61	15,3
Especialistas	25	6,3
Mestres	184	46,2
Doutores	128	32,2
TOTAL	398	100,0

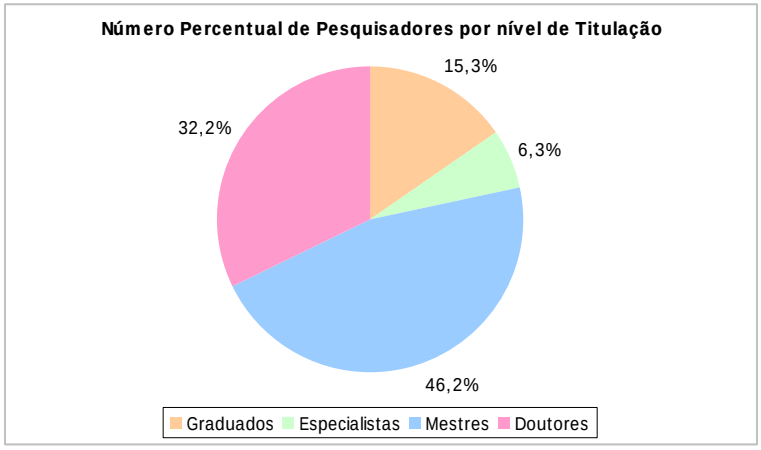

Figura 4: Pesquisadores por nível de Titulação

Trata-se de contingente expressivo, sob qualquer ângulo de análise. Todavia, na percepção praticamente unânime do público interno e externo, o quadro de pessoal é avaliado como de alta competência, mas insuficiente para as ações em desenvolvimento e, mais ainda, para o atendimento das necessidades do Agronegócio como um todo. Não ocorrem novas contratações há muitos anos, com poucas exceções. Embora com ênfases diferenciadas, as três entidades mantêm programas de capacitação de seu pessoal.

Estações Experimentais

O número de unidades descentralizadas de pesquisa das três OEPAs constam da tabela abaixo e são consideradas adequadas. Os entrevistados reconhecem uma boa distribuição geográfica das bases físicas.

Tabela 3 - Número de Unidades de Pesquisa Descentralizadas

Estado	Número de Unidades
Paraná	17
Santa Catarina	13
Rio Grande do Sul	23
Total Sul	53

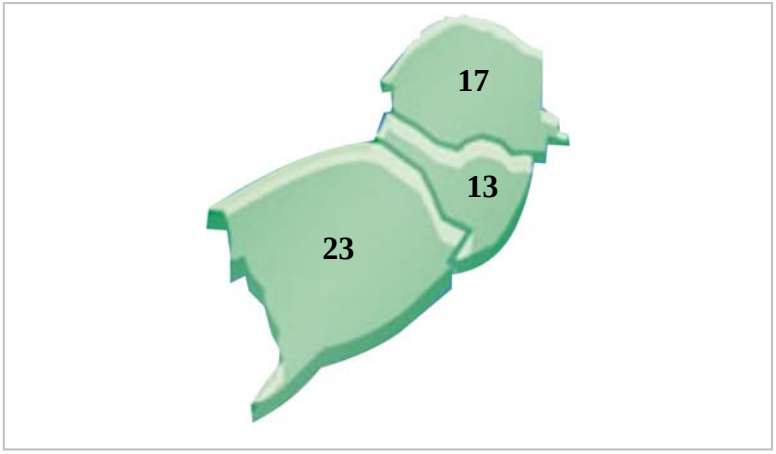

Figura 5: Unidades de Pesquisas Descentralizadas

Nos demais itens de infra-estrutura (laboratórios, computadores, veículos) observa-se uma certa diferença de percepções entre os públicos interno e externo nos três estados, convergindo por considerar a estrutura física como razoável, com uma percepção mais positiva no caso do Paraná.

Orçamento

A evolução dos orçamentos de pesquisa das OEPAs é apresentado na tabela abaixo:

Tabela 4 – Orçamento Consolidado

Ano	Orçamento em R$ milhões
2002	74,21
2003	92,85
2004	86,38
2005	94,84

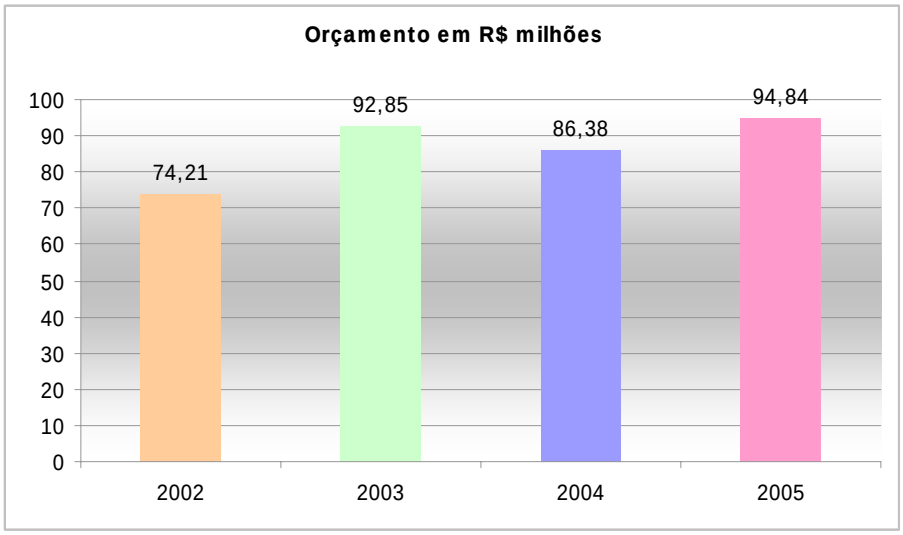

Figura 6: Orçamento Consolidado

Nota-se uma certa estabilidade nos orçamentos executados, sem crescimento que possibilite investimentos importantes em laboratórios, computadores ou outros bens. Aparentemente, pelo aumento de projetos em execução, pode-se inferir que existe um esforço de direcionamento de recursos para a execução da pesquisa. As percepções dos entrevistados convergem para a idéia de que as OEPAs, no geral, convivem com crônica escassez e falta de regularidade de recursos financeiros, dentro do nível de necessidade requerido.

PAPEL DAS OEPAs NA GERAÇÃO DE PESQUISA

A atuação das OEPAs Sul no desenvolvimento e na difusão de tecnologia agropecuária é decorrente e condicionada, por um lado, pela história, atributos capacitação e peculiaridades de cada instituição e, por outro, pela forma e o grau com os quais interage com os demais agentes ligados à inovação, incluindo-se aí os usuários.

Há uma clara concordância quanto à importância do papel de executar pesquisas e gerar inovações para os diversos segmentos do agronegócio de cada estado, mas surgem também indicações de outras funções para as entidades (além da ATER desenvolvida na Epagri). Tais indicações sugerem como importante para as OEPAs se inserir em atividades que extrapolam a prática da pesquisa *stricto sensu*, tais como: análise elaboração e acompanhamento de políticas setoriais; atuação no ensino superior; articular e coordenar a pesquisa, reunindo os diversos atores envolvidos na área; ou atuar como agência de desenvolvimento tecnológico.

Para a formulação das políticas de pesquisa, predominam as demandas dos governos estaduais, seguidas das demandas do público alvo e do interesse da direção e dos pesquisadores.

Público alvo

Houve diferentes qualificações entre a ênfase a ser dada aos diversos tipos de públicos usuários, mas no geral ocorre certa tendência em se privilegiar a pesquisa dirigida especificamente à pequena produção familiar.

Essa tendência, embora fortemente presente nas percepções oriundas das três OEPAs, sofre algumas contestações, inclusive com respondentes discordando da existência de diferenças concretas entre a inovação dirigida para a chamada “agricultura empresarial” e a destinada à “agricultura familiar” ou à “pequena produção”, mediante o argumento que o objetivo último da incorporação tecnológica na agricultura familiar é o de promover o seu desenvolvimento e incorporação ao mercado.

As percepções, em linhas gerais, levam a um conceito razoável de atendimento às expectativas do público-alvo, porém visto mais de forma pontual e , em alguns casos, insatisfatória. Não existe nas OEPAs um processo sistemático de avaliação de resultados ou de aferição ex-post de impactos das inovações. Há uma clara demanda do público externo por maior participação no processo de definição de projetos.

Áreas prioritárias de atuação

As OEPAs Sul atuam numa grande diversidade de cadeias produtivas agropecuárias, sejam *commodities,* produtos alimentares tradicionais ou nichos de mercado; operam na maior parte das disciplinas que compõem o seu campo científico; mantém toda uma ampla estrutura de pesquisa e desenvolvimento, em termos de laboratórios, equipamentos e campos experimentais; e tem seus resultados geralmente mensurados por publicações e lançamentos de variedades e raças melhoradas.

Apesar de não haver uniformidade nas informações, as cadeias produtivas citadas como prioritárias para efeito de projetos de pesquisa, dentre as cerca de 20 com atividades, são as de pecuária leiteira e de corte, grãos, culturas alimentícias básicas, fruticultura, suinocultura e culturas industriais (café, algodão). Não há evidências de que as prioridades enunciadas tenham por base estudos atualizados sobre o grau de importância sócio-econômica atual ou potencial dessas cadeias no contexto regional, que balizem o esforço de pesquisa a elas atribuído.

Em termos de áreas técnico-científicas, ao OEPAs Sul igualmente abrangem as principais de interesse da agropecuária, com prioridade para as de genética e melhoramento, sanidade vegetal e animal, biotecnologia, manejo, nutrição animal e vegetal, entre outras. Embora os questionários não tenham abordado especificamente, essas prioridades se justificam por exibir maior demanda, visto tratarem de novos produtos (variedades, híbridos, matrizes, reprodutores) e do manejo de sua produção (tratos culturais e fitossanitários, adubação, nutrição animal e outras).

Mesmo com essas prioridades de áreas e cadeias de produção, os segmentos do setor produtivo, de um modo geral, entendem que as OEPAs ainda carecem de ferramentas

e ações para realizar melhor prospecção sobre as demandas de tecnologia. Consideram mesmo que não existe uma efetiva interação entre os atores do agronegócio nesse processo, sejam eles do sub-setor empresarial, sejam da agricultura familiar ou pequena produção.

Ao lado de propiciar resultados relevantes e reconhecidos, a diversidade de atuação determina para as OEPAs, por outro lado, um certo grau de dispersão e de dificuldade de compor estratégias para se articular com inúmeros e diversificados segmentos produtivos e agentes de inovação. Este fato explica em parte a razão pela qual as entidades não são vistas (e também não se vêem) de uma maneira mais clara como parte de um sistema de inovação e sim, mais como um corpo isolado do qual emana conhecimento.

Projetos de pesquisa em andamento

O gráfico a seguir apresenta o número de projetos de pesquisa executados no período 2002-2005 pelo conjunto das OEPAs da Região Sul.

Tabela 5 - Número de Projetos

Ano	Número de Projetos
2002	338
2003	410
2004	500
2005	510

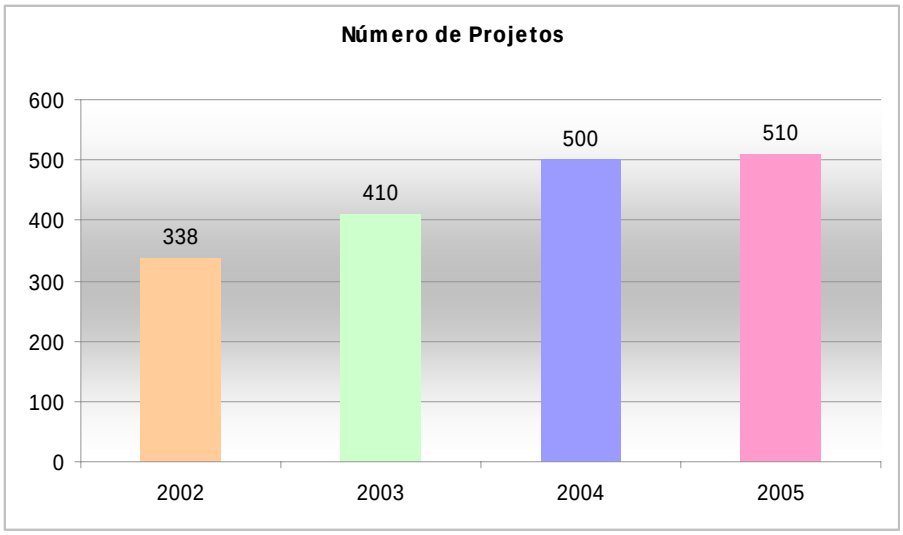

Figura 7: Projetos de Pesquisa

Apesar da redução do número de pesquisadores e de pessoal de apoio nesse período (devido principalmente a aposentadorias), verifica-se que as entidades conseguem executar um número crescente de projetos de pesquisa. Isso se explica em parte pelo alto grau de capacitação dos pesquisadores, que conseguem aprovar projetos junto às fontes de fomento (CNPq, Finep, Faps e outras, atualmente os principais financiadores de pesquisa) e tem a execução apoiada por pessoal não permanente (bolsistas, estagiários). Trata-se portanto de situação instável, com provável reversão a curto prazo, a continuar a tendência de não reposição de quadros ou de baixar o nível médio de capacitação.

Uma conseqüência conexa da diminuição de pessoal qualificado das OEPAs é a perda de competitividade nos editais das fontes de fomento e financiamento, visto que, enquanto nestas ocorrem as perdas, os quadros de outras entidades, como universidades e Embrapa, crescem ou são repostos.

Tomando-se como referência o ano de 2005, há 1,3 projeto por pesquisador, número que todavia não deve ser tomado com muito rigor, uma vez que o conceito e a complexidade dos projetos varia segundo cada OEPA. Pode-se ter um projeto bastante denso, que comporta diversas ações de pesquisa, como se pode ter projeto com apenas uma ação.

A seguir serão inseridos alguns aspectos mais relevantes dos Relatórios Estaduais referentes a este capítulo, apenas para destacar pontos que poderão ser observados de forma mais completa nos respectivos relatórios.

3.1 Destaques do Paraná

Os respondentes, em sua quase unanimidade e como seria esperado, definiram como papel do Iapar a realização de pesquisas visando a inovação para a agropecuária paranaense. Embora esse consenso sobressaia nas respostas, é interessante observar algumas colocações adicionais sobre o papel do Instituto. Além da "pesquisa" simplesmente, aparecem inseridos no papel do Iapar a proposição, análise e acompanhamento das políticas públicas setoriais, o ensino de nível superior, o apoio específico à Agricultura Familiar, a função de atuar como Agência de Desenvolvimento Tecnológico e o atendimento à Sociedade como um todo no que se refere à inovação tecnológica para o Agronegócio.

No que se refere à estrutura organizacional, observa-se um elevado grau de desconhecimento por parte do público externo e um bom consenso interno positivo sobre a estrutura historicamente utilizada pelo Iapar (Estrutura Matricial). Nos casos em que os respondentes mencionaram o fato, há unanimidade interna e externa quanto à crítica ao processo de autarquização ocorrido em 1992

3.2 Destaques de Santa Catarina

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

3.3 Destaques do Rio Grande do Sul

Percebe-se que há uma grande convergência de opiniões entre os públicos identificados. A instituição é importante, possui tradição, é pública, mas está enfrentando significativos entraves financeiros e de recursos humanos para manter seu papel no cenário da pesquisa agropecuária no RS. Foi enaltecida a necessidade de retomar sua capacidade de articulação e coordenação da pesquisa, reunindo os mais diversos atores envolvidos na área.

Para a formulação de políticas de pesquisa, predominam as demandas do governo estadual, seguidas das demandas do público alvo e dos interesses da diretoria.

Com relação à estrutura organizacional, há consenso nas percepções entre os pesquisadores e sua direção. A empresa é verticalizada, mas preserva autonomia dos pesquisadores para viabilizar seus projetos de pesquisa.

4. FUNCIONAMENTO/OPERAÇÃO DAS OEPAs/SUL

Neste capítulo estão incluídos vários aspectos da situação das três OEPAs, o que dificulta a elaboração de uma síntese regional. Assim, questões sobre a infra-estrutura propriamente dita (física, de RH e disponibilidade de recursos) serão abordadas em paralelo aos sistemas de planejamento, tanto da pesquisa corrente como do enfoque estratégico observado pelas instituições.

Nos aspectos de infra-estrutura, observa-se uma certa diferença de percepções entre os públicos internos e externos nos três estados. No geral tentando resumir tanto a visão interna quanto externa, observa-se que a estrutura física é considerada razoável, com uma percepção mais positiva no caso do Paraná. No que se refere a recursos

humanos, o quadro de pessoal é avaliado como de bom nível em termos qualitativos mas com grandes deficiências quantitativas, pela generalizada falta de inserção de novos pesquisadores nos últimos anos, situação que se repete em toda a região.Especificamente no Iapar, ocorre, no momento de realização deste estudo, um primeiro passo no sentido da reversão dessa situação, com a realização de uma seleção de novos pesquisadores e funcionários, embora ainda em número insuficiente para a recomposição do quadro.

A questão dos processos de planejamento da pesquisa apresenta visões distintas do público interno em relação ao externo e, em algumas OEPAs, esse fato (visões diferenciadas) também ocorre quando se compara as percepções da Direção e dos Pesquisadores. Há, no entanto, uma percepção generalizada de que os Pesquisadores e a Direção têm um papel preponderante na definição dos Projetos de Pesquisa e que os Planos de Governo de cada estado são importantes orientadores desse processo. Existe também a percepção de que a captação de recursos, quer seja de fontes públicas quer da iniciativa privada, acaba influenciando o direcionamento e a seleção dos projetos a serem executados.

Embora haja um reconhecimento generalizado de que as OEPAs fazem algum tipo de leitura do ambiente visando a definição de seus projetos de pesquisa, a maior parte dos respondentes considera que não existe uma efetiva interação com os atores do Agronegócio nesse processo, sejam eles do sub-setor empresarial sejam da agricultura familiar ou pequena produção. Neste caso, da agricultura familiar, parece haver uma percepção interna de que existe essa interação (ou que ele se dá em maior intensidade), mas os respondentes externos, em sua maioria, discordam dessa visão.

Há uma percepção generalizada, principalmente no público interno, da falta de Planejamento Estratégico por parte das OEPAs. A visão externa neste item (bem como no anterior, referente ao processo de elaboração de projetos) deve ser vista com certas ressalvas, pois diversos entrevistados reconhecem que não possuem informações concretas sobre o funcionamento interno das instituições em foco que lhes permitam analisar adequadamente esses aspectos.

Alguns destaques dos Relatórios Estaduais são apresentados em seguida, ressaltando-se que, no caso da Fepagro, alguns aspectos a destacar já o foram no capítulo anterior (item 3.3 – Destaques do Rio Grande do Sul)

4.1 Destaques do Paraná

As percepções quanto à estrutura física são algo divergentes. O público externo, em alguns momentos da entrevista nem sempre se sentiu à vontade para comentar esse tópico, alegando um limitado nível de conhecimento.

Há uma quase unanimidade, externa e interna, quanto à boa distribuição das bases físicas regionais (rede de estações experimentais), embora muitos reconheçam que as mesmas atualmente padecem de deficiências quanto à qualidade de sua estrutura física e quantidade de recursos humanos.

Em relação aos aspectos financeiros, as críticas não são muito veementes, percebendo-se, mesmo no público interno, que embora os recursos diretos do Tesouro do Estado não se situem no nível desejável, a abertura de novas fontes (algumas delas no próprio governo estadual) tem proporcionado um fluxo razoável de suporte ao Instituto.

Há, no entanto, uma unanimidade interna e externa: o quadro de pessoal é reconhecido como de alta qualidade, mas insuficiente para as ações em desenvolvimento e, mais ainda, para o atendimento às demandas do Agronegócio como um todo. Um dos entrevistados internos quando indagado sobre a adequação do quadro às atividades de pesquisa disse que "*se produz mais do que o possível".*

As percepções sobre a forma de definição dos projetos de pesquisa aparecem em vários tópicos do questionário e os respondentes internos foram bastante coerentes situando a participação conjunta da Direção e dos Pesquisadores nesse processo.

Da parte do público externo também as respostas se concentraram na opção pelo modelo ofertista, com algumas menções a respeito da interação com os agentes de mercado sem levantamento de tendências.

Já na questão semelhante, visando a pequena produção, as opiniões dos respondentes internos se dividem entre a interação sem levantamento de tendências, a observação das necessidades sem a efetiva discussão ou, com maior ênfase, com a efetiva discussão com as organizações da pequena produção, chegando-se, dessa forma, mais próximo de um modelo de organização da demanda.

4.2 Destaques de Santa Catarina

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.

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.

4.3 Destaques do Rio Grande do Sul

A Fepagro continua apresentando características de funcionamento hierárquico, assumida por uma gestão verticalizada, mas que preserva uma certa autonomia de ação de seu corpo de pesquisadores, desde que eles consigam viabilizar seus projetos de pesquisa, através de recursos captados externamente. Acontece que a produtividade dos pesquisadores é modesta, o que lhes dificulta ganhar processos de licitação pública, através de editais de pesquisa nas principais agências de fomento no país e do estado.

O planejamento estratégico, embora reconhecido pelos respondentes é pouco visível e a participação tanto do corpo de pesquisadores interno, quanto dos agentes externos é rara e pouco exeqüível. Alguns apontam que as reuniões do Conselho Consultivo servem basicamente para chancelar aquilo que já foi definido pela direção da instituição. Além do que o critério de escolha das plataformas privilegiadas na maioria das vezes é econômico de curto prazo, portanto, episódico, havendo uma influência política na tomada de decisão da empresa.

5. INTERAÇÃO/COOPERAÇÃO

Os questionários quantitativos buscaram saber como as OEPAs interagem e formam parcerias. As entidades com as quais mais interagem são os respectivos governos estaduais (por serem seus mantenedores), seguidos de universidades e outras instituições de pesquisa. Entidades de produtores (cooperativa) só tem destaque em uma delas e a Embrapa em duas. Os demais tipos de entidades (de uma relação de 15) não figuram como de relação intensa com as OEPAs.

A interação ou cooperação das OEPAs com os atores dos vários segmentos do Agronegócio regional é vista de forma diferenciada pelos públicos interno e externo às instituições. O público interno tende a considerar que esse aspecto é razoavelmente gerenciado pela OEPA, enquanto que no externo, essa percepção é muito mais crítica, ressentindo-se os atores da falta de instrumentos e processos efetivos de interação/cooperação. Embora haja propostas de se estabelecer “conselhos regionais” que promovessem a articulação, a existência de algumas estruturas como Conselhos

de Administração ou similares nos organogramas das OEPAs não parece estar atendendo essa demanda.

Existe um forte posicionamento dos usuários da pesquisa, sejam da Agricultura Empresarial, sejam da Agricultura Familiar, no sentido de uma maior interação visando não só a cooperação mútua como também uma inserção de suas demandas no processo de definição da programação das OEPAs.

Relacionamento OEPAs / Embrapa

Especialmente por parte do público interno, a visão da necessidade de cooperação e interação com os diversos atores do Agronegócio mereceu uma ressalva no caso da Embrapa. Vários respondentes internos explicitaram a percepção de que a Embrapa, freqüentemente, se apresenta como um competidor e não como colaborador, sendo que, nas oportunidades em que efetivamente ocorrem cooperações, o reconhecimento dos méritos se distribui de foram desigual em detrimento da OEPA cooperante. Essa questão de um tratamento equânime nas cooperações dentro do SNPA necessita de um aprofundamento, pois a percepção atual dificultaria a discussão de se operacionalizar mudanças no Sistema.

Ao lado dessa percepção quanto à interação/cooperação, surge também uma visão generalizada do público interno de que as OEPAs não possuem quase nenhuma atividade de marketing institucional, o que reforça a situação de atrito com a Embrapa, que é altamente competente nesse aspecto e se apresenta na mídia e na opinião pública de forma destacada, mesmo junto ao público regional de cada OEPA.

Amplitude de Atores

A necessidade de ampliar o nível da cooperação entre os atores do Agronegócio da Região Sul é reforçada pelo grande número e diversidade dos mesmos. Foi possível identificar cerca de 45 entidades relevantes como produtoras ou adaptadoras de conhecimento tecnológico e inovações. Desse total, estima-se a presença de algo em torno de 30 Universidades ou Instituições de Ensino Superior com atuação no

Agronegócio, 7 unidades da Embrapa, diversos Institutos de pesquisa estatais ou privados, além, é claro, das 3 OEPAs foco deste estudo.

Esse grande número de atores sugere que a atuação em Redes de Pesquisa poderia aumentar sobremaneira a eficiência de todo o sistema de geração de inovações tecnológicas para o Agronegócio Regional, fato esse ressaltado pelas afirmações nos levantamentos feitos junto às OEPAs de que é alta ou muito alta a relevância de participação de seus pesquisadores em redes de pesquisa.

A questão da interação ou cooperação das OEPAs com os atores dos vários segmentos do Agronegócio regional é vista de forma diferenciada pelos públicos interno e externo às instituições. Embora reconhecendo certas deficiências nos processos de cooperação, o público interno tende a considerar que esse aspecto é razoavelmente gerenciado pela OEPA. Já no público externo, essa percepção é muito mais crítica, ressentindo-se os atores da falta de instrumentos e processos efetivos de interação/cooperação. Em alguns casos há propostas de se estabelecer “conselhos regionais” que promovessem a articulação não só entre a OEPA como um todo mas, mais ainda, com sua base regional. Por outro lado, a existência de algumas estruturas como Conselhos de Administração ou similares nos organogramas das OEPAs não parece estar atendendo essa demanda, pois esses fóruns têm pouca capacidade de decisão, sendo muito mais formalísticos do que efetivos espaços de discussão com os atores externos.

Nas respostas à pergunta específica sobre ampliação das interações, as percepções foram em sua maioria absoluta no sentido de ampliá-las, com todas as instâncias citadas. Nessas respostas, e nas de outros itens do questionário, existe um forte posicionamento dos usuários da pesquisa, sejam da Agricultura Empresarial, sejam da Agricultura Familiar, no sentido de uma maior interação visando não só a cooperação mútua como também uma inserção de suas demandas no processo de definição a programação das OEPAs.

Ressalte-se neste item, especialmente por parte do público interno, que a visão da necessidade de cooperação e interação com os diversos atores do Agronegócio merece uma ressalva no caso da Embrapa. Tendo em vista que essa ressalva é crucial para o processo futuro de repensar o SNPA, é importante destacá-la. Vários respondentes internos explicitaram a percepção de que a Embrapa, frequentemente, se apresenta

como um competidor e não como colaborador, sendo que, nas oportunidades em que efetivamente ocorrem cooperações, o reconhecimento dos méritos se distribui de forma desigual em detrimento da OEPA cooperante. Essa questão de um tratamento equânime nas cooperações dentro do SNPA necessita de um aprofundamento, pois a percepção atual dificultaria qualquer tentativa de se operacionalizar mudanças no sistema nacional.

Ao lado dessa percepção quanto à interação/cooperação, surge também uma visão generalizada do público interno de que as OEPAs não possuem quase nenhuma atividade de marketing institucional, o que reforça a situação de atrito com a Embrapa, que é altamente competente nesse aspecto e se apresenta na mídia e na opinião pública de forma destacada, mesmo junto ao público regional de cada OEPA.

Embora, neste item de interação/cooperação exista uma grande similaridade de percepções entre os três estados do Sul, alguns destaques podem ser feitos, conforme segue.

5.1 Destaques do Paraná

Os entrevistados, em sua grande maioria, reconhecem a existência de interações positivas entre o Iapar e seus públicos, embora haja por parte do público externo uma demanda por uma substancial ampliação dessas ações. Surgiram algumas críticas pontuais sobre o fato do Iapar ser uma instituição “fechada”, o que dificultaria as interações.

Surgiram entre vários respondentes afirmações quanto ao papel de algumas atividades do Iapar nesse processo de interação, principalmente no que se refere às pesquisas da Rede de Propriedades de Referência, que seria uma forma positiva de identificação de demandas junto aos usuários. Além da Rede, o fato do Iapar dar um destaque às pesquisas com enfoque sistêmico também foi considerado como mecanismo de identificação de demandas.

As respostas sobre a questão de ações estratégicas visando ampliar a interação com várias categorias de entidades não dão margem a uma análise mais apurada,

já que praticamente todos os respondentes consideraram importante o fortalecimento da interação às 8 instituições ou tópicos apresentados, tanto no público interno como no externo. Tendo em vista essa convergência, seria interessante comentar as poucas divergências, que passam pela preocupação em relação a possíveis parcerias desiguais que prejudiquem o Iapar (foram mencionadas especificamente a Embrapa e a Extensão). Essa ressalva levou a que aparecesse o conceito de que as parcerias ou interações deveriam ser "igualitárias", de forma a garantir os devidos créditos às instituições participantes.

5.2 Destaques de Santa Catarina

As evidências apresentadas nas entrevistas sugerem a necessidade da Epagri 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 Epagri 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 Epagri com seu público-alvo, é de que há uma necessidade de manter ou ampliar tais interações, evidenciando o baixo nível atual delas, sejam essas inter institucionais ou de outra natureza.

5.3 Destaques do Rio Grande do Sul

Os dados levantados permitem verificar que apesar das críticas, os pesquisadores apontam que há um nível alto a médio de articulação com a comunidade ligada ao segmento. Este fenômeno parece estar aumentando, sobretudo em algumas regiões e, de acordo com o escopo dos projetos específicos nos quais estão envolvidos. Para eles, há uma estreita vinculação com o trabalho de extensão praticado pela Emater/RS, o que pode ser constatado pelo outro lado, através da percepção da Emater, em relação ao papel de investigação da Fepagro. Há alguma dificuldade em relação à interação no plano federal, tanto para com os Ministérios vinculados, quanto à Embrapa (congênere nacional, apesar do RS possuir quatro centros de pesquisa desta entidade – maior concentração do país).

Para os respondentes (externos), justamente este é o ponto mais frágil da instituição. Quando lhes foi perguntado qual sugestão proporiam para aumentar esta interação, as opiniões foram as mais diversas, variando entre a necessidade de maior contato com o produtor, até uma ação mais integrada com a região de abrangência do centro de pesquisa local, passando pela adequação de sistemas de produção mais adequados e a busca de alternativas produtivas, em conjunto com a sociedade.

Tanto para a comunidade interna, quanto externa, é consenso a necessidade de ampliar o maior número de parcerias e articulações com outras instituições ligadas à pesquisa agropecuária, tanto públicas, quanto privadas, sobretudo com Universidades. O Rio Grande do Sul é pródigo em instituições ligadas às ciências agrárias. Segundo dados levantados, há mais de 15 Instituições de Ensino Superior (IES) desenvolvendo projetos de pesquisa na área. Além disso, o estado conta com uma Fundação de Pesquisa financiada pelo sistema das cooperativas (Fecoagro), a Fundacep, há uma entidade forte de melhoramento e produção de sementes – Apassul e, fundamentalmente, o estado conta com o maior número de unidades de pesquisa da EMBRAPA (quatro centros nacionais). Logo, há uma grande massa crítica no estado e a Fepagro teria condições institucionais, legais e políticas para coordenar e/ou articular todas as ações de pesquisa neste campo, bastando a elaboração de bancos de dados e reuniões permanentes e espalhadas em todo o território estadual.

6. ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS DO PÚBLICO ALVO

As percepções quanto ao atendimento ao público-alvo se confundem, em parte, com as do item seguinte deste Relatório (Resultados), padecendo também do viés relativo à própria definição sobre qual seria esse público. Embora, no contexto regional e em linhas gerais essas percepções levem a um conceito razoável de atendimento, observa-se que há muito que melhorar nesse quesito. Tendo em vista algumas especificidades entre as três OEPAs é importante salientar alguns destaques estaduais, como segue.

6.1 Destaques do Paraná

Os respondentes, em sua maioria, reconhecem que o Iapar consegue atender ao seu público alvo de forma "satisfatória" ou "razoável", especialmente levando-se em conta a desestruturação havida ao longo dos últimos anos, especialmente no que se refere à disponibilidade de recursos humanos. Como seria de esperar, a postura crítica sobre o atendimento ás demandas é maior junto aos respondentes que representam os usuários finais.

6.2 Destaques de Santa Catarina

Metade dos usuários consideram insatisfatórios os resultados das pesquisas da Epagri 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 pesquisa, relativamente ao atendimento das expectativas do público-alvo, como razoável.

A avaliação dos pesquisadores, quanto ao efetivo cumprimento das estratégias de ação da Epagri, 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%.

6.3 Destaques do Rio Grande do Sul

Este ponto é polêmico, muito embora haja uma vontade para atender preferencialmente temas ligados a sustentabilidade da pequena produção rural, há severas discussões políticas em torno do tema, o que faz com que a instituição seja afetada por este quadro de indefinição política. Ou seja, dependendo do viés político do governo de plantão, a influência de políticas voltadas para o público x ou y será o mote da instituição, o que proporciona descontinuidade no fluxo das pesquisas e falta de resolutibilidade nos processos de avaliação institucional.

Conforme o questionário quantitativo preenchido, em termos de cadeias produtivas com maior foco da pesquisa, destacam-se: a bovinocultura de leite, a suinocultura, a soja e o milho. Logo após vem a avicultura e a produção de soja. A área florestal e de erva-mate são as menos privilegiadas. Esta constatação pode estar mudando, face ao volume de investimentos anunciados em reflorestamento, sobretudo, para a metade sul do estado.

7. RESULTADOS

Reiterando-se o aspecto de que a obtenção de resultados está muito ligada ao atendimento do público alvo, ressalte-se que existe uma percepção generalizada de quanto à produção de resultados por parte das OEPAs. A tendência dos respondentes é salientar alguns resultados pontuais, especialmente quando se indaga sobre isso junto ao público interno. Mesmo no público externo, as respostas tendem a focar inovações ou produtos específicos, muito mais do que a elaboração de uma análise mais abrangente sobre toda a produção institucional

É importante salientar que a análise do conjunto de entrevistas, em todo o âmbito regional, permite inferir que não existe um processo sistemático de avaliação de resultados e, menos ainda, de aferição de impactos das inovações colocadas à disposição dos diversos segmentos do púbico alvo das OEPAs. Assim, não se observou praticamente nenhuma menção a processos de avaliação *ex-post* que permitissem uma análise qualitativa e quantitativa de impactos das ações das OEPAs sobre o Agronegócio regional. È preciso enfatizar, no entanto, que esses impactos existem e o que se coloca aqui é apenas a falta de avaliações específicas, ou melhor, essas avaliações, caso existam, não foram formalmente detectadas durante os levantamentos e entrevistas realizadas nesta pesquisa.

Como se observa nos comentários acima, a questão dos resultados torna-se difícil de abordar como item específico sendo que seria, eventualmente, mais produtivo fundir este capítulo com o referente ao atendimento às demandas do público alvo. Vários respondentes mencionaram o assunto de forma pontual e mesmo nos Relatórios Estaduais esse tópico surge disperso dentro dos outros capítulos.

Assim, apenas uns poucos pontos podem ser destacados nos três estados, conforme se apresenta a seguir.

7.1 Destaques do Paraná

Com uma única exceção, os respondentes reconheceram que o Iapar tem produzido resultados relevantes para o agronegócio paranaense e mesmo para outras regiões. No conjunto dos entrevistados, foram mencionados inúmeros exemplos de resultados obtidos pelo Iapar e que tiveram substanciais impactos no Agronegócio paranaense.

Ao lado do reconhecimento dos resultados produzidos em termos de inovações, houve também a menção da necessidade do Iapar produzir (ou melhor, publicar) artigos científicos/acadêmicos, tanto como contribuição para a Sociedade como para se firmar no contexto de C&T nacional.

7.2 Destaques de Santa Catarina

O papel da Oepa/SC é reconhecido como importante, porém limita-se a algumas culturas (arroz, banana, fruticultura de clima temperado, maça, melhoramento de pastagens) e sua influencia 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.

7.3 Destaques do Rio Grande do Sul

Este item também é complexo, não havendo possibilidades de uma maior aferição dos resultados verificados pela instituição. Nota-se que não há um sistema específico de avaliação de resultados, haja vista a dificuldade encontrada pela direção de identificar dados confiáveis para preenchimento do questionário quantitativo. Não há nenhuma avaliação *ex post*, o que também prejudica uma possível remuneração do quadro de pesquisadores por produtividade, por centro de pesquisa ou por linha temática. Desta forma, também se justifica a ausência de prioridades de pesquisa, baseadas em mérito técnico/científico.

8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

As três instituições objeto do estudo – Fepagro, Epagri e Iapar – ao serem enfocadas sob ângulos de visões estratégicas que, de certa forma sintetizam a percepção dos entrevistados ao abordar aspectos internos e externos das entidades, quanto ao seu papel, estrutura, recursos, funcionamento e interações, refletem um elevado grau de convergência nessas visões, tanto por parte do público interno como do externo.

8.1 Visões Estratégicas

Como **pontos fortes** das entidades aparecem com destaque as percepções sobre a competência do quadro de pessoal, a excelência dos pesquisadores, sua tradição e engajamento nas respectivas instituições. Daí decorre um alto grau de credibilidade e reconhecimento pelo acervo tecnológico amealhado ao longo de suas histórias. A capilaridade, distribuição regional da infra-estrutura, conhecimento das realidades dos respectivos Estados e dos setores da agropecuária e suas entidades, a existência de áreas de pesquisa de excelência e outros atributos são igualmente entendidas, entre outras, como fortalezas dessas OEPAs.

Os **pontos fracos** igualmente convergem para os aspectos de escassez e falta de regularidade de recursos financeiros dentro do nível de necessidade requerido; o baixo nível de reposição de quadros, frente à elevada faixa etária atual; ausência de planejamento estratégico e baixa interação com usuários no planejamento e desenvolvimento da pesquisa. Aparecem também aspectos de gestão, como falta de sistema de avaliação (de pessoal, de impactos da pesquisa), debilidade da imagem institucional e também, em parte, a obsolescência da infra-estrutura e equipamentos.

Como **oportunidades** para as OEPAs surgem as perspectivas das novas matrizes produtivas e de novas áreas potenciais de atuação, como certificação ou pós-graduação; os novos contextos trazidos pela Lei de Inovação, as perspectivas que se abrem com os avanços da biotecnologia, com as políticas públicas de apoio à agricultura familiar, tudo implicando em ampliação de demandas tecnológicas e

abrindo possibilidade de interação intensa das entidades estaduais de pesquisa com o seu ambiente, na busca de um novo posicionamento competitivo e com abertura de novas perspectivas institucionais.

O ambiente também endereça **ameaças** para as OEPAs, percebidas como a possibilidade de falta de políticas públicas específicas nos seus respectivos âmbitos estaduais e conseqüente decréscimo de apoio governamental, do qual têm alta dependência; a emergência de organizações não-governamentais atuando em pesquisa e concorrendo com recursos públicos, assim como a concorrência, aberta ou latente, das universidades e da própria Embrapa; imposições políticas nas prioridades de pesquisa e o risco, inerente às entidades de pesquisa agropecuária, de não serem reconhecidas como importantes por uma sociedade cada vez mais urbana, com um confundimento dos papéis da pesquisa e da extensão.

As três instituições objeto do estudo – Fepagro, Epagri e Iapar – ao serem enfocadas sob ângulos de visões estratégicas que, de certa forma sintetizam a percepção dos entrevistados ao abordar aspectos internos e externos das entidades, quanto ao seu papel, estrutura, recursos, funcionamento e interações, refletem um elevado grau de convergência nessas visões, tanto por parte do público interno como do externo.

As visões estratégicas levantadas estão sintetizadas na figura a seguir:

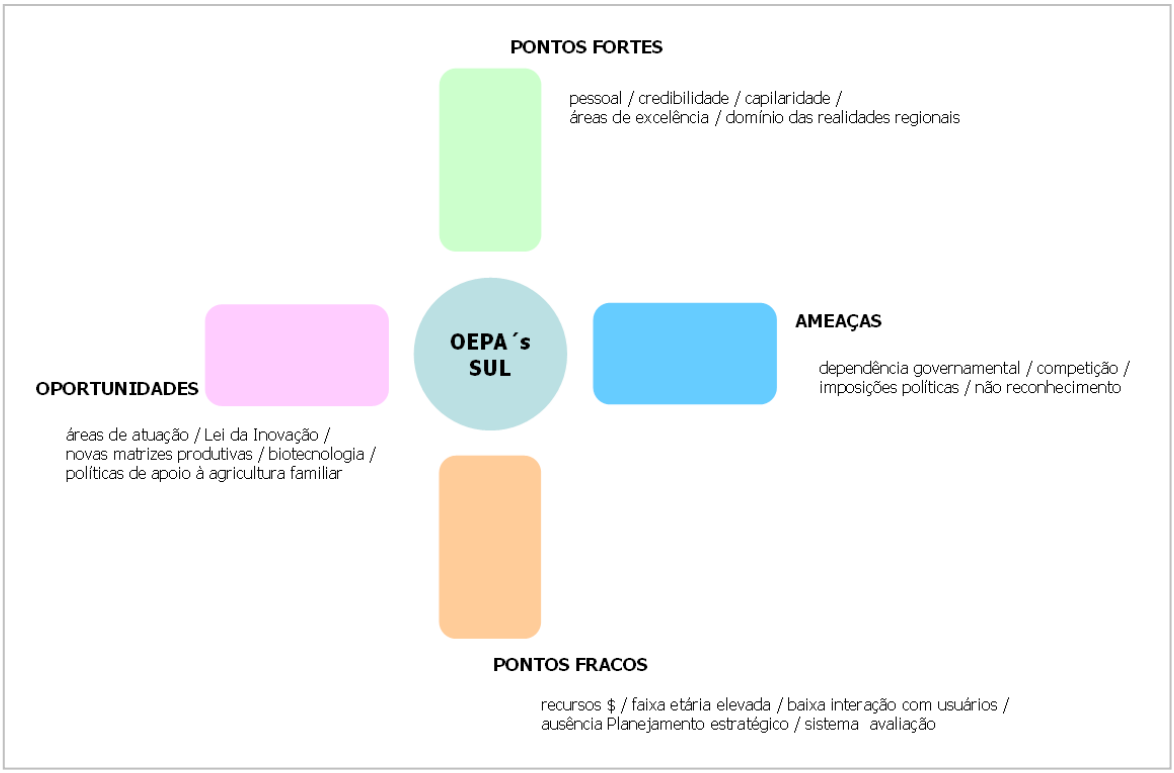

Figura 8: Visões Estratégicas das OEPAs Sul

8.2 Destaques do Iapar

Todo o amplo e diversificado conjunto de visões estratégicas demonstra que, para o Iapar, os olhares dos diversos atores são distintos, tanto do público interno como do externo, mas vários pontos aparecem como convergentes. Dentre essas convergências destacam-se: o respeito histórico da instituição e o reconhecimento de sua relevância; a necessidade de sua recomposição e renovação; a ênfase na questão da interação com o ambiente externo e o problema da dependência política e financeira em relação ao governo estadual.

Esses destaques, ao lado de todo o conjunto de percepções levantado, representam um material muito rico para ser inserido e analisado no desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico do Iapar.

8.3 Destaques da Fepagro

A Fepagro é uma instituição reconhecida por sua tradição e história. Seu passado foi mais glorioso que o presente, mas há algumas sinalizações de retomada de sua

importância estratégica, a começar pela articulação da pesquisa nos mais diferentes pontos de investigação localizados no Estado e fora dele, e um olhar para novas fronteiras do conhecimento, como também buscando construir mecanismos mais dinâmicos de captação de recursos e transparência junto à comunidade que a sustenta e que é demandadora permanente.

Na busca de novos focos estratégicos e operacionais mais eficazes, a Fepagro poderia sediar a unidade estadual da Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio – RIPA, como um importante avanço rumo à retomada de sua maior inserção na pesquisa agropecuária do Rio Grande do Sul.

8.4 Destaques da Epagri

A Epagri, com base nas entrevistas de percepções e no questionário quantitativo, se caracteriza como entidade que cumpre seu papel, com ressalvas de alguns segmentos entrevistados; que tem seu público-alvo prioritário definido pela agricultura familiar; o planejamento estratégico não é regularmente praticado, todavia a prospecção de futuro e de cenários é uma prática recentemente iniciada, o que pode refletir na busca de um reposicionamento. A interação com usuários e com outras instituições em relação à concepção, execução e avaliação da pesquisa, do ponto de vista institucional é baixa e geralmente estabelecida numa base informal. O estudo não conseguiu identificar importância no papel do extensionista em relação ao planejamento da pesquisa (nas suas várias fases). Percebe-se que o pesquisador tem muita importância no planejamento da pesquisa; e que os fluxos de recursos financeiros são reduzidos e não regulares. Ainda quanto às interações externas, há fortes sugestões de criar um mecanismo de participação regional do tipo conselho de assessoramento externo. Outra proposta é estimular a participação mais ativa dos usuários representantes do Conselho de Administração da Epagri.

Pelo fato de ser uma entidade multifuncional, um ponto ultimo a ser considerado é a constatada falta de identificação ou integração das atividades de pesquisa com as demais atividades desenvolvidas pela Epagri.

8.5 Criação, Ampliação e Consolidação de Competências

Na percepção da quase totalidade dos respondentes as OEPAs da Região Sul foram bem sucedidas em formar quadros de pesquisadores competentes e comprometidos com as realidades do agronegócio regional. Todavia, tais quadros encontram-se praticamente "em extinção", pela baixa renovação e/ou incapacidade de retenção de jovens pesquisadores de elevado potencial,em função de baixas remunerações ou pouco adequadas condições de trabalho oferecidas, em contraposição ao setor privado e outras instituições, como universidades e a própria Embrapa.

O desafio que se apresenta para as OEPAs em termos de manter e ampliar áreas de excelência que respondam às novas e mais complexas demandas tecnológicas do agronegócio globalizado passa, na visão obtida no estudo, pela recomposição de quadros com avançada formação acadêmica. Além do nível acadêmico, surge como fator essencial e reforço e direcionamento para algumas áreas consideradas prioritárias, como agroecologia e meio-ambiente, biotecnologia, economia e sociologia rural, agro-informática, agricultura de precisão e outras tecnologias portadoras de futuro.

Nesse contexto das competências, levanta-se também a importância dos pesquisadores das OEPAs serem estimulados na produção científica, publicando um maior número de trabalhos científicos e acadêmicos para promover maior visibilidade e competitividade institucional e pessoal no âmbito das agências de fomento à C&T no Brasil.

8.6 Reorganização e Reconfiguração das OEPAs

De modo geral as percepções sobre reorganização ou reestruturação se direcionam para aspectos internos de planejamento institucional e maior abertura às interações, o que pode ser alcançado mediante a adoção de procedimentos que

facilitem as interações internas e externas do planejamento da pesquisa, sem necessidade de alterações profundas nos modelos básicos.

Fica bastante enfatizado pela quase unanimidade dos entrevistados que as OEPAs Sul necessitam passar por um processo competente de Planejamento Estratégico, pelo qual consigam captar as percepções da sociedade, e em especial de seus públicos-alvo, e conseguir definir as ações necessárias para atender as demandas que sejam consistentes e se manter como organização dinâmica em permanente adaptação frente às realidades mutáveis do seu ambiente. Inclusive estruturando processos eficientes de comunicação e marketing institucional visando estabelecer uma interação mais positiva com a sociedade em geral.

8.7 Fortalecimento da Interação com a Embrapa e outras Entidades

As OEPAs Sul são chamadas a repensar as atuais e a criar novas formas e meios de articulação com seu entorno, tanto para manter e aprofundar as interações já existentes, como buscando novas parcerias, frente ao entendimento de que a complexidade de que se reveste o desenvolvimento e a inovação tecnológica na agricultura não permite que nenhuma entidade envolvida no processo consiga por si só colocar-se como um *fac-totum* e abranger todos os aspectos.

Uma das formas de interação preconizada é a ampliação dos trabalhos em rede, que fortalecem a cooperação institucional e promovem o processo de planejamento conjunto, propiciando também uma melhor identificação e atendimento de demandas. Esse tipo de interação, por seus efeitos positivos, tem presentemente um importante fator indutor, representado pelas atuais políticas de incentivo à C&T, cujas agências executoras privilegiam, nos seus editais, as propostas interinstitucionais.

No tocante ao fortalecimento da interligação com a Embrapa, verifica-se que a baixa menção às parcerias das OEPAs com o órgão federal é decorrente do fato de ser a Embrapa no geral percebida, pelos entrevistados internos, essencialmente como competidora, ou como bastante dissociada das OEPAs, pelos respondentes externos. Fica portanto evidente a necessidade de que sejam definidos

mecanismos para ampliar as oportunidades de interação formal da Fepagro, Epagri e Iapar com a Embrapa, entre si ou conjunta. Em função das percepções acima relatadas, torna-se essencial, para o sucesso dessas parcerias, retomar a cultura que garanta a individualidade das instituições e, especialmente, que os créditos pelos resultados obtidos sejam distribuídos de forma equânime.

8.8 Melhoria da Capacidade das OEPAs para Aproveitamento das Oportunidades do Sistema de Fomento

Os requisitos para aproveitamento das oportunidades abertas pelo sistema de fomento referem-se à própria capacidade de identificação dessas oportunidades, de formulação de propostas consistentes e alinhadas e ainda da competência técnico-científica das equipes de pesquisa e da estrutura de que dispõem as entidades. As atuais limitações das OEPAs Sul para uma inserção mais efetiva nesse sistema só poderiam ser superadas a partir de processos de recomposição dos quadros de pessoal e melhoria da estrutura física. Ao lado disso, e incluída na questão doquadro de pessoal, existe a necessidade de se manter equipes competentes na formulação de propostas adequadas aos editais das agências de fomento, ao lado das equipes de pesquisa propriamente ditas.

Ao lado disso, a já referida ampliação das interações e das parcerias tem o poder de igualmente ampliar as possibilidades de sucesso junto às agências. Por fim, seria importante que houvesse uma maior e mais generalizada preocupação dos pesquisadores em publicar trabalhos científicos de forma a melhorar a aceitação de seus currículos nessas agências. Essa é uma discussão recorrente nas entidades de pesquisa tecnológica, pois se por um lado há um reconhecimento da necessidade de se transmitir os resultados de pesquisa para a ATER e produtores, demandando um tipo específico de publicações e de atividades de divulgação, por outro lado a falta de publicações “acadêmicas” prejudica individual e institucionalmente o quadro das OEPAs e, conseqüentemente, sua inserção junto às agências de fomento. A busca de um balanceamento interno e externo nessa questão é possível, inclusive através de uma ação para flexibilização dos critérios das agências na análise de propostas oriundas de instituições de pesquisa tecnológica.

8.9 Indicação de Caminhos para Identificação de Novas Oportunidades e Áreas de Atuação das OEPAs

No âmbito do agronegócio em que atuam, surgem várias oportunidade para a Fepagro, Iapar ou a Epagri iniciar ou ampliar sua atuação mas, de novo, oportunidades só podem ser aproveitadas se a estrutura institucional, especialmente no que se refere a recursos humanos adequadamente qualificados e numericamente suficientes estiverem disponíveis.

A identificação de novas oportunidades de atuação depende muito da interação das OEPAs com a sociedade, de sua capacidade de monitoramento dos sinais emitidos pelo mercado e de sua competência em prospecção e planejamento estratégico.

Uma das ações a serem desenvolvidas nesse sentido refere-se à já referida maior inserção da Epagri, Fepagro e Iapar na Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio – RIPA, inclusive com a indicação explícita, no caso da Fepagro, de sediar a unidade dessa rede no Estado do Rio Grande do Sul.

Independentemente dessa busca de caminhos, algumas possibilidades de ampliação ou início de atuação foram mencionadas nas entrevistas e poderiam desde já ser elencadas: o setor de bioenergia em geral; o apoio ao planejamento regional ou territorial (que tem grande possibilidade de aumentar a visibilidade institucional das OEPAs nas regiões interioranas dos respectivos estados); a interação mais direta com as universidades no sentido de ofertar cursos formais de pós-graduação em áreas multidisciplinares em que as OEPAs tenham competência reconhecida; a área de agricultura orgânica ou agro-ecologia; o desenvolvimento de padrões para certificação de produtos agícolas; a área de bio-informática.

Em cada uma ou em algumas dessas áreas, dependendo das pré-condições internas e externas de cada entidade, cabe a ela fazer um estudo do potencial, dos custos-benefícios de atuação no setor, desenvolver as redes de parcerias e aproveitar as oportunidades abertas com novas áreas de atuação para o seu processo de reconversão interna e construção de nova visão de futuro institucional.

******