



O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DA EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA¹

PAULO ROBERTO LISBOA ARRUDA

Resumo:

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de implementação do planejamento estratégico na realidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI). A pesquisa se configura a partir da estratégia de pesquisa de estudo de caso único, e os dados foram coletados por meio dos seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação sistemática. A conclusão é que Epagri tem notoriedade na execução de suas ações em benefício da sociedade, devido a cultura organizacional ser voltada para execução de ações; tem um sistema planejamento operacional técnico adequado, apesar da carência na integração com os sistemas orçamentários; possui uma estrutura corporativa de gestão técnica moderna e descentralizada, apesar que as informações relevantes se concentram na sede; tem um modelo de incentivos e controles voltado ao desenvolvimento de competências e resultados, em constante evolução e seus líderes possuem um programa de desenvolvimento gerencial em implementação.

Palavras-chave: *Estratégia. Planejamento Estratégico. Implementação.*

1 INTRODUÇÃO

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – Epagri têm segundo seu site como missão “Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade” (EPAGRI, 2016), ou seja, uma instituição que tem sua atividade-fim centrada no processo de Pesquisa & Desenvolvimento.

O processo de pesquisa e desenvolvimento é realizado num ambiente que compreende um conjunto de agentes, ou de subsistemas, formado por produto, pesquisadores,

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional.



extensionistas rurais, produtores de insumos, agricultores familiares, agências de crédito agrícola, consumidores, órgãos reguladores e outros. Este ambiente institucional, modifica-se numa velocidade superior à capacidade de mudança de cada um dos agentes em particular, e essa realidade dificulta a execução das estratégias planejadas.

Assim, uma organização como a Epagri, enquanto agente responsável pelo desenvolvimento do meio rural necessita, para se manter eficiente e, portanto, garantir a sua sustentabilidade, adotar estratégias que lhe permitam mudar numa velocidade pelo menos superior à velocidade média de mudança dos demais agentes que compõem o referido processo. Obter uma alta capacidade de execução, assegura a utilização eficiente dos recursos em face das transformações do mundo contemporâneo.

Há uma grande quantidade de textos existentes a respeito de formulação de estratégias, mas há pouco número de estudos dedicados a execução da estratégia (ESTEVES; CARNEIRO, 2014). É possível constatar que ainda existe um desequilíbrio entre a excessiva atenção na formulação da estratégia e uma relativa precariedade na sua implementação (SPEE; JARZABKOWSKI, 2009 apud NEIS, DYOGO F.; PEREIRA, M. F.; SOARES, M. L.; FILHO, W. V. G., 2015, p.23). Jick (2001 apud NEIS, DYOGO F.; et al., 2015, p. 23) afirma que desde o início da evolução dos estudos sobre estratégia, os pesquisadores focalizam o seu esforço no processo de formulação, mas se esquecem de que sem a execução plena das ações planejadas, todo este esforço não gera qualquer resultado prático. Para Hrebiniak (2006), a execução da estratégia é algo extremamente difícil, sendo que a maioria dos gerentes possui mais conhecimento sobre planejamento ou formulação de estratégias do que de sua implementação propriamente dita.

Atualmente, a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar. A execução é a grande questão que ainda não foi abordada no mundo dos negócios. Sua ausência pode ser um obstáculo ao sucesso e a razão da maioria dos fracassos, que são, erroneamente, atribuídos a outras causas. Eis o problema principal: as pessoas pensam na execução como o lado tático do negócio, alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importante”. Essa ideia está completamente errada. Executar não é simplesmente uma tática, é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura. E o líder da organização deve estar profundamente envolvido na tarefa de execução (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Segundo McKeown (2013, p.157) o poder da estratégia está em moldar o futuro. Isso significa que, para ser útil, a estratégia tem que funcionar no mundo real. Muitas estratégias



são criadas para um mundo ficcional, onde apenas anotar objetivos é suficiente para alcançá-los. É um mundo em que os comandos de executivos distantes são obedecidos instantaneamente e onde cada pressuposto na estratégia permanece verdadeiro para sempre. O estrategista habilidoso não se dá por satisfeito em apenas criar um documento de estratégia. Sua meta é moldar o futuro, então ele quer fazer sua estratégia funcionar. Parte disso depende da maneira como a estratégia foi criada. O processo inteiro pode ser projetado para aumentar o valor das ideias no mundo real e ampliar o engajamento com a estratégia. O que vai acontecer é uma mistura do que se pretende e do que emerge a partir do que as pessoas realmente executam. Sua estratégia não é capaz de prever cada ameaça e cada oportunidade que vai surgir entre um ano e o seguinte e não consegue enxergar todos os níveis da hierarquia. O processo de estratégia será mais eficiente se incluir mais pessoas e se refletir de maneira mais rigorosa os diferentes cenários do futuro. Devemos considerar como as mudanças acontecem e como criar estratégia que funcione com o comportamento humano e não contra ele. Muitas coisas podem dar errado antes que chegue ao final da meta específica. A meta em si pode ter de mudar para a organização sobreviver ou crescer. A organização terá de encarar muitas crises de crescimento ou declínio e é o papel da estratégia preparar a organização para responder melhor a esses desafios.

Visando abordar esta lacuna entre a formulação da estratégia e sua execução, esta pesquisa visou compreender como ocorre o processo de execução das estratégias planejadas na realidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri).

Este artigo é resultado da pesquisa qualitativa, com o objetivo de caráter descritivo, delineada pela estratégia de pesquisa de estudo de caso, na análise dos procedimentos de construção e execução do Planejamento Estratégico da Epagri. O processo de pesquisa se embasa nas cinco etapas do referencial metodológico de YIN (2015), a saber: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta das evidências dos dados; análise das evidências dos casos; e elaboração dos relatórios.

A escolha pela Epagri se embasou em três premissas: a organização está em fase de construção de um novo Planejamento Estratégico 2018-2028; busca desde 2008 melhorar seu processo de gestão interno, com nova estrutura de gestão técnica e implementação de um modelo de gestão estratégica com foco na eficiência operacional, e aceitou participar desta pesquisa permitindo livre acesso aos documentos e funcionários.

A pesquisa foi realizada com os dirigentes e funcionários da empresa, bem como análise documental existente.



A realização da coleta de dados foi através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental interna, entrevista semiestruturada com dirigentes e funcionários e observação direta sistemática da implementação da estratégia. A pesquisa bibliográfica foi baseada em obras sobre execução estratégica, por exemplo, as 4 disciplinas da execução: garantir o foco nas metas crucialmente importantes, execução: a disciplina para atingir resultados e fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. A pesquisa documental foi pelas publicações e documentos internos da Epagri, como Regionalização do Estado de Santa Catarina para realização de estudos básicos regionais visando o desenvolvimento sustentável no ano 1996, Plano Estratégico da Epagri 1997-2001, Plano Diretor Epagri 2002-2004, Prioridades das UPRs 2009, Programa de Gestão Estratégica da Pesquisa 2009-2011, Deliberação DEX nº 10/2014 - Gestão e Estrutura Técnica da Epagri e site da Epagri. A entrevista semiestruturada foi por questionário via on-line, com questões fechadas e abertas, visando compreender o grau de clareza, de comprometimento, de colaboração e de responsabilização com a formulação e execução das estratégias. Bem como, descobrir que problemas os dirigentes e funcionários geralmente encontram na execução da estratégia na Epagri e com base na literatura compreender a situação para, se possível, propor soluções e ferramentas administrativas. Houve a participação de 37 funcionários dos 57 funcionários selecionados para as entrevistas, correspondendo a 65%. E realizamos em tempo real a observação direta sistemática da execução da estratégia através do Sistema Epagri de Planejamento e Gestão de Projetos – Seplan, durante os meses de fevereiro, março e abril de 2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Epagri iniciou, a partir de 1997 um processo de mudança organizacional apoiado nas técnicas de planejamento estratégico, adoção de um modelo de gestão com base em resultados e em novos conceitos, como sustentabilidade, interdisciplinaridade, compartilhamento, descentralização e participação. Tem por objetivo o aumento da eficiência, traduzida na otimização dos recursos públicos e na eficácia do cumprimento de metas e de produtos (bens e serviços) ofertados com qualidade, de forma a mantê-la efetiva no impacto de suas ações a sociedade, com base no desenvolvimento de três processos-chaves da execução: pessoas, estratégia e operações.



No momento de mudanças, vivido pela sociedade, está atingindo todas as áreas do conhecimento. Esta situação deflagrando questionamentos em cadeia sobre os padrões e procedimentos técnicos, econômicos, sociais e políticos, até então utilizados pelas instituições, para alcançarem seus objetivos. A Epagri, como não poderia deixar de ser, está sendo fortemente afetada pelas mudanças ambientais, sendo, de alguma forma, produto desta situação. O desafio colocado para a instituição é o de promover um processo adequado de busca de sintonia com as mudanças em curso na agropecuária, na economia e na sociedade como um todo. Novas tecnologias, novos modelos de gestão, a maior organização da sociedade e maior exigências dos clientes, a participação dos funcionários nas decisões, maior fiscalização da sociedade, via rede sociais, das instituições públicas, levam a Epagri a repensar e a redefinir a sua missão, os seus objetivos, as suas estratégias, diretrizes e linhas gerais de atuação (EPAGRI, 1997). Vale salientar que a Epagri é uma empresa pública, o sucesso financeiro não constitui o objetivo fundamental dessa organização, passando a ser a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Bossidy; Charan (2005, p.7) escrevem: “Executar não é apenas algo que se consegue ou não se consegue fazer. É um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para terem vantagem competitiva. *É uma disciplina por si só*”. E declaram que um processo de formulação estratégica é uma das melhores maneiras de se ensinar o processo de execução, justamente porque eles são totalmente relacionados. Hrebiniak (2006, p.28) reforça que: “Embora possa haver, na realidade, uma separação entre as tarefas de planejamento e execução, as duas apresentam grande interdependência”.

Através de uma pesquisa de educação executiva na Wharton School sobre obstáculos ou desafios para a execução da estratégia bem-sucedida, o professor Lawrence G. Hrebiniak (2006, p.40-44) classificou em oito áreas relacionadas ao sucesso da execução que são as seguintes:

- a) desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução: os gerentes precisam de um modelo lógico para orientar as ações da execução;
- b) entender como a criação da estratégia afeta a execução: tudo começa com a estratégia. A execução não pode ocorrer até que alguém tenha algo para executar;
- c) gerenciar as mudanças de forma efetiva, incluindo as mudanças culturais: a execução ou a implementação da estratégia geralmente envolve mudanças;



d) entender o poder ou a influência e usá-los para o sucesso da execução: se o programa de execução entrar em contradição com a estrutura de poder ou com a influência de uma organização estão condenados ao fracasso;

e) desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade: é muito importante saber como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações em organizações complexas e geograficamente dispersas, bem como saber quem está fazendo o quê, quando e por que, e quem é responsável pelas principais etapas no processo de execução;

f) desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback: fazer a estratégia funcionar exige feedback sobre o desempenho organizacional, para que depois seja possível usar estas informações para ajustar a estratégia, os objetivos e o processo de execução em si;

g) saber como criar uma cultura de suporte à execução: a execução exige uma cultura de realização, disciplina e pertença;

h) aplicar a liderança com viés para execução: a liderança deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele.

Segundo McChesney (2013, p.2) cita que “nenhum resultado significativo será alcançado se as pessoas não mudarem seus comportamentos. Além disso, para ter sucesso, você precisará de mais do que apenas a obediência deles. Precisarão que se comprometam. Como todo líder sabe, obter o comprometimento de corações e mentes, o tipo que resistirá à rotina diária, não é fácil”. Qualquer estratégia que um líder acione para sua equipe realizar, se enquadrará em duas categorias: a primeira requer principalmente uma “canetada”. A segunda, uma mudança comportamental.

Estratégias que dependem de uma ‘canetada’ são aquelas que você executa apenas ordenando ou autorizando que sejam feitas. Em poucas palavras, se você tiver dinheiro e autoridade, pode fazê-las acontecer. Embora a execução dessas estratégias exija planejamento, consenso, coragem, inteligência e dinheiro, você sabe que acabarão por acontecer.

Mudanças comportamentais são muito diferentes das estratégias do tipo ‘canetadas’. Você não pode apenas ordenar que aconteçam porque a execução delas requer que as pessoas, em geral muitas pessoas, façam algo diferente. Se alguma vez você tentou fazer com que outras pessoas mudassem suas ações, sabe como é difícil. Mudar a si mesmo já é suficientemente complicado (MCCHESENEY, 2013, p.3).

Assim, Bossidy; Charan (2005) citam que a disciplina de execução é baseada num conjunto de elementos que cada líder deve usar para elaborar, implementar e fazer funcionar os três processos chaves (pessoas, estratégia e operações) de forma eficaz, rigorosa e consistente.



O primeiro elemento é ter sete comportamentos essenciais para se executar bem, como figura na Quadro 1.

Quadro 1 – Os sete comportamentos essenciais para executar bem.

(continua)

| | |
|---|---|
| 1ª CONHEÇA SEU PESSOAL E A EMPRESA | a) Conheça o perfil das pessoas; |
| | b) Coloque-as para trabalhar em seus pontos fortes; |
| | c) Compartilhe a visão e as informações com as pessoas; |
| | d) Conheça exatamente o seu negócio; |
| | e) Assuma a visão (seja coerente); |
| | f) Esteja em campo |
| | g) Pesquise e desenvolva a sua área. |
| 2ª INSISTA NO REALISMO | a) Metas elevadas mas não impossíveis |
| | b) Resolução dos problemas |
| | c) Não confundir realismo com pessimismo. |
| 3ª ESTABELEÇA METAS E PRIORIDADES CLARAS | a) Defina o crucialmente importante; |
| | b) Decida entre o importante e o muito importante; |
| | c) Tenha lista de prioridades; |
| | d) Estabeleça metas claras (de uma a três no máximo). |
| 4ª CONCLUA O QUE FOI PLANEJADO | a) Comportamento "Acabativo" (há pessoas que tem iniciativa, mas não terminam); |
| | b) Cumprir o planejado; |
| | c) Não se acostumar com as pendências; |
| | d) Cultura da resolução. |
| 5ª VALORIZE QUEM FAZ | a) Celebrar as vitórias; |
| | b) Reconhecer o esforço da equipe; |
| | c) Diferenciação e destaque (Meritocracia); |
| | d) Treinamento contínuo. |



Quadro 1 – Os sete comportamentos essenciais para executar bem.

(conclusão)

| | |
|---|-------------------------------------|
| 6ª AMPLIE A HABILIDADE DAS PESSOAS | a) Seminários e Workshops; |
| | b) Oferecimento de literatura; |
| | c) Cursos de DVDs e a distância. |
| 7ª AUTOCONHECIMENTO | a) Conheça sua maneira de executar; |
| | b) Reconheça suas deficiências; |
| | d) Seja autêntico; |
| | e) Humildade. |

Fonte: BOSSIDY, L.; CHARAN, R., 2005. p. xxiii-xxxii.

O segundo elemento é criar um modelo para a mudança cultural, é preciso mudar o comportamento das pessoas, de modo que produzam resultados. Primeiramente, o líder informa para as pessoas claramente quais resultados quer. Então, discute de que forma obter os resultados como um elemento-chave do processo de orientação. Em seguida, recompensa as pessoas por terem produzido os resultados.

O terceiro elemento é o trabalho que nenhum líder deve delegar, ter as pessoas certas no lugar certo, as pessoas numa organização são os recursos mais confiáveis para gerar resultados excelentes ano após ano. Suas opiniões, experiências e habilidades são o que dita a diferença entre sucesso e fracasso.

Os três elementos são a base dos três processos-chave da execução. Se o líder possui o comportamento certo, uma cultura que recompensa a execução e um sistema coerente para colocar as pessoas certas nos cargos certos, já existe a base necessária para operar e gerenciar cada um dos processos de forma eficiente.

O processo pessoal, segundo Bossidy; Charan (2005), é o mais importante do que os processos de estratégia e operações. Este deve fornecer um modelo consistente para determinar as necessidades da organização em termos de talento ao longo do tempo e para planejar ações que atenderão a essas necessidades. Deve ser baseado nos seguintes elementos:

- a) ligar o processo de pessoal ao plano estratégico e seus marcos de curto, médio e longo prazos e à meta do plano operacional, incluindo metas financeiras específicas;
- b) desenvolver um *pool* de liderança através da melhoria contínua, profundidade na sucessão e redução do risco de retenção;
- c) decidir o que fazer com os que têm mau desempenho;



d) mudar a missão e as operações de RH.

O processo da estratégia que é unir pessoas e operações a resultados, através do planejamento com foco nos *comos* da execução da estratégia. Um plano estratégico moderno deve ser um plano de ação no qual os líderes da empresa podem basear-se para atingir seus objetivos. E por último o processo de operações que é unir estratégia e pessoas a resultados, deve indicar o caminho, decompondo os resultados de longo prazo em metas de curto prazo e executar. Resumindo, o processo de estratégia define aonde um negócio quer ir, e o processo pessoal define quem vai fazer o negócio chegar lá. O plano operacional indica o caminho para essas pessoas.

Ao analisar os autores, podemos definir que muito das falhas de execução está na falta de clareza, de comprometimento, de colaboração e de responsabilização. Mas, segundo McChesney (2013, p.6), “o verdadeiro inimigo da execução é o nosso trabalho diário, a rotina, na qual chamam de “redemoinho”. Que significa a quantidade de energia necessária para apenas manter nossa operação em funcionamento numa base diária, que ironicamente é o que torna tão difícil a execução de qualquer coisa nova. O redemoinho tira o foco necessário para impulsionar as equipes. Assim o desafio é executar as metas mais importantes em meio às urgências”.

Se quiser ter resultados significativos, com eficácia e eficiência, deve implementar uma estratégia de mudança de comportamento. Ações com base na autoridade tem limitações. E quando assumir uma estratégia de mudança de comportamento, lutará em meio ao redemoinho, e este é o adversário de peso, imbatível em muitas organizações.

Existem regras para execução perante o redemoinho, e estas mudarão profundamente o modo de abordar as metas. São 4 Disciplinas que representam um avanço sobre como impulsionar equipes e organizações.

Quadro 2 – As 4 Disciplinas da execução (4DX).

(continua)

| | |
|---|---|
| Disciplina 1 : Foque no crucialmente importante | É a disciplina do foco, delimita em uma a duas metas crucialmente importantes, fazendo com que a equipe distingue o que é de fato prioridade máxima e o que é redemoinho. |
|---|---|



Quadro 2 – As 4 Disciplinas da execução (4DX).

| (conclusão) | |
|---|--|
| Disciplina 2 : Atue nas medidas de direção | É a disciplina das alavancas, se baseia que as ações não são todas produzidas da mesma forma. As métricas das metas estratégicas são de dois tipos: históricas (é passado) e de direção (é preditiva ao alcance da meta e influenciada pelos membros da equipe). |
| Disciplina 3 : Mantenha um placar envolvente | É a disciplina do engajamento. As pessoas devem saber se estão ganhando ou perdendo, através do acompanhamento de um placar de indicadores. |
| Disciplina 4: Crie uma cadência de responsabilidade | É a disciplina da responsabilização. É um ritmo de reuniões regulares e frequentes de toda a equipe que possua uma meta crucialmente importante. |

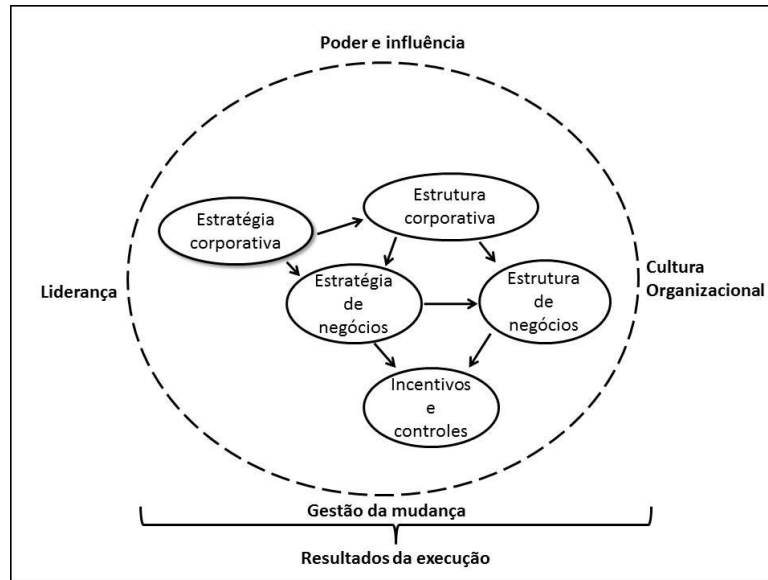
Fonte: MCCHESENEY, CHRIS; COVEY, S.; HULING, J.,2013. p. 9-13.

Escolher a estratégia não é suficiente, ela deve ser implementada. Bossidy; Charan (2005) relatam que quando empresas falham em entregar suas promessas, a explicação mais frequente é a de que a estratégia estava errada, mas a estratégia por si só nem sempre é a causa, segundo os autores, na maioria das vezes as estratégias falham porque não foram bem executadas. Ainda de acordo com os autores, a execução da estratégia não consiste de simples táticas, mas de um sistema capaz de fazer com que as ações sejam realizadas através de questionamentos, análises e acompanhamento; uma disciplina para integrar estratégia a realidade, alinhando pessoas com metas e atingindo objetivos prometidos (BOSSIDY; CHARAN, 2005). Hrebiniak (2006) afirma que a execução é a chave para o sucesso das empresas, segundo o autor, fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia e os administradores costumam ser treinados para planejar, não para executar. Desta forma a execução da estratégia assume papel fundamental dentro das empresas, assim como treinamento e desenvolvimento de gestores.

Hrebiniak (2006) ressalta que a falta de um modelo, mapa ou guia para orientar essas decisões ou ações constitui um grande obstáculo para fazer a estratégia funcionar. Os gestores precisam de um mapa para guiar a execução. O modelo de execução de estratégia de

Hrebiniak fornece uma visão lógica das diferentes partes da organização que vão precisar de decisões e ação, conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo de execução de estratégia de Hrebiniak.



Fonte: McKeown, Max, 2013.

A estratégia corporativa refere-se a gerenciar o portfólio de negócios, os recursos que eles recebem e o que se espera. A estrutura corporativa tem a ver com quanto se deve diversificar ou se focar, com a opção entre crescer de maneira orgânica ou por meio da junção com outras companhias, e com quanto se deve centralizar ou descentralizar.

A estratégia de negócios se preocupa com as decisões de negócios individuais sobre que produtos e serviços oferecer, como competir e como ser diferente. A estrutura de negócios tem a ver com decidir como organizar, com diferentes tipos, a ausência da hierarquia, localizações geográficas e agrupamentos funcionais.

Cada uma dessas partes interage com as outras, e com escolhas efetivas de incentivos e controles. Isso está relacionado a como saber o que está acontecendo, como organizar o esforço dentro da estrutura geral, como conseguir feedback sobre o desempenho, e a um estilo de liderança e clima cultural melhores para fazer a estratégia acontecer. Incentivos devem encorajar o tipo de trabalho que você precisa que aconteça.

É importante conhecer o modelo de formulação da estratégia, bem como as relações com sua implementação nas empresas. A Epagri é reconhecida nacionalmente por sua capacidade de execução em projetos, e compreender os procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar este objetivo, contribui com o aprofundamento do conhecimento nesta temática.



2.1 – ANÁLISE DOS DADOS

Segundo o relato do funcionário Jorge Tagliari (membro da equipe de coordenação do planejamento), em 1991 o Governo do Estado, recém-empossado, promoveu uma série de alterações no setor agrícola, destacando-se a criação da Epagri e a municipalização da agricultura. Com isto, a Epagri deixou de fazer extensão rural e assistência técnica, ficando com a pesquisa agropecuária e a difusão de tecnologia. Criou-se um hiato em termos de hierarquia e fluxo de informações entre as Administrações Regionais da Epagri e os municípios e, também, entre a sede da Epagri e as Administrações Regionais, ocasionando prejuízos significativos em termos de dados e alcances do trabalho e de administração do corpo funcional, no período de 1991 a 1994.

Em 20 de novembro de 1991, o Governo do estado criou a Epagri, fruto da fusão EMATER/Acaresc-Empasc, Acarpesc e Iasc, colocando, desta forma, numa única unidade os serviços de pesquisa, extensão rural, assistência apícola e pesqueira. O objetivo da fusão - incorporação foi racionalizar os recursos e atividades, aproximando mais os trabalhos de pesquisadores e extensionistas, em busca de reflexos positivos para o produtor rural.

A partir de 1995, através de lei estadual, a Epagri mudou sua razão social para Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural e passou a deter o comando técnico e administrativo das atividades a nível de município.

“Através do planejamento estratégico, a Epagri vem procurando se adequar às mudanças em curso na agricultura, na economia e na sociedade como um todo.” – disse Jorge Tagliari, membro da equipe de coordenação do planejamento a época.

Com base no planejamento estratégico, a Epagri identificou as ações estratégicas necessárias para promover as mudanças organizacionais, indispensáveis para sanar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes da organização. Definiu sua missão e os projetos técnicos de reestruturação institucional, sendo um de caráter finalístico — Desenvolvimento Rural Sustentável e outro de apoio — Modernização Organizacional (EPAGRI, 1997).

O planejamento estratégico iniciou em março de 1994. O processo teve apoio metodológico e financeiro da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). A metodologia utilizada foi preconizada pela Embrapa, com assessoria de consultores da Universidade de São Paulo (USP) e adaptada às condições da Epagri. O planejamento estratégico foi a ferramenta escolhida para a revisão institucional da empresa, tendo em vista,



de um lado as mudanças em curso no ambiente de atuação da mesma, e de outro o forte impacto sofrido pela organização como resultado da aglutinação ocorrida.

Basicamente, o planejamento estratégico foi iniciado visando preparar a Epagri para os novos contextos ambientais presentes nas seguintes tendências: novas tecnologias, novos modelos de gestão, evolução da sociedade e dos contribuintes, novos desafios do serviço público, organização e maiores exigências dos contribuintes, participação dos funcionários nas decisões, maior fiscalização da sociedade via imprensa e ao aumento da competitividade.

O plano estratégico foi concebido durante os anos de 1995 e 1996. No final de 1996, foi avaliado por uma comissão externa de especialistas de universidades, empresas de pesquisa e extensão e organizações de clientes (cooperativas e sindicatos de trabalhadores rurais).

Apesar de algumas mudanças na empresa terem iniciado em 1996, foi no decurso do ano de 1997 que foram implementadas parte significativa das ações previstas no plano. Todavia, o conjunto das ações estratégicas previa um horizonte temporal de mais três anos.

Em 1997, as principais ações estratégicas implementadas foram:

a) implantação do desenho organizacional matricial, resultando na constituição de cinco Gerências Estaduais (anteriormente eram 15). São elas: Planejamento, Técnica, Recursos Humanos, Marketing e Comunicação e Administração e Finanças;

b) implantação da gestão pela qualidade total;

c) constituição do CIRAM (Centro Integrado de Informações de Recursos Ambientais de Santa Catarina);

d) descentralização do processo de planejamento com a regionalização através de comissões técnicas de planejamento regional (CTP) em cada uma das oito regiões do Estado;

e) reavaliação dos programas, projetos e atividades em andamento da empresa;

f) implementação de um programa de acompanhamento e desenvolvimento de atividades dos recursos humanos;

g) realização de dois seminários de sensibilização em cada uma das gerências regionais e na sede da empresa, acerca dos processos de mudança institucional.

As instituições de pesquisa e desenvolvimento tem como características:

Complexidade de produto (tecnologia não padronizável, sujeita a mudanças de paradigmas), concentração das informações essenciais para formulação estratégica em mãos do pesquisador individual, ausência de mercado organizado de demanda de tecnologia, prazo longo de maturação do processo de inovação tecnológica, dependência financeira das políticas governamentais de curto prazo.



Face a estas características, há necessidade de reforçar a metodologia participativa para garantir a implementação das ações preconizadas pelo processo de planejamento.

Por outro lado, o processo de planejamento adotado foi adaptado às condições da Epagri, a partir da experiência da Embrapa e de consultoria de professores. Se deu a partir das seguintes etapas:

- Análise do ambiente externo através da construção de cenários;
- Definição da missão, objetivos fins, linhas gerais de atuação e diretrizes;
- Diagnóstico interno organizacional e programático;
- Definição de projetos e ações estratégicas;
- Avaliação externa;
- Implementação estratégica.

Todas estas etapas foram conduzidas pela Diretoria, com a assessoria de um grupo de colegas que animava o processo de planejamento. O processo de planejamento estratégico buscou fundamentação na participação dos empregados da Epagri, organizado da seguinte forma:

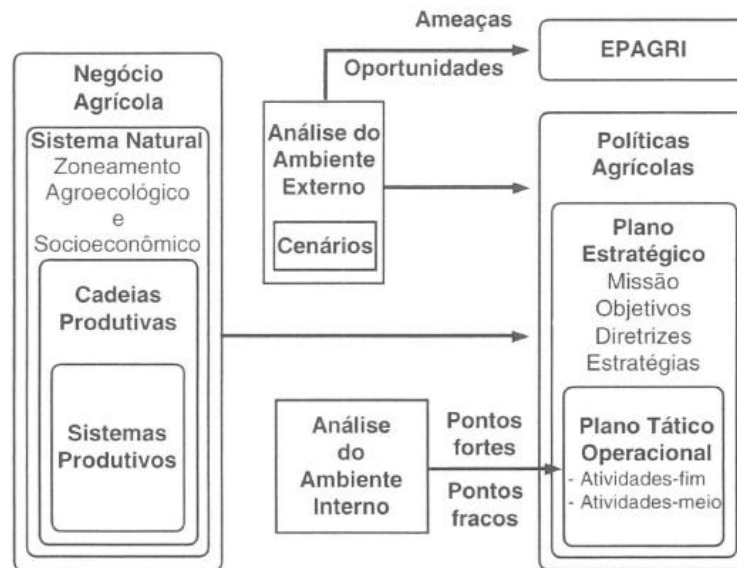
- Constituição de um grupo de coordenação, responsável pela assessoria teórico-metodológica e compatibilização das propostas (composto por cinco funcionários);
- Constituição de um grupo de execução, com empregados das treze regiões administrativas e da sede da empresa, responsável pela execução do processo no âmbito da sua região, (composto por vinte funcionários) e
- Constituição de grupos especiais de trabalho para realização dos estudos das cadeias produtivas e do zoneamento agroecológico e socioeconômico do Estado (composto por sete especialistas).

Esta organização permitiu a realização de um processo participativo em todas as unidades da empresa. Todas as etapas pertinentes ao processo de planejamento (cenários, missão e objetivos, diagnóstico interno, projetos estratégicos, etc.) foram realizados com a participação dos empregados nas suas respectivas unidades de trabalho. Reuniões, seminários e discussões regionais foram mediadas pelos colegas do grupo de execução do planejamento, cujas conclusões eram consolidadas, posteriormente, no âmbito estadual (EPAGRI, 1997).

Durante as etapas do processo foram consolidados resultados, que foram utilizados nas etapas seguintes, constituindo-se em um método de aproximações sucessivas. Ao longo do processo, foram realizados cinco eventos em cada região e cinco na sede administrativa. Além destes eventos, envolvendo todos os funcionários, foram realizados outros com grupos menores

nas regiões e na sede. O resultado alcançado foi publicado no livro Planejamento Estratégico da Epagri - 1997-2001.

Figura 2 – Fluxo simplificado do processo de planejamento estratégico.



Fonte: EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA, 1997.

Conforme AYRES et al (2015) em 2002, buscando dar continuidade ao processo de planejamento da Epagri iniciou-se a construção de um sistema de informações, tendo em vista que a Epagri tem sua atuação fortemente estruturada em projetos. Surge a necessidade de uma ferramenta de suporte gerencial ao planejamento e gestão dos projetos, com fluxos específicos e figuras programáticas adequadas ao gerenciamento de suas múltiplas atividades técnicas. Nesse sentido que a Epagri desenvolveu e vem aprimorando o sistema SEPLAN, um sistema de planejamento e gestão de projetos que permite monitorar as fases de elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação dos resultados de seus projetos de pesquisa, extensão e organizacionais, com o intuito de disponibilizar informações relevantes a tomada de decisão.

O desenvolvimento deste sistema de informação nasce de forma integrada a outros sistemas de informação de suporte a gestão técnica, compondo assim uma importante parte do sistema integrado de informações técnicas da Epagri, que, na sua integra, permite monitorar e avaliar os projetos estabelecidos, a geração e transferência de tecnologias e conhecimentos, e os produtos e resultados das atividades de assistência técnica e extensão rural.

Em 2006 o sistema foi implantado em todas as unidades da Epagri, o setor técnico foi desmembrado em duas Gerências Estaduais uma de Pesquisa Agropecuária e Inovação e

uma de Extensão Rural e Pesca, e criado a Gerência Estadual Operacional. Em 2009, sob o comando da Gerência de Planejamento e Articulação Técnica – GPAT, foi desenvolvida a nova versão que prioriza o registro de informação voltadas a gestão de projetos, que é utilizada até hoje.

O processo de planejamento e a gestão de projetos da Epagri é baseado na denominação PDCA (Plan – Do – Check – Act) oriundo dos japoneses, do sistema Toyota de Produção. É um processo circular, cujas etapas principais são planejamento (Plan), a execução (Do), o acompanhamento (ou monitoramento) (Check) da execução e a avaliação de resultados (Act).

Figura 3 – Processo de planejamento e gestão de projetos.



Fonte: AYRES, N. M.;MARIM, M. R.;ECHEVERRIA, L. C. R., 2015.

O planejamento estabelece o que deve ser realizado, define a alocação dos recursos disponíveis no tempo (material, financeiro e humano) e quais produtos e resultados são esperados.

Durante a execução procede-se o acompanhamento (ou monitoramento), comparando-se a execução das ações com o planejado, seja para corrigir desvios, seja para proceder à reprogramação modificando-se o planejamento inicialmente formulado, que pode ser feito tanto no mesmo ciclo de desenvolvimento como na criação de um novo ciclo, gerando um novo plano. É no acompanhamento que se detectam e caracterizam os desvios entre o uso dos recursos, ações desenvolvidas, os produtos gerados e os resultados parciais obtidos no período.

A avaliação é um julgamento de valor que fornece informação sobre os resultados atingidos, tanto de ordem interna quanto externa em resposta ao inicialmente programado, visando a prestação de contas dos resultados a sociedade.

Na Epagri os projetos se organizam em uma hierarquia de figuras programáticas, Macroprogramas, Programas, Projetos, Experimentos e Ações, definidos a seguir (Epagri, 2008).

Figura 4 – Figuras Programáticas na Epagri.



Fonte: AYRES, N. M.;MARIM, M. R.;ECHEVERRIA, L. C. R, 2015.

Macroprograma: conjunto de programas relacionados a uma vertente temática.

Programa: grupo de projetos relacionados, visando à concretização de objetivos pretendidos de forma agregada. Os programas referem-se a temas de relevância para o desenvolvimento agropecuário do Estado de Santa Catarina. Em relação a estes temas são definidas prioridades regionais e focos de pesquisa que orientam a definição dos projetos.

Projeto: conjunto de ações e/ou experimentos interdependentes, orientados para um objetivo, com duração predeterminada e com recursos definidos (pessoas, financeiro, instalações, equipamentos), constituindo-se na unidade básica de programação. Os projetos ficam tecnicamente vinculados a Programas.

Experimento: nível mais operacional do planejamento de um projeto de pesquisa, que visa alcançar um objetivo específico através de pesquisa experimental.

Ação: nível mais operacional do planejamento de um projeto de extensão rural, que visa atingir um objetivo específico, usando métodos de extensão. Pode também indicar uma

ação de difusão de conhecimento ou tecnologia em projetos de pesquisa, ou ainda as ações previstas de um projeto organizacional.

Neste contexto, o Sistema Epagri de Planejamento e Gestão de Projetos se compõe dos seguintes processos:

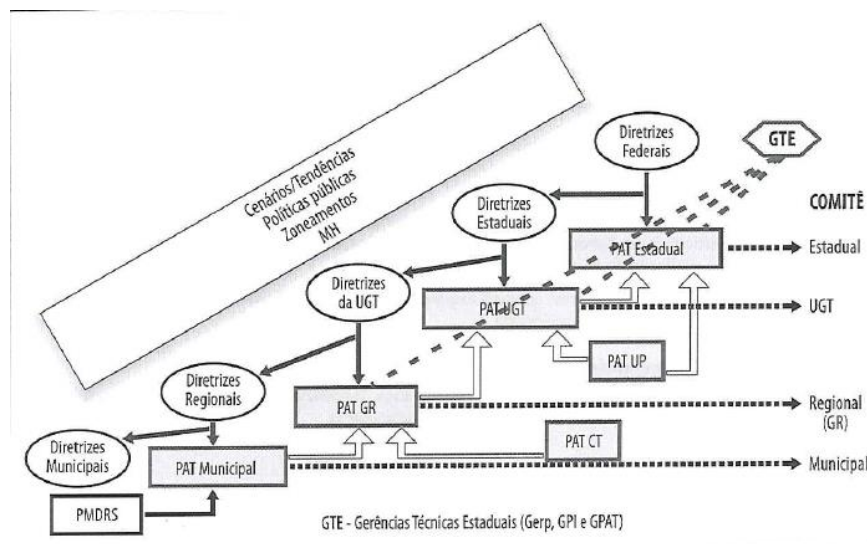
Figura 5 - Principais funcionalidades do sistema Epagri de planejamento e gestão de Projetos.



Fonte: AYRES, N. M.;MARIM, M. R.;ECHEVERRIA, L. C. R., 2015.

O planejamento é orientado para elaboração dos planos de trabalho e seu gerenciamento é voltado para a organização do trabalho e obtenção de resultados, em cada nível de atuação da empresa.

Figura 6 – Visão geral dos diversos níveis de planejamento da Epagri.



Fonte: EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA, DEZ/2014.

Neste processo se define como ação estratégica a estruturação e implantação de um sistema de planejamento institucional integrado, centrado na demanda e no gerenciamento de projetos. Desse modo, se normatiza o planejamento desde a identificação e a priorização das



demandas até a elaboração dos projetos componentes do Plano Anual de Trabalho. Entre as características do processo, destacam-se:

- A participação da sociedade na identificação das prioridades e na definição das atividades a serem desenvolvidas;
- Delimitação do estado em 10 (dez) Unidades de Gestão Técnica (UGT);
- A descentralização do processo de planejamento com a constituição e organização dos Comitês Técnicos da UGT e do Comitê Técnico Estadual;
- A criação e implementação de um sistema de gestão técnica integrado.

Em 22/01/2013 o Governo do Estado de Santa Catarina publica o Decreto 1.341 onde institui o Programa de Eficiência Operacional e Organizacional, na qual contrata a empresa de consultoria Roland Berger Strategy Consultants para fazer um diagnóstico na Epagri, no que tange o planejamento estratégico identificam que este não abrange todos os elementos chaves necessários, pois está voltado as ações de pesquisa e extensão rural, sem incluir governança, metas e indicadores institucionais de curto, médio e longo prazos e iniciativas de otimização da empresa.

Em 2014 a Epagri participou do Prêmio Catarinense de Excelência na qual foi constatado os mesmos problemas com relação ao planejamento estratégico, na qual é mais um plano de negócios do que um planejamento organizacional, e que apesar dos recursos serem alocados por projeto e ações, não há um sistema interligado com o orçamento global da empresa, a comunicação das estratégias é centralizado pelos dirigentes e repassadas aos diversos níveis por reunião de planejamento dos programas, e seu monitoramento são pelos sistemas informatizados integrados, com periodicidade mensal, bimestral, semestral e anual, dependendo do tipo de ação.

Em 2016 a Epagri busca a adequação conforme Lei 13.303 de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Exigindo observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção. Criando oportunidade para discutir os aspectos de governança e desenvolvimento gerencial do seu quadro de dirigentes.

Buscando analisar as evidências anteriores, se realizou uma pesquisa com os dirigentes envolvidos na implementação da estratégia na busca por identificar os problemas da execução e suas possíveis soluções.

Na Quadro 3 é o resultado da pesquisa online enviada para 57 dirigentes envolvidos na formulação e execução das estratégias, na qual 37 responderam, se utilizou como base o questionário executivo do painel empresarial GartnerG2 e The Wharton School do livro Fazendo a Estratégia Funcionar (HREBINIAK, 2006). Havia 12 itens no questionário que tratavam de obstáculos ao processo de execução da estratégia, na qual se buscou classificar conforme a importância do problema na Epagri na percepção dos entrevistados, correlacionando com classificação das pesquisas realizadas pela Wharton-Gartner e a Educação Executiva Wharton.

Quadro 3 - Obstáculos para a execução da estratégia.

(continua)

| Obstáculos | Classificações | | |
|---|------------------------|--------------------------------|--|
| | Pesquisa Epagri (n=37) | Pesquisa Whaton-Gatner (n=243) | Pesquisa de Educação Executiva Wharton (n=200) |
| 1. Falta de sentimento de “pertença” de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários | 1 | 5 | 8 |
| 2. Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia | 2 | 2 | 4 |
| 3. Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder | 3 | 2 | 5 |

Quadro 3 - Obstáculos para a execução da estratégia.

(conclusão)

| | | | |
|---|----|----|----|
| 4. Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança | 4 | 1 | 1 |
| 5. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia | 5 | 11 | 12 |
| 6. Estratégia vaga ou deficiente | 5 | 5 | 2 |
| 7. Incapacidade de gerar “convicção” ou acordos sobre as etapas ou ações de execução | 5 | 7 | 10 |
| 8. Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução | 7 | 4 | 5 |
| 9. Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia | 7 | 7 | 2 |
| 10. Falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução | 10 | 9 | 8 |
| 11. Falta de suporte para a execução da estratégia por parte da alta administração | 11 | 12 | 11 |
| 12. Falta de entendimento da função da estrutura e do projeto organizacionais no processo de execução | 12 | 9 | 5 |

A análise se concentra nos cinco itens da classificação geral, na Epagri o primeiro obstáculo foi a falta de sentimento de pertencimento na estratégia ou de plano de execução entre os principais funcionários, este fator está relacionado ao processo de formulação da estratégia, sua coordenação e compartilhamento de informações e a liderança, na Epagri o processo de formulação de estratégia é focado na área finalística (pesquisa e extensão rural), e não na governança, assim muitos funcionários da área de suporte não são envolvidos, bem como o processo de formulação é centralizado a grupos de especialistas sem o envolvimento de todos os funcionários, neste caso o desenvolvimento de estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento de informações, a coordenação e uma clara responsabilidade apoiaria na



resolução deste obstáculo, bem como as lideranças devem motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar compromissos com eles. A implantação das 4 (quatro) disciplinas de execução criam este ambiente de clareza, de comprometimento, de colaboração e de responsabilização das metas com cada funcionário. Uma vez que busca disciplinar os pensamentos, atitudes e comportamentos próprios de cada funcionário, quanto à sua responsabilidade em relação à visão de futuro, ou melhor o planejamento estratégico de sua organização e sua execução, como estamos normalmente no cotidiano da organização repletos de demandas e problemas que não encontramos tempo nem disposição para refletir sobre o nosso papel para o futuro da organização. As quatro disciplinas nos fazem conhecer as metas (Disciplina 1), saber o que fazer para alcançar a meta (Disciplina 2), saber o resultado do placar (acompanhamento) o tempo todo (Disciplina 3) e responsabilizar regular e frequentemente pelos resultados (Disciplina 4). Resumindo para ser eficaz, uma estratégia tem de ser elaborada e pertencer àqueles que vão executá-la.

O segundo obstáculo é o compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia, este item é essencial para uma execução efetiva, saber alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações entre organizações complexas como a Epagri e geograficamente dispersas, a empresa possui aproximadamente 1.700 profissionais, distribuídos em uma estrutura central a Sede, 23 Gerências Regionais, 13 Estações e Centros Especializados de Pesquisas, 13 Centros de Treinamentos e 291 Escritórios Municipais, administrar as várias unidades organizacionais é extremamente importante. Coordenar os fluxos de trabalho, transferir o conhecimento relevante de forma efetiva de uma parte da empresa para outra e alcançar a integração de forma a cumprir os objetivos da empresa são ingredientes necessários para um desempenho bem-sucedido.

A comunicação lateral e a gestão das fronteiras organizacionais são importantes para uma execução bem-sucedida da estratégia. É vital para o sucesso estratégico transferir o conhecimento e conseguir coordenação entre as unidades operacionais dentro de uma empresa. O compartilhamento de informações e os métodos de integração podem aumentar a flexibilidade e a capacidade da organização de reagir a problemas relacionados com a execução. (HREBINIAK, 2006, p.69)

A coordenação dos trabalhos na Epagri é complexa, visto que as unidades são interdependentes na realização das tarefas e de forma recíproca, ou seja, cada participante se faz necessário para a solução de um problema, mas nenhum participante é suficiente. São necessários altos níveis de cooperação e coordenação para fazer as coisas funcionarem; a coordenação efetiva é essencial para execução da estratégia. A Epagri busca unir as pessoas



através de tecnologias de telecomunicações (tais como videoconferências e teleconferências), mas conforme a pesquisa os dirigentes relatam que somente isso não é suficiente. A realização de reuniões presenciais, embora caro, é necessária esta interação direta, face a face, para melhor comprometimento, responsabilização e postura clara dos indivíduos. Essa interação direta melhora a eficácia da coordenação e o gerenciamento das tarefas, especialmente nos casos que as tomadas de decisões são interdependentes e recíprocas. Outro fator que a Epagri busca para melhorar a reciprocidade, é através dos incentivos que no passado buscava a competição entre os indivíduos e atualmente busca motivar a trabalhar juntos, os incentivos baseados na equipe são necessários para impedir que os indivíduos saiam e façam as coisas por conta própria, prejudicando o desempenho do grupo.

Outras formas de compartilhamento de informações que a Epagri está buscando desenvolver são ferramentas de TI, como a EpagriNet, uma plataforma de comunicação interna; convênio Google com e-mail, armazenagem em nuvem, agenda e comunicação; EpagriMob aplicativo para dispositivos móveis de divulgação dos produtos e materiais e comunicação com clientes. Site próprio e redes sociais para divulgação de suas ações e resultados e como ferramenta de prestação de serviços. Segunda a pesquisa 73% dos dirigentes acham o uso das ferramentas de TI eficientes. Outras formas são publicações de livros, folders, cadernos didáticos, manuais e revista para os clientes.

A estrutura de gestão técnica possui estruturas formais de trabalho para facilitar o compartilhamento das informações, como Comitês Técnicos das Unidades de Gestão Técnicas, agentes técnicos de assistência técnica e extensão rural, coordenadores de assistência técnica e extensão rural, coordenadores de programas, líderes de projetos e responsável por programa e área temática na unidade de gestão técnica. Para 81% dos dirigentes a utilizar equipes ou grupos multifuncionais tem alta eficiência no compartilhamento das informações e coordenação.

Na questão de utilizar estruturas matriciais ou de “grade” para compartilhamento de recursos e conhecimento, cerca de 70% dos dirigentes consideram eficaz para o compartilhamento das informações e coordenação, mas como a Epagri não utiliza esta estrutura, houve 14% que não conhecem ou não se aplica a empresa, este método consiste em ter um gerente de “dois chefes”, que tem a função de integrar visões diversas e até conflitantes, devendo compreender os problemas das duas áreas da empresa como pesquisa e extensão rural, e buscar a integração e o consenso.

Outra opinião dos dirigentes que ficou dividida, com relação a eficácia no compartilhamento das informações, foi com relação ao uso da comunicação informal na



empresa, reconhecem que a forma mais simples e comum de compartilhar as informações é, provavelmente, o contato informal, independente dos métodos formais. Mas para que não seja deficiente, é necessário saber quem contatar, conhecer as pessoas, os caminhos dentro da empresa a quem recorrer, os cargos e as responsabilidades. E apesar de que muitas pessoas resolvem seus problemas, indo direto ao ponto, sem obter inúmeras aprovações ou passar por canais formais, na busca por maior velocidade e espontaneidade, pode ferir a aprovação hierárquica criando um problema.

É importante conhecer a estrutura de poder e influência da organização, como também sua cultura, estes fatores influenciam as informações que são transmitidas, e afetam quem é escutado e quem não é. Outro cuidado com o compartilhamento de informações de forma informal, é que pode ter forte perspectiva do ponto de vista pessoal, na hora de executar a estratégia, faz-se necessário que ela seja clara, focalizada e que se transforme em objetivos ou métricas de curto prazo, evitando problemas de visões diferentes e contrárias dos resultados da execução.

E por fim, para que o compartilhamento de informações e coordenação funcione para uma execução eficaz, todas as responsabilidades por decisões e ações devem ser claras. Devem ser compreendidas por todos os dirigentes envolvidos no processo de execução. Portanto, esclarecer a responsabilidade é algo essencial para o sucesso da execução, como a disciplina 4 (quatro) da execução, crie uma cadência de responsabilidade.

O terceiro obstáculo é tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder, para se ter sucesso na execução da estratégia é necessário ter habilidade de obter apoio para a realização de uma ação ou plano de execução específicos. O poder é a influência social em ação, sempre implica em relacionamento, em que um ator pode influenciar outro ator. Assim, a estrutura de influência de uma organização pode afetar seriamente o sucesso dos esforços de execução. A Epagri está vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, é uma empresa pública estadual, com personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade por ações. Seus dirigentes são escolhidos pela afinidade com a estratégia de Governo atuante, na pesquisa demonstra a preocupação da influência da política externa nas ações e planos da organização, e na capacidade de uma pessoa ou a organização única poder levar adiante sua própria agenda.

O poder ou a influência social afetam a formulação e a execução da estratégia nas organizações, e são afetados por elas. O planejamento e a execução dependem do poder e por eles são afetados, mas também criam diferenças no poder, afetando-o como consequência. (HREBINIAK, 2006, p.289)



Nesta relação entre poder e execução, a Epagri necessita ter uma definição clara das bases e relações de poder, principalmente por ser uma empresa com grande capilaridade e várias unidades na qual precisam de uma relação recíproca, e que dependem umas das outras para o conhecimento vital e outros recursos, algumas unidades ficam com baixo poder de barganha e pouca influência. Há centralização na tomada de decisões, principalmente na sede, visto por exemplo, que se localizam a diretoria executiva, o departamento de contabilidade, assessoria jurídica, departamento operacional, departamento de marketing, departamento de tecnologias de informação, setores que possuem grande influência operacional sobre as unidades, visto que as informações e dados confiáveis que as unidades necessitam se concentram nestes.

Na pesquisa podemos observar que uma das maneiras que a Epagri tem para ter uma boa relação entre poder e execução, é fortalecer as alianças e as bases de poder pela combinação e associação do potencial de poder dos indivíduos e das unidades para uma execução mais eficaz do que indivíduos e unidades agindo separadamente. Buscando essa descentralização das decisões foi criado o comitê estadual composto pela Diretoria Executiva, gerentes dos departamentos estaduais da extensão rural, pesquisa e planejamento, coordenadores de programa, coordenadores de UGTs, coordenadores de ATER das UGTs e gerentes de unidades de pesquisa.

O quarto obstáculo é a incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança, a Epagri foi criada em 20 de novembro de 1991, com fusão de quatro órgãos (Acaresc, Acarpesc, Iasc, Empasc) e no ano de 2005 incorporou o Instituto CEPA/SC, empresas com diferentes culturas, e um processo complexo de mudança. Atualmente a Epagri realizou muitos estudos para definir as mudanças necessárias em sua estrutura operacional, na gestão de processos, na gestão de projetos e gestão voltada para resultados. E gerenciar estas mudanças é algo essencial para execução da estratégia, pois implica mudanças em fatores essenciais da estratégia, estrutura operacional, mecanismos de coordenação, medidas de desempenho a curto prazo, incentivos e controles.

A forma como será implementada as mudanças, defini o sucesso ou o fracasso dos esforços na execução da estratégia. Assim se torna crucial gerenciar a mudança de forma eficaz, o que incluem, conforme HREBINIAK (2006), avaliar com precisão o tamanho e o conteúdo de uma mudança estratégica, determinar o tempo disponível para execução da mudança, determinar os passos ou táticas a serem empregadas para a gestão de mudança, esclarecer a responsabilidade e a prestação de contas no processo de mudança, a necessidade de superar a resistência à mudança e definir controles para monitorar os resultados da gestão da mudança.



A Epagri possui documentos que definem quais mudanças são necessárias para o seu futuro, mas não há um plano de gerenciamento destas mudanças, por ser uma empresa pública se tornam complexos e difíceis os processos de mudanças, principalmente quando envolvem alterações das estruturas operacionais. Desta forma, foi priorizado executar mudanças de caráter mais interno e de forma sequencial, como a gestão de processos, gestão de projetos e a gestão por resultados, para se alcançar uma mudança grande, foi fragmentado em partes ou elementos menores e mais administráveis, centrando-se em cada elemento apenas quando o anterior tiver sido completado de forma satisfatória, leva tempo, fatores não previstos podem influenciar o processo ao longo do tempo e é um processo pouco estimulante, mas foi a forma mais eficaz de lidar com grandes mudanças de forma racional e metódica.

Outro fator importante a considerar é a cultura organizacional e a superação da resistência à mudança, a cultura organizacional se refere as normas, os valores, a visão compartilhada pelos membros da organização. A cultura tem o componente comportamental, a forma como a organização realiza as coisas, a tomada de decisões, os riscos que tolera, a ênfase na ética e na justiça nas transações, como as pessoas tratam ou avaliam as ações e contribuições de outros para a organização. Mudar a cultura organizacional é difícil, porém possível.

Segundo HREBINIAK (2006), existem cinco regras para administrar a mudança cultural, regra um: as razões para mudança devem ser claras, convincentes e acordadas pelos integrantes do processo, a análise causa/efeito e a aprendizagem são essenciais para a mudança ter sucesso. Regra dois: ter foco na mudança comportamental e não diretamente na mudança cultural, segundo BOSSIDY (2005) para se ter uma cultura organizacional voltada para execução, é necessário mudar o comportamento das pessoas, de modo que elas produzam resultados. Primeiro, as pessoas devem conhecer claramente quais resultados devem produzir. Então, define de forma obter esses resultados como elemento-chave do processo de orientação. Em seguida, recompensa as pessoas por ter produzido os resultados, a base da mudança de comportamento é atrelar os incentivos ao desempenho e tornar isso transparente.

Da mesma forma McCHESNEY (2013) se quiser resultados significativos, terá que implementar uma mudança de comportamento. Ações com base na autoridade são limitadas, e ao assumir uma estratégia de mudança de comportamento, lutará em meio a um redemoinho, que é a rotina de trabalho diário, este é um adversário de peso, se recomenda a implementação das 4 (quatro) disciplinas de execução, que são regras para execução da sua estratégia mais crítica em meio a sua rotina de trabalho diário.



Regra três: a comunicação eficaz é essencial para mudar a cultura, neste caso não são sistemas de comunicação, e sim a forma como os diálogos acontecem, são reuniões, apresentações, troca de memorandos e e-mails formais e informais. Criar um ambiente de diálogo consistente, que evidencie a realidade através da abertura, franqueza e informalidade, incentiva a criatividade. O compartilhamento de informações é importante para controlar ou silenciar rumores de outras fontes de informações equivocadas que podem inibir a mudança.

Regra quatro: deve ser empregado esforço suficiente para reduzir a resistência à mudança, a comunicação eficaz dos aspectos positivos ajuda a reduzir a resistência. Todos os métodos que visam aprimorar a participação e o envolvimento na hora de definir ou atenuar a mudança e suas consequências também ajudam, assim como os feedbacks sinceros. Os líderes devem estar presentes para criar e reforçar os comportamentos desejados e o diálogo consistente, a cultura da empresa é o comportamento de seus líderes.

Regra cinco: cuidado com o excesso de velocidade, toda a mudança exige maturidade, mudar muitas coisas simultânea e imediatamente pode confundir o processo de mudança e dificultar a coordenação e a comunicação. Na Epagri existe a possibilidade através do Departamento Estadual de Planejamento (Deplan) da implementação do 4DX, metodologia para melhoria da execução e resultados nas organizações, através da mudança comportamental.

No novo plano gerencial da Epagri reforça a necessidade de promover o desenvolvimento dos líderes para gerenciamento das mudanças, através do processo de aprendizagem e incentivos aos comportamentos essenciais a um líder, como conhecer o pessoal e sua empresa, insistir no realismo, estabelecer metas e prioridades claras, concluir o que foi planejado, recompensar quem faz, ampliar as habilidades das pessoas pela orientação e conhecer a si próprio.

O quinto obstáculo são recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia, por mais que os recursos financeiros normalmente são comprometidos no estágio do planejamento e na hora em que decide os planos e métodos de execução, na Epagri não há garantia de recursos na execução, visto que o planejamento financeiro do plano plurianual (PPA), a lei de diretrizes orçamentaria (LDO) e lei orçamentaria anual (LOA), são realizados pelo setor contábil, enquanto o planejamento estratégico das ações de curto, médio e longo prazo pela área finalística da organização através do Sistema Epagri de Planejamento e Gestão de Projetos (SEPLAN), na qual seu orçamento não tem ligação com o orçamento financeiro global. Exceto os casos de recursos definidos por convênios e programas governamentais que as ações e o orçamento estão interligados, é crucial para Epagri integrar os planos e métodos de

execução com o planejamento orçamentário financeiro, isto exige que as duas áreas meio e fim se juntem no processo de planejamento estratégico, bem como os sistemas de planejamento (SEPLAN), acompanhamentos das ações (SEATER) e o sistema administrativo financeiro (SAFI) sejam integrados.

Outro fator é que a Epagri depende da captação de recursos externos, através de convênios, chamadas públicas, repasses governamentais, prestação de serviços, leilões, aluguéis e royalties, o que exige abertura de editais, demanda por serviços, venda patrimoniais, parceria de vendas de seus produtos, que dependem de oportunidades e demandas do ambiente externo.

Ao analisar os obstáculos para execução da estratégia na Epagri, podemos verificar que a importância da etapa de formulação do planejamento estratégico, a estratégia é ingrediente essencial, a força motriz por trás dos esforços de execução. Na Epagri as unidades de planejamento e gestão técnica localizam-se em três níveis, estratégico, tático e operacional, conforme figura 7.

Figura 7 – Diagrama das instâncias de planejamento e gestão nos diferentes níveis.



Fonte: EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA, DEZ/2014.

O nível estratégico é constituído pela Diretoria Executiva, pela Departamento Estadual de Extensão Rural e Pesca (DERP), pela Departamento Estadual de Pesquisa e Inovação (DPI), pela Departamento Estadual de Planejamento (DEPLAN) e pelos programas que, de forma integrada, são responsáveis pela coordenação, execução, monitoramento e avaliação dos processos de planejamento. Cabe a essas instâncias sugerir as diretrizes e normas; compatibilizar o planejamento estadual; definir as estruturas físicas necessárias no Estado;



padronizar os processos e fornecer o apoio metodológico, interagindo com as UGTs e Unidades de Pesquisa na elaboração das diretrizes para o planejamento; monitorar e avaliar os resultados do PAT estadual dos programas e das UGTs; coordenar os macroprogramas e promover a integração interinstitucional no âmbito estadual. No nível tático são compostas pelos Comitê(s) de UGT, Gerências Regionais e Unidade(s) de Pesquisa. As Unidades de Pesquisa compreendem as Estações Experimentais e Centros Especializados. Estes são responsáveis pela compatibilização das diretrizes estratégicas e técnicas e das demandas do público beneficiário em suas áreas de abrangência. Estabelecem os parâmetros para elaboração dos projetos em suas áreas de atuação. Realimentam o nível estratégico da empresa fazendo chegar a ele as demandas levantadas no nível operacional. As outras atribuições no âmbito da UGT são: integrar e propor estruturas necessárias na UGT; compatibilizar demandas e projetos; apontar demandas de capacitação e qualificação dos profissionais; apoiar as equipes na elaboração dos projetos no âmbito do território; atuar de forma a garantir a execução dos projetos por meio do monitoramento constante e da avaliação dos resultados, bem como promover a integração das unidades da Epagri dentro da UGT. Compete às unidades que compõem o nível tático atuar de forma sinérgica com os Cetres a fim de adequar e otimizar a estrutura, tornando-se referência para atendimento das demandas previstas nos projetos.

O nível operacional é constituído pelas Unidades de Pesquisa, Gerências Regionais, Centros de Treinamento e Escritórios Municipais. Neste nível são levantadas e priorizadas as demandas do público e incorporadas às diretrizes territoriais e organizacionais. São atribuições no âmbito das gerências: aplicar a metodologia Planejamento Estratégico Participativo (PEP) junto aos beneficiários; participar na elaboração, monitoramento, execução e avaliação dos projetos; participar da validação, execução e avaliação do Plano de Trabalho da Unidade. Cabe aos Centros de Treinamento (Cetres) apoiar a execução das atividades previstas nos projetos prioritários na UGT, disponibilizando a infraestrutura necessária.

Foi possível verificar que os obstáculos para execução da estratégia na Epagri são semelhantes o que concede Hrebiniak (2006), sendo de suma importância integrar as estratégias dos diferentes níveis de planejamento e gestão da organização. Isso significa que é necessária uma comunicação efetiva entre os níveis, juntamente com os processos que permitem que os responsáveis pelas decisões cheguem a um consenso sobre as estratégias, as metas e a métrica de desempenho. As diretrizes estratégicas de longo prazo da organização devem ser transformadas em objetivos operacionais de curto prazo, a fim de que seja possível executar a estratégia de forma bem-sucedida. Por fim, a estratégia cria demandas de recursos e capacidades



organizacionais. O desenvolvimento das habilidades e competências apropriadas é essencial para execução bem-sucedida da estratégia na Epagri.

Com relação ao desenvolvimento de habilidades e competências é importante ressaltar que a Epagri desde 2010 implantou um sistema de avaliação de desempenho, e que no ano de 2016 houve nova remodelagem, composto por avaliação de desempenho, avaliação de maturidade e avaliação de resultados, o que visa promover ações de desenvolvimento aos empregados e atender aos resultados previstos no planejamento estratégico.

3 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou analisar o processo de implementação das estratégias na realidade da Epagri. Para alcançar seu objetivo, escolheu-se a estratégia de pesquisa de estudo de caso, através do referencial metodológico de Yin (2009). A pesquisa teve como principal fonte a entrevista semiestruturada, além da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação direta sistemática.

Para compreender o processo de execução da estratégia na Epagri, foi necessário conhecer o histórico do processo de planejamento estratégico organizacional, percebe-se que sofreu rupturas ao longo da história, e que está fortemente baseado na área da gestão técnica, sem a inclusão dos aspectos de governança. E que atualmente a organização está trabalhando na adequação dos aspectos de governança conforme Lei 13.303 de 30 de junho de 2016, implantou um novo PCCS 2015 e Plano Gerencial com foco na gestão por resultados. Bem como, está definindo seu quadro de vagas e estrutura organizacional, na busca por maior eficiência e eficácia de suas ações em benefício da sociedade.

Seu planejamento estratégico é focado na gestão técnica (pesquisa e extensão rural), é necessário integrar a área administrativa e financeira ao processo. Este ano estão construindo o planejamento estratégico, na primeira etapa dos programas técnicos, é essencial realizar o planejamento estratégico do programa desenvolvimento institucional, que inclui governança, análise de riscos, análise financeira e desenvolvimento das competências das pessoas. Apesar da Epagri ter sistemas de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de resultados modernos, necessita de integração com os sistemas administrativos e financeiros, sendo crucial a estruturação do Departamento Estadual de Planejamento.

A Epagri tem notoriedade na execução de suas ações em benefício da sociedade, isso devido a cultura organizacional ser voltada para execução de ações; tem um sistema



planejamento operacional técnico adequado, apesar da carência na integração com os sistemas orçamentários; possui uma estrutura corporativa de gestão técnica moderna e descentralizada, apesar que as informações relevantes se concentrarem na sede; tem um modelo de incentivos e controles voltado ao desenvolvimento de competências e resultados, em constante evolução e seus líderes possuem um programa de desenvolvimento gerencial em implementação. Também vale salientar que a implementação das 4DX, é crucial para aperfeiçoar o processo de execução da Epagri, sendo necessário a sensibilização de seus dirigentes da sua importância. Recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas na organização, visto que neste ano iniciou-se um novo processo de planejamento estratégico, bem como em outras organizações que também estejam em processo de implementação do processo estratégico, buscando analisar as similaridades e discrepâncias desta pesquisa, no intuito de contribuir com o desenvolvimento do conhecimento sobre este tema.

REFERÊNCIAS

AYRES, N. M.; MARIM, M. R.; ECHEVERRIA, L. C. R. **Sistema Epagri de Planejamento e Gestão de Projetos**. Florianópolis: Epagri, 2015. 45 p.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R., **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 35ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. **Plano Estratégico da Epagri 1997-2001**. Florianópolis: EPAGRI, 1997.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. **Plano Diretor Epagri 2002/2004**. Florianópolis: EPAGRI, 2003.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. **Programa de Gestão Estratégica da Pesquisa**. Florianópolis: EPAGRI, 2008.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. **Deliberação DEX nº 10/2014**. Florianópolis: EPAGRI, DEZ/2014.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. **Institucional A Empresa**. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/?page_id=5767>. Acesso em: 24 Out. 2016.

ESTEVES, F.; CARNEIRO, J., **Execução da Estratégia: O Processo de Desenvolvimento de Um Modelo Conceitual**. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para a execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.



MCCHESENEY, CHRIS; COVEY, S.; HULING, J. **As 4 disciplinas da execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MCKEOWN, MAX. **Estratégia do Planejamento à Execução**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

NEIS, DYOGO F.; PEREIRA, M. F.; SOARES, M. L.; FILHO, W. V. G., **O Processo de Implementação das Estratégias: O Caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC)**, DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p22>. Acesso artigo 24/10/2016.

SILVA, F. de A. e; GONÇALVES, C. A., **O Processo de Formulação e Implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.4, n. 3, p. 458-476 set./dez. 2011.

YIN, R. K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas de trabalho por dedicarem seu tempo para atender meus pedidos de entrevistas e apoio no resgate documentos e livros da Epagri sobre o tema pesquisado. E especial a minha esposa Fernanda Klettenberg Hack Arruda pela paciência e compreensão da importância deste trabalho, tendo que muitas vezes me deixar isolado para me dedicar aos estudos.