

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA , ABASTECIMENTO E REFORMA AGRÁRIA
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA
Secretaria de Administração Estratégica

**"ESTRATÉGIA DA EMBRAPA DE APOIO
AO SETOR PÚBLICO AGRÍCOLA ESTADUAL"**

Novembro de 1992.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO E REFORMA AGRÁRIA
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA-EMBRAPA
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA-SEA

=====
"ESTRATÉGIA DA EMBRAPA DE APOIO
AO SETOR PÚBLICO AGRÍCOLA ESTADUAL"
=====

Murilo Xavier Flores
Presidente da EMBRAPA

José de Souza Silva
Chefe da SEA

ANTECEDENTES

Com o objetivo de ajustar-se às novas realidades da década de 90, a EMBRAPA iniciou um processo de mudança institucional que visava reorientar suas dimensões conceitual, organizacional, administrativa e estrutural. A partir de 1991, com a introdução do planejamento estratégico, esse processo ganhou uma nova dinâmica, com essa estratégia metodológica que tenta reorganizar a ciência e tecnologia agropecuária do País rumo aos desafios do Século XXI.

Já em 1990, alguns estados brasileiros passaram a demandar apoio metodológico da EMBRAPA em suas iniciativas de reorganizar a ação do setor público agrícola ou de fusão de algumas das instituições vinculadas à Secretaria de Agricultura.

A partir de 1991, num processo que intensificou-se em 1992, a maioria dos sistemas estaduais de pesquisa agropecuária e de extensão rural passou a reivindicar que a EMBRAPA compartilhasse com eles a experiência metodológica em planejamento estratégico.

Recentemente, a Secretaria de Administração Estratégica (SEA) da EMBRAPA, sob a orientação dos seus consultores externos em planejamento estratégico, promoveu um exercício de simulação para definir as formas de apoio da EMBRAPA aos sistemas estaduais de pesquisa e de extensão rural. Desse exercício de dramatização utilizado, conclui-se que a EMBRAPA deveria propor um apoio metodológico à matriz institucional do setor público agrícola dos estados como um todo, ao invés de apoiar apenas as instituições de pesquisa e de extensão.

Documento apresentado pelo Presidente da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), no Fórum Nacional de Secretários da Agricultura realizado em Manaus, 19-20 de novembro de 1992.

É que um técnico desempenhando o papel de um Secretário da Agricultura conseguiu convencer a todos que a maioria dos Secretários da Agricultura não ficaria satisfeita em ver apenas uma ou duas de suas vinculadas sendo treinadas em planejamento estratégico enquanto as demais instituições vinculadas e a própria Secretaria seriam negligenciadas no processo.

ESTRATÉGIA DE CAPACITAÇÃO

A Secretaria de Administração Estratégica (SEA) da EMBRAPA formulou a seguinte estratégia de capacitação:

01. Os "consultores externos" em planejamento estratégico, que já orientam o processo de mudança da EMBRAPA, treinarão um grupo de "instrutores nacionais", constituído por pesquisadores e de especialistas em extensão rural, com o objetivo de adaptar os instrumentos conceituais e metodológicos utilizados para o caso da EMBRAPA para torná-los adequados para o caso dos estados.

02. Os "instrutores nacionais" treinarão grupos de "consultores estaduais" em treinamentos de caráter regional. Cada grupo será constituído de um representante da Secretaria de Agricultura e de um representante de cada uma de suas instituições vinculadas. Todos os treinandos terão acesso à base conceitual e metodológica do planejamento estratégico e trabalharão na melhoria de todo o material adaptado no treinamento dos "instrutores nacionais". O último segmento do treinamento será a formulação de estratégias específicas para a introdução do processo nos estados. Cada grupo formulará a estratégia para o seu respectivo estado.

03. Após o treinamento regional, cada grupo voltará para o seu estado e fará uma apresentação, para o Secretário da Agricultura e os dirigentes das demais instituições vinculadas, da estratégia de implementação do processo naquele estado. O Secretário e demais dirigentes sugerem ajustes à estratégia e passam a oferecer ao grupo as condições para o sucesso de sua missão.

04. Como parte da estratégia estadual, os "consultores estaduais" capacitarão os "agentes de planejamento" da matriz institucional do setor público agrícola, por região do estado.

O PROCESSO NOS ESTADOS

01. A ação de planejamento estratégico da matriz institucional do setor público agrícola dos estados reconhece a tendência para a "estadualização" da política agrícola e para a "municipalização" da agricultura; o que está em sintonia com a necessidade de valorização política da agricultura nos estados e municípios.

02. Em cada região de cada estado, os "agentes de planejamento" conduzem o processo a partir dos municípios com o envolvimento dos prefeitos, com o apoio dos "consultores estaduais".

03. Haverá uma ação de compatibilização em cada região do estado, onde a matriz institucional do setor público agrícola presente naquela região ajustará o plano estratégico que reorientará sua forma de atuação.

04. Haverá uma ação de compatibilização estadual, onde a matriz institucional do setor público agrícola estadual ajustará o plano estratégico estadual que redefinirá sua forma de atuação.

05. Como cada centro de pesquisa da EMBRAPA conta com "agentes de planejamento" treinados em planejamento estratégico, alguns deles serão selecionados para apoiar o grupo de "consultores estaduais" quando necessário. Os "agentes de planejamento" da EMBRAPA participarão do treinamento regional dos "consultores estaduais", tanto para se familiarizarem com as estratégias para os estados que irão apoiar como para iniciarem um bom relacionamento interpessoal com os "consultores estaduais" que irão apoiar.

06. A nível nacional, os "instrutores nacionais" supervisionarão o processo para assegurar que os estados estarão sendo apoiados.

PRODUTOS DO PROCESSO

01. Os municípios que mais se integrarem no processo poderão contar com um "plano municipal de desenvolvimento agropecuário". Haverá apoio para isso.

02. Os municípios que se sensibilizarem para a importância de assumir mais responsabilidades com o seu próprio desenvolvimento poderão instalar um "conselho municipal de desenvolvimento". Haverá apoio para isso.

03. Em cada região do estado, as instituições do setor público agrícola ali presentes contarão com um plano estratégico para orientar sua forma de atuação.

04. A matriz institucional do setor público agrícola de cada estado contará com um plano estratégico para orientar sua forma de atuação.

05. O Ministério da Agricultura contará com maior e melhor organização na forma de atuação da matriz institucional do setor público agrícola de cada estado, onde cada instituição vinculada às Secretarias de Agricultura terão suas missões, objetivos, prioridades e estratégias de longo prazo revisadas e atualizadas.

POSSIBILIDADES DO PROCESSO

01. Efeito educativo e organizacional para os dirigentes e demais funcionários das instituições do setor envolvidas no processo.

02. Democratização do processo de planejamento do setor.

03. Melhorar a integração interinstitucional do setor dentro de cada estado.

04. Melhorar a integração interinstitucional do setor a nível nacional.

05. Produzir elementos para subsidiar o esforço do Ministério da Agricultura e dos Fóruns nacional e regionais de Secretários da Agricultura para revisão e formulação de políticas para o setor.

Manaus, 19-20 de novembro de 1992