

PRÊMIO SERVIDOR MAPA 2017

BOAS PRÁTICAS

**DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:
O CASO DA CEPLAC**

2017



Nome do trabalho ou projeto: _____

Avaliação para as Categorias Boas Práticas e Inovação		
CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO
Originalidade e Criatividade (máx. 20 pontos)	Proporciona uma abordagem sob um novo enfoque, ou com novos argumentos e pontos de vista.	
Melhoria da qualidade do serviço público (máx. 20 pontos)	É o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados" (Torrance, 1965).	
Economicidade (máx. 20 pontos)	Característica de algo que é econômico, isto é, que pode ser realizado com baixos custos.	
Aplicabilidade (máx. 20 pontos)	Viabilidade do Projeto no âmbito do Mapa.	
Relação com as competências institucionais e à Gestão Estratégica do MAPA (máx. 20	Vide Tabela de Competências do MAPA e Mapa Estratégico do MAPA 2016 - 2019.	
TOTAL (máx. 100 pontos)		

PARTE I – CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO

1) TÍTULO:

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DA CEPLAC¹

2) IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA/CONTEXTUALIZAÇÃO

O trabalho de desenvolvimento institucional está ligado ao exame da trajetória de uma organização, pois, considera que as mudanças institucionais estão sempre associadas aos processos históricos que formataram a cultura e a sua trajetória de atuação no passado, bem como sua própria resistência às mudanças. Essa moldura de análise explica a tendência de continuidade do Deptº. CEPLAC - Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira, ao se apegar à narrativa organizacional do seu sucesso como agente estatal de desenvolvimento do sul do estado da Bahia, nos anos da década de 1971. As diferentes versões dessa sua narrativa de sucesso são, também, contrastadas com a narrativa de insucesso no caso da doença que infestou os cacauzeiros identificada como causada pelo fungo conhecido como “vassoura-de-bruxa”, que afetou a produção a partir de 1989² e que, desde então, nunca mais recuperou os patamares anteriores, levando toda a região a manter os anos de prosperidade como memória cada vez mais distante dos tempos atuais.

Assim, todo trabalho de desenvolvimento institucional lida com variáveis que impactam de forma clara o funcionamento das organizações públicas. No caso especial do Deptº CEPLAC, considera-se que a proposição e a participação do Deptº CEPLAC neste trabalho de desenvolvimento institucional, estejam ligadas à conjuntura crítica e de natureza incontornável como a superação da missão específica que determinou a sua criação e definiu seu foco de atuação, ou seja, aquele contexto específico que não existe mais após seis décadas (1957-2017).

Dentre outras conjunturas críticas passíveis de identificação, ressalta-se que o Bioma Amazônico já é responsável por mais de 50% da produção da amêndoa de cacau do país; ou, ainda, que o decréscimo da produção de amêndoa de cacau na Bahia, está ligado a uma diversidade de fatores para os quais não houve efetividade para a reversão dessa tendência. Do

¹ CEPLAC - Deptº da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira

² A produção decaiu de cerca de 450 mil toneladas de amêndoas de cacau, no ano agrícola 1987/1989, para menos de 130 mil toneladas, no ano agrícola 2007/2008.

ponto de vista interno, no que tange aso instrumentos de atuação, o Deptº. CEPLAC não se modernizou para atuar conforme os requisitos da Era da Informação, tampouco realizou reposição do quadro de pessoal em trinta anos; não atualizou a sua missão ao novo recorte de atuação em que as organizações públicas não são mais protagonistas para a mudança de realidades locais e buscam atuar integradas, em “redes” construindo ambientes de cooperação com o terceiro setor e com os demais estes estatais nos níveis estadual e municipal.

Já o alinhamento estratégico possui uma clara relação com a estratégia, definida para atingir os resultados que a organização projeta atingir com os meios que dispõe. Por um lado, quando a organização não possui uma estratégia clara, ou os seus resultados apresentados demonstram que a organização não definiu um foco principal de atuação, é possível verificar a falta de sinergia nos seus resultados. Essa ausência de estratégia ou uma estratégia mal definida vem acompanhada de pedidos sempre baseados em mais pessoal e de recursos de orçamento e que, muitas vezes, são consequências da falta de um trabalho de alinhamento estratégico.

Ao resgatar as iniciativas já realizadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento buscando o desenvolvimento institucional do Deptº. CEPLAC é possível perceber que as iniciativas priorizadas há mais de uma década. Em 24 de junho de 2007, a Secretaria-Executiva do MAPA produziu a Nota Técnica s/n (SILVA FILHO, 2007:1) de caráter indicativo, com a Ementa indicando que o objeto do trabalho versava sobre a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira - CEPLAC e tratava de questões sobre: a história institucional, a situação à época, a presença do Estado no setor, bem como apresentava algumas conclusões e o seu desdobramento em sugestões aos problemas levantados.

Na Introdução dessa referida Nota Técnica SE s/n o diagnóstico síntese do problema foi ressaltado ao demonstrar a complexidade do problema enfrentado:

[...] a situação da CEPLAC, envolvida em um impasse de natureza multifacetada e que mistura ingredientes como a falta de apoio institucional, a defasagem de estrutura e condições de funcionamento, relativamente às suas competências, sob uma base econômico-social de alta densidade política.

À época, os problemas foram analisados quanto à natureza jurídica de sua criação, enquanto Órgão Autônomo, com autonomia financeira e administrativa, porém, subordinado ao Ministério supervisor. Até o ano de 1974 o Ministério Supervisor foi o da Fazenda - MF e, em seguida, com a edição do Decreto nº 73.960, de 18 de abril de 1974, passou a ser o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Esse citado Decreto, do ano de 1974,

