

## EXTENSÃO RURAL 7.0

# REDE CONEXÃO RURAL SP

(versão em construção) <sup>1</sup>

Pela reestruturação da SAA-SP e revitalização da extensão rural pública para o desenvolvimento sustentável da agricultura paulista

#VOLTA



<sup>1</sup> Extensão Rural 7.0 é uma alusão a necessidade de evolução que deve caracterizar esses serviços.

Os tempos de pandemia vieram para reforçar que os meios digitais da "extensão rural 4.0" são uma ferramenta importante, mas não podem substituir as relações humanas. Não podemos condenar os agricultores a uma pandemia eterna.

A Extensão Rural 7.0 é uma proposta inovadora para embasar a construção de uma revitalização para um sistema inovador, que é uma demanda organizacional mundial ( <http://www.fao.org/3/ca5602en/ca5602en.pdf>).

O nome Extensão Rural 7.0 é usado aqui para estimular um salto de qualidade na revitalização da extensão rural no Brasil.

# Sumário

I. SÍNTESE .....	3
II. APRESENTAÇÃO .....	5
III. PANORAMA ATUAL .....	6
IV. PROPOSTA DA APAER .....	17
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS E INDICADORES .....	18
VI. EIXOS ESTRUTURANTES .....	19
VII. O PAPEL DA EXTENSÃO RURAL, GESTÃO E GOVERNANÇA .....	30
VIII. NOVA CATi – o espaço da Casa Agricultura como o "HUB" das conexões do AGRO.....	45
IX. PRAZO DE EXECUÇÃO .....	47
X. FONTES DE RECURSOS.....	48

## I. SÍNTESE

O presente texto traz uma proposta para parte da reestruturação da Secretaria de Agricultura e Abastecimento - SAA/SP, indicando ações para o fortalecimento dos serviços de Extensão Rural realizados por meio das Casas da Agricultura. Descrita em dez capítulos, traz uma apresentação inicial com a necessidade da realização de investimentos para fortalecer a extensão rural e a agricultura familiar, ressaltando que as Casas da Agricultura são elemento chave para que a proposta “EXTENSÃO RURAL 7.0 - REDE CONEXÃO RURAL SP” possa atuar com ações extensionistas que potencializem as vocações das várias faces da multifuncional agricultura familiar paulista. O capítulo III traz um panorama atual do estado de São Paulo para vários aspectos que são vetores a serem considerados para evoluir na direção do desenvolvimento rural sustentável. Destaca a importância de levar em consideração a vocação de cada região, com seus aspectos físicos e de aptidão agrícola - que devem ser a base para a elaboração de uma política agrícola estadual. No contexto socioeconômico salienta a grande diversidade de dinamismo econômico e de PIB *per capita* das diferentes regiões do Estado. Coloca a extensão rural como forma estratégica de gerar renda e circular riqueza nos municípios, além da importância estratégica para a segurança alimentar. Ressalta que para atuar de forma moderna e eficiente a extensão rural precisa de redes sociotécnicas, redes de cooperação. No quarto e quinto capítulos são apresentados os objetivos gerais e específicos, com linhas de ação voltadas para a reestruturação e linhas de ação voltadas para uma nova atuação da assistência técnica e extensão rural. Para isso propõe modernizar a estrutura da extensão rural, aumentar sua eficiência e mensurar a qualidade dos serviços prestados. Aponta também metas e indicadores de resultados. No capítulo VI são discriminadas ações de extensão rural indicadas para três eixos estruturantes:

- 1 - Gestão, organização rural e comercialização;
- 2 - Inovações tecnológicas sustentáveis regenerativas e de base agroecológica;
- 3 - Cidadania e democratização das políticas públicas.

O capítulo VII aborda aspectos como o papel da extensão rural, gestão e governança. Ali ganha evidência a importância da motivação das equipes extensionistas, pela democratização dos processos internos; a necessidade de continuidade dos trabalhos com as associações e cooperativas beneficiárias do Projeto Microbacias II; a necessidade de implantação de uma plataforma digital robusta nas Casas da Agricultura, para compartilhamento de dados e fortalecimento das relações de cooperação (Rede Conexão Rural SP). Nesse sentido, propõe a SAA-SP que implante o modelo de lista tríplice para o preenchimento de cargos de direção; que mantenha o DSMM – Departamento de Sementes, Mudas e Matrizes no âmbito da extensão rural; que crie um conselho consultivo com membros das organizações da sociedade civil; que estabeleça parcerias com instituições de extensão rural de outros estados e, especialmente, que promova a recomposição do quadro técnico e administrativo das Casas da Agricultura. Destaca ainda a importância do planejamento participativo das ações. No capítulo oito mostra a modernização da extensão rural como um processo de aproximar pessoas para atuar em redes de cooperação, sendo a Casa da Agricultura um “hub” das conexões do Agro. O capítulo nove sugere que a evolução dessa proposta deverá detalhar um cronograma de curto, médio e longo prazo. O capítulo dez sugere que a redução das isenções fiscais de agrotóxicos poderá viabilizar a ampliação dos investimentos na SAA-SP.

## II. APRESENTAÇÃO

O caráter conservador da modernização da agricultura brasileira nas décadas de 60 e 70 do século passado promoveu um grande êxodo rural e o inchaço urbano, com impactos negativos amplamente conhecidos. Esse processo foi guiado por uma visão tecnicista da agricultura, sem levar em consideração as diversidades regionais e o histórico dos diferentes territórios e suas vocações.

O acontecimento da RIO 92 no Brasil pode ser considerado um divisor de águas no reconhecimento da demanda por novas relações entre o campo e as cidades. O desenvolvimento rural sustentável deve conciliar processos produtivos e a conservação dos recursos naturais – a “conservação produtiva”.

Para atender o papel multifuncional da agricultura é preciso que um novo processo de modernização seja guiado pela lógica de evolução das experiências acumuladas. Novas ferramentas digitais não podem ser encaradas de forma tecnicista como ocorreu com as inovações tecnológicas da revolução verde no século passado.

No caso da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de São Paulo (SAA-SP), é preciso mudar para manter<sup>2</sup> - fortalecer os serviços de assistência técnica e extensão rural e a agricultura familiar em São Paulo. É preciso reestruturar e revitalizar a SAA-SP para apoiar o setor rural na construção de uma nova agricultura reivindicada pela sociedade. Não tem como revitalizar e modernizar se não retomar uma política de investimentos. Para retomar o papel do estado no fortalecimento do setor AGRO é urgente e necessário implementar um planejamento estratégico.

A APAER – Associação Paulista de Extensão Rural, ainda que com as restrições impostas pelos protocolos de segurança da pandemia do coronavírus, construiu de forma coletiva uma proposta para a reestruturação, modernização e revitalização da extensão rural da SAA-SP.

---

<sup>2</sup> GONÇALVES, Jose Sidnei. Mudar para manter: análise do processo de pseudomorfose da agricultura brasileira. 1997. 469f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/285753>>. Acesso em: 1 nov. 2020.

### III. PANORAMA ATUAL

#### 1. Contexto Ambiental

O estado de São Paulo abrange uma área bastante diversa em aspectos edafoclimáticos e de aptidão agrícola, com diferentes domínios morfoclimáticos<sup>3</sup> e sob influência de diferentes massas de ar.

Tal situação de relevos distintos, somado à localização do estado na zona de transição tropical para subtropical proporciona a existência de diversos “nichos” agroecológicos. A ocorrência variada dos aspectos microclimáticos permite, em um curto espaço de distância, o cultivo de plantas com exigências bastante distintas.

Essa situação natural é facilmente perceptível em publicações da própria Secretaria de Agricultura e Abastecimento,<sup>4</sup> onde podemos constatar a grande amplitude entre as médias de precipitação e temperatura. Essa conjuntura permite a exploração de diferentes culturas de forma que, por meio de um zoneamento ecológico e econômico e com o fortalecimento do serviço de extensão rural, seja possível vislumbrar um aproveitamento muito mais adequado das vocações das diferentes regiões do território paulista.

A diversificação dos cultivos e a utilização de culturas mais bem adaptadas às condições ambientais facilitarão a implementação de melhores práticas, reduzindo custos de produção e a utilização de agroquímicos que hoje colocam em risco os recursos naturais e, em especial, os recursos hídricos.<sup>5</sup> Nas figuras 1 e 2 é possível observar as diversas regiões ecológicas que caracterizam o estado de São Paulo, o que se reflete em uma grande diversidade de cobertura vegetal. Cada região pode ser orientada para aproveitar sua vocação agrícola e outras formas de uso sustentável da paisagem rural como o ecoturismo, o turismo rural e a prestação de serviços ecossistêmicos.

<sup>3</sup> AB'SÁBER, Aziz. *Os domínios de Natureza no Brasil*. São Paulo, Ateliê Editorial, 2005.

<sup>4</sup> São Paulo, S.A. *Zoneamento Agrícola do Estado de São Paulo* CATI, 1974.

<sup>5</sup> PINHEIRO, S. *Agroecologia 7.0*. Ed. Candiru Satyagraha. Porto Alegre. 2019. 663 p.

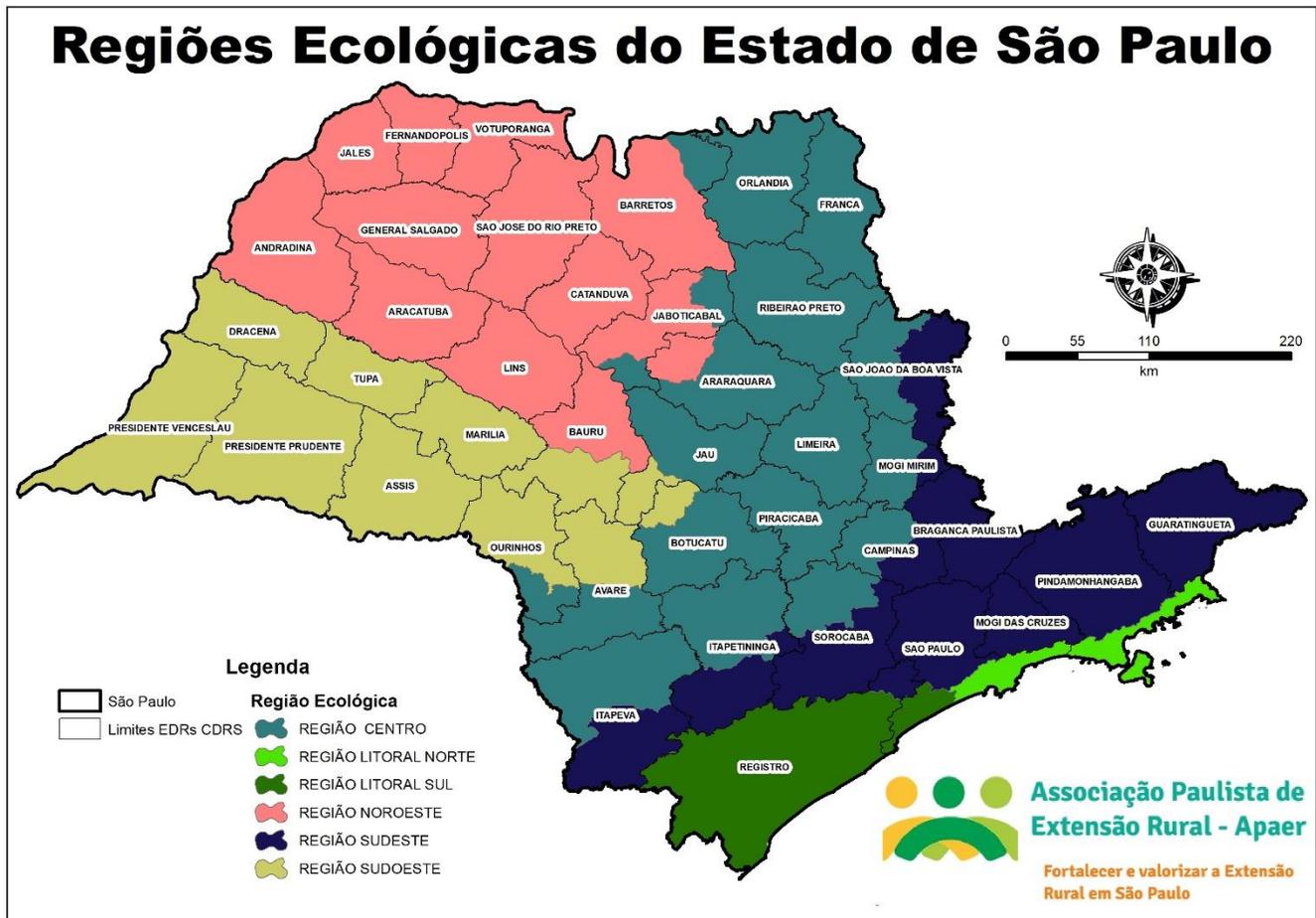


Figura 1: São Paulo é caracterizado por uma grande diversidade de regiões ecológicas <sup>6</sup>

Grande parte da vegetação nativa no estado de São Paulo localiza-se na região litorânea paulista e no Vale do Ribeira (figura 2). Utilizando-se de planejamento estratégico e atentando para a vocação das diferentes regiões do estado, provavelmente atividades de ecoturismo, turismo rural, manejo da agrobiodiversidade e valoração dos serviços ecossistêmicos poderiam ser mais fomentadas nessas áreas. Nas demais regiões, os sistemas agroalimentares têm uma grande demanda por estratégias de recomposição da paisagem para equacionar os processos produtivos com a conservação dos recursos naturais.

<sup>6</sup> Setzer, J. 1966. Atlas climático e ecológico do estado de São Paulo. São Paulo, Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguaí e Centrais Elétricas do estado de São Paulo

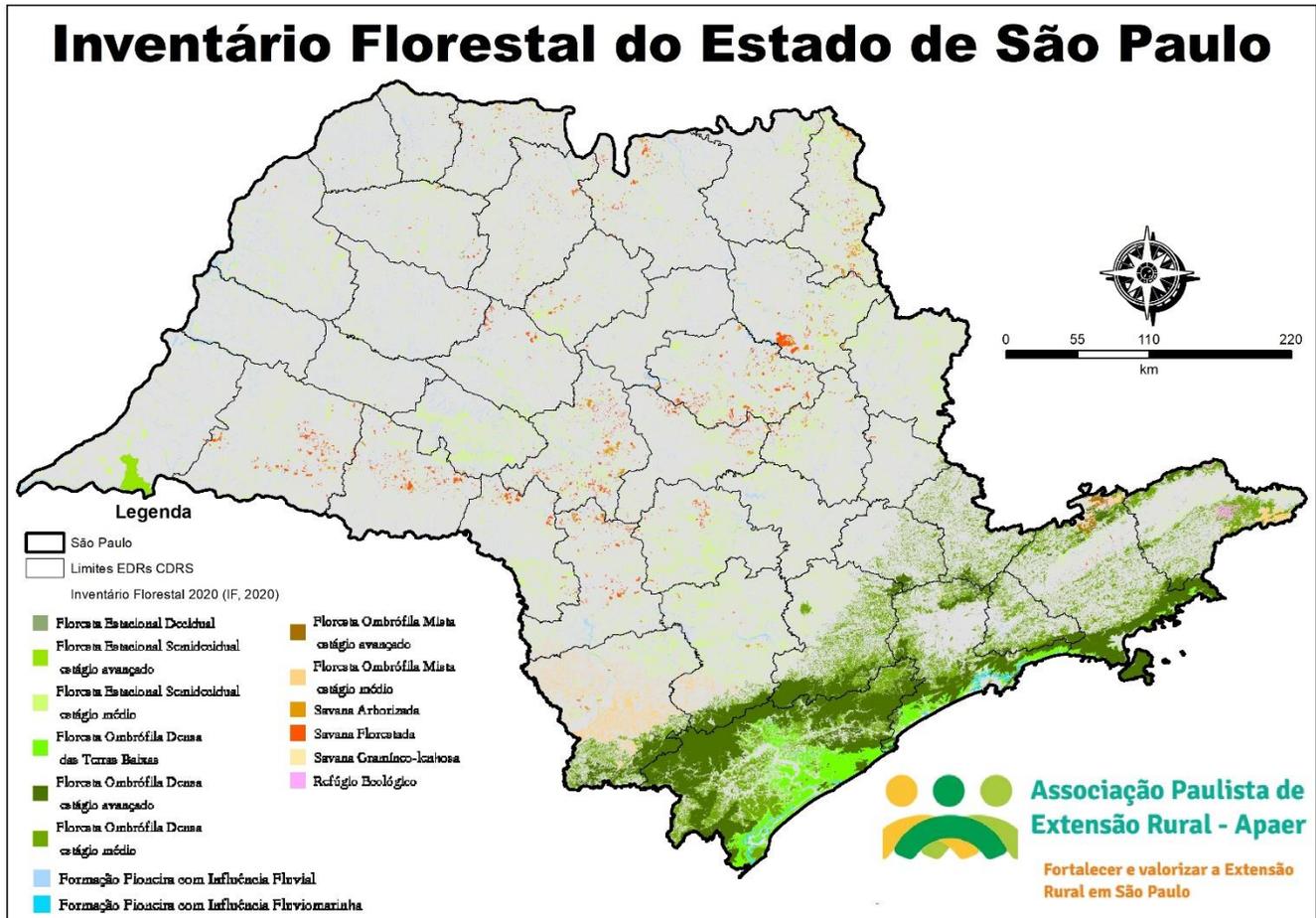


Figura 2 – A diversidade da cobertura vegetal em São Paulo, um indicador de que as diferentes regiões têm uma diferente vocação agrícola.

Fonte: Instituto Florestal, 2020

O serviço de extensão rural paulista já realizou diversas ações voltadas para a conservação dos recursos naturais por meio dos programas de Microbacias I e II executados pela CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral e pela CBRN – Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais. Essa expertise já desenvolvida e reconhecida poderá ser muito útil para evoluir o padrão da extensão rural paulista.



## CONFLITOS E INSEGURANÇA JURÍDICA

A edição do Decreto Estadual nº. 64.131/2019, transferiu a responsabilidade pelo Sistema de Cadastro Ambiental Rural-SICAR-SP, para a Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SAA-SP), órgão estadual que não integra o Sistema Nacional do Meio Ambiente, criado pela Lei Federal nº 6.938/81, artigo 6º, V, regulamentada pelo Decreto Federal nº. 99.274/90. Portanto, a Secretaria da Agricultura não tem competência legal para executar programas e projetos relacionados ao controle e fiscalização de atividades capazes de provocar degradação ambiental.

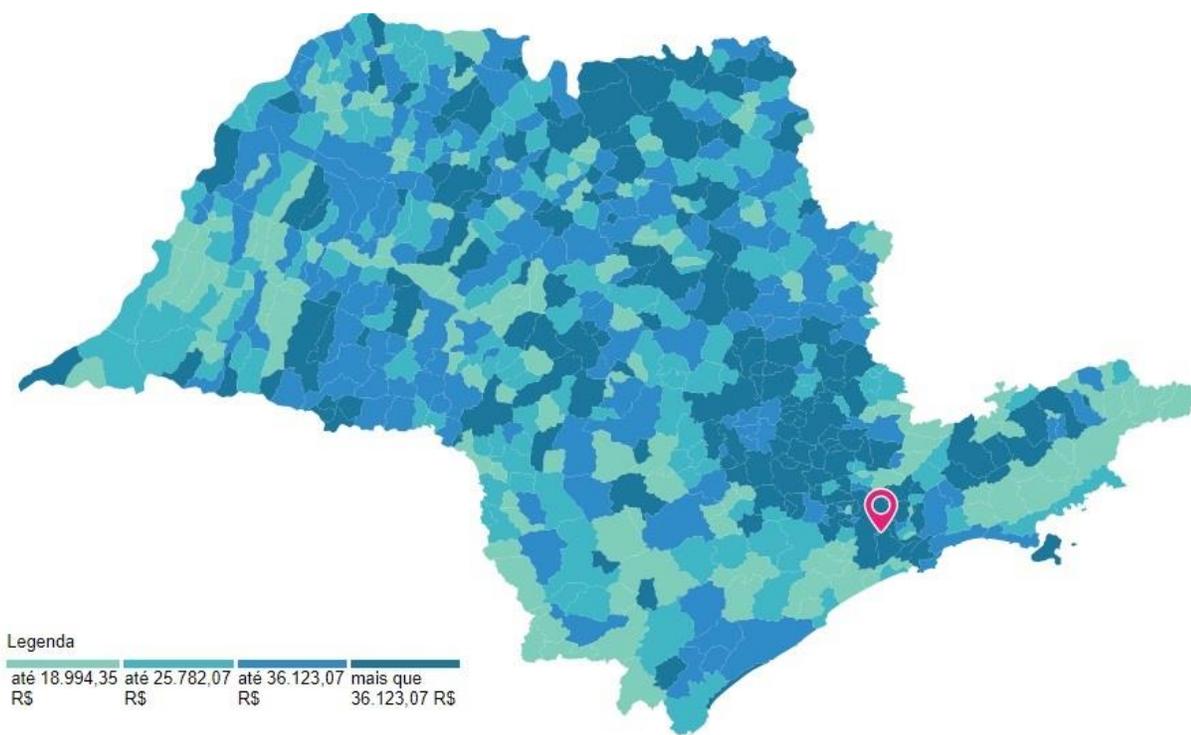
A atribuição de analisar o CAR por ordem do Ministério Público, Poder Judiciário e Polícia Judiciária, é atividade fiscalizatória exclusiva dos órgãos ambientais integrantes do Sistema Nacional do Meio Ambiente. O exercício dessas atividades pelos servidores públicos da secretaria da Agricultura embasados em decretos e resoluções da pasta podem estar gerando insegurança jurídica para todos os envolvidos, inclusive os agricultores. Os servidores se tornaram analistas ambientais, sem terem prestado concurso para tal cargo público, que incluísse exigências específicas para o exercício de tais atividades fiscalizatórias.

É muito importante ressaltar o fato de que as atividades de análises de CAR por ordem das autoridades competentes é uma atividade de fiscalização, já que o Ministério Público irá requerer ao Poder Judiciário a condenação do produtor rural a uma determinada pena, com base no trabalho realizado pelo Assistente Agropecuário.

Esses procedimentos com risco de insegurança jurídica poderão entrar em conflito com as atribuições relacionadas ao serviço de extensão rural, que tem grande dependência das relações de convivência e confiança que se estabelecem entre as famílias agricultoras e os extensionistas.

## 2. Contexto Social e Econômico

Em relação aos aspectos sociais e econômicos, o Estado de São Paulo também apresenta grande diversidade. As zonas próximas às metrópoles possuem um dinamismo econômico maior, com maiores oportunidades de trabalho e maior atividade econômica, representadas pelos patamares de PIB *per capita* mais elevados em comparação às outras regiões que chegam a se assemelhar a localidades mais pobres do País (Figura 3).



© 2017 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística | v4.4.12

Figura 3 – Produto Interno Bruto *per capita* no Estado de São Paulo. Fonte: IBGE, 2017

Essa insuficiência de renda de alguns municípios paulistas, traduzida pelos baixíssimos valores de PIB *per capita* (cerca 3.000 US\$/ano em câmbio de junho de 2020), comparáveis a países da África subsaariana (Kenya, Tanzânia, Senegal, cerca de 3.500 US\$/ano <sup>7</sup>), juntamente com outros indicadores sociais, permitem que em quase todas as regiões do Estado de São Paulo haja ocorrência de municípios que apresentam baixo índice de desenvolvimento humano e altos índices de vulnerabilidade social (Figuras 4 e 5).

### Municípios paulistas, segundo grupos do IPRS – 2018

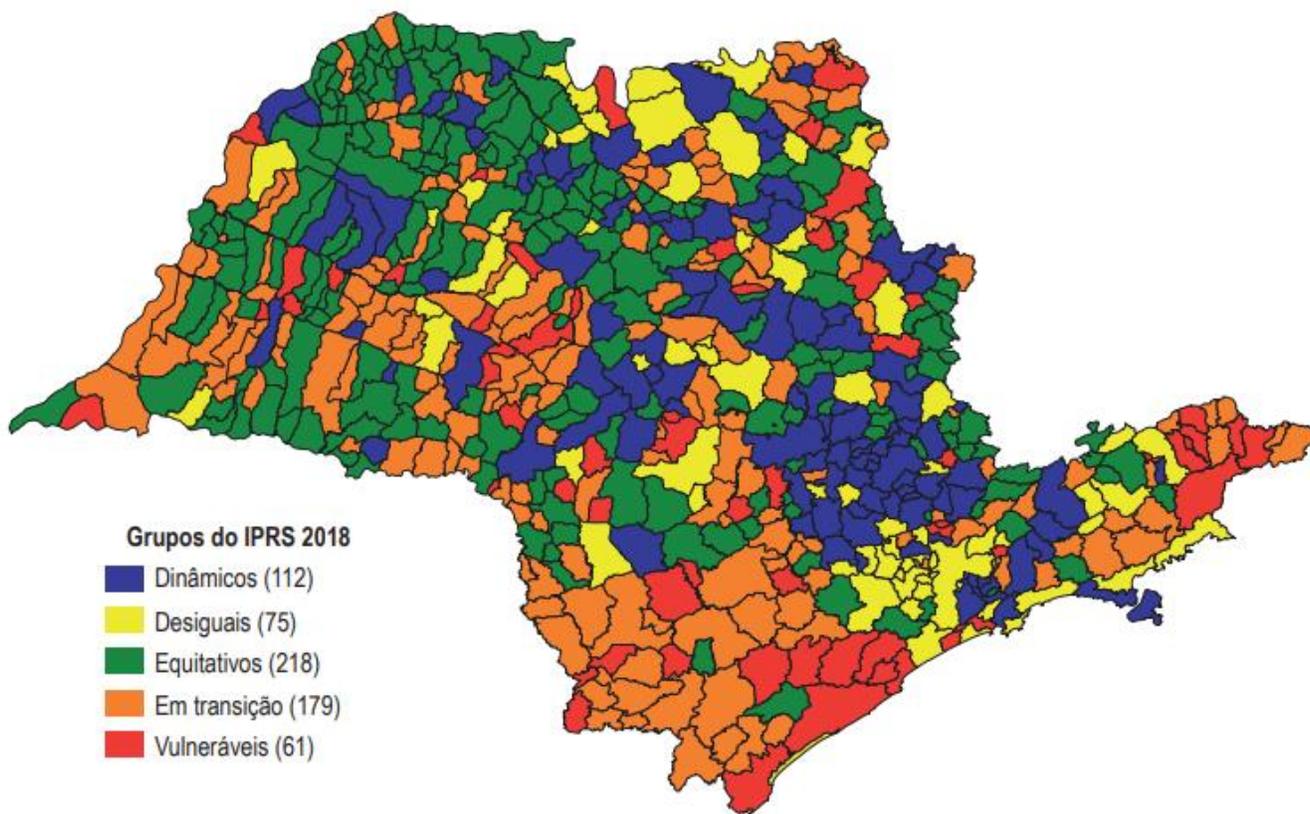


Figura 4 – Mapa do Índice Paulista de Responsabilidade Social – O índice é baseado nos mesmos critérios de desenvolvimento considerados pelo Índice de Desenvolvimento Humano - IDH da ONU e foi criado pela fundação SEAD a pedido da Assembleia Legislativa de São Paulo. Os municípios considerados vulneráveis apresentam simultaneamente baixa renda, baixa escolaridade e baixa longevidade. Fonte: GEO SEAD – Fundação SEAD 2017.

<sup>7</sup> Relatório da agência de inteligência Americana, disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

As constatações das figuras 4 e 5 se relacionam fortemente com a situação demográfica das regiões. Apesar de São Paulo estar entre os estados mais urbanizados do Brasil, alguns municípios apresentam elevadas proporções de população rural, comparáveis às regiões mais rurais do país. A grande dispersão no espaço geográfico dessas populações exige alta capilaridade do poder público para seu atendimento efetivo.

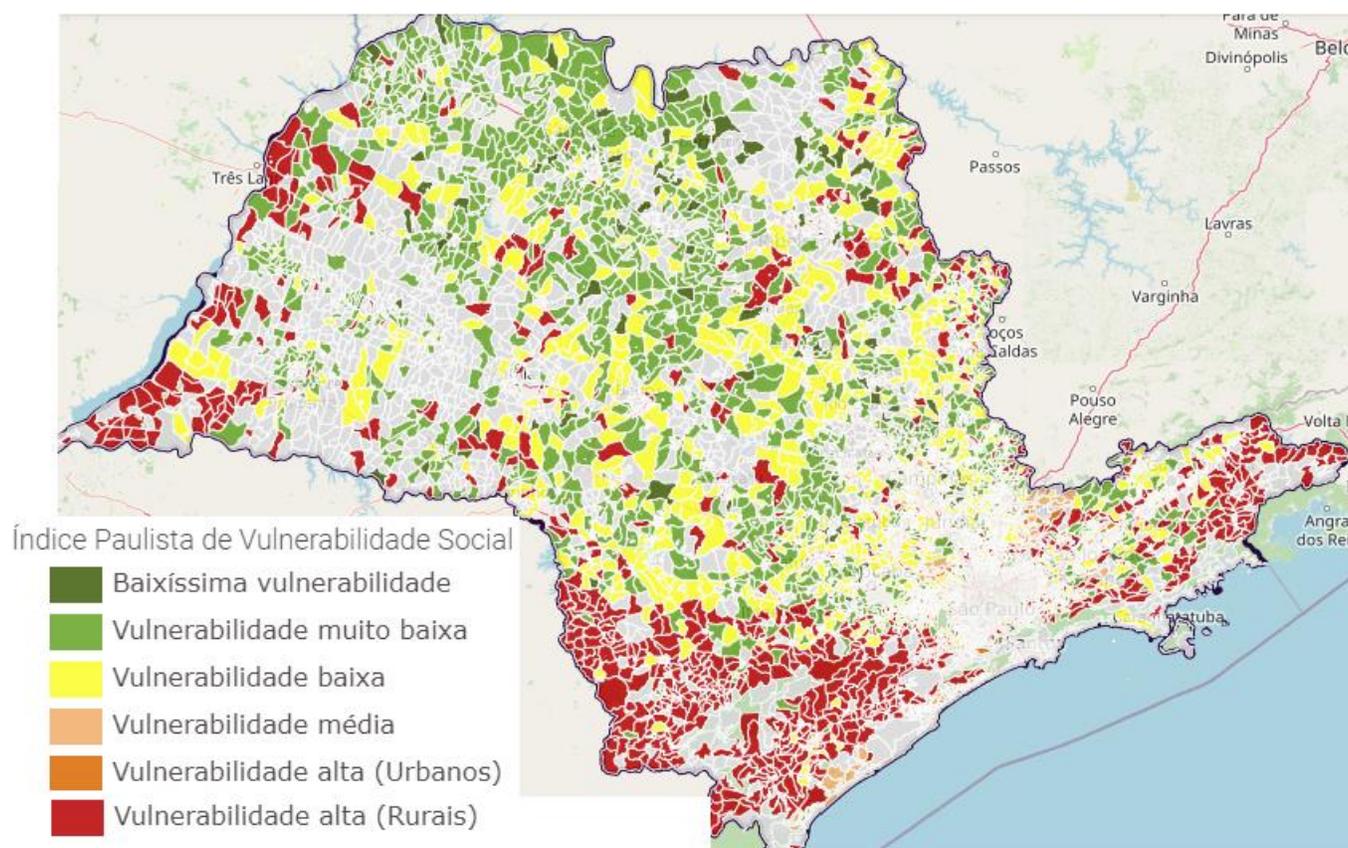


Figura 5 – Mapa do Índice Paulista de Vulnerabilidade Social – IPVS. Indicador da Fundação Seade e Assembleia legislativa do Estado de São Paulo, que permite visão detalhada das condições de vida nos municípios do Estado, com a identificação e localização espacial dos setores censitários de acordo com a vulnerabilidade de suas populações à pobreza. A tipologia dessas áreas se baseia nas informações do Censo Demográfico e leva em conta variáveis como a renda domiciliar per capita, o percentual de mulheres de 10 a 29 anos responsáveis pelos domicílios. Fonte: GEO SEAD – Fundação SEAD 2017.

Frequentemente para medir a segurança alimentar leva-se em conta apenas a renda familiar para medir o acesso adequado aos alimentos. Porém, no caso das pequenas unidades produtivas, é preciso considerar também a produção para autoconsumo. Esse aspecto é componente importante para a autonomia e a qualidade de vida das famílias que vivem no campo. O autoconsumo e a comercialização em circuitos curtos são importantes estratégias para que a agricultura familiar tenha mais eficiência e estabilidade do que os segmentos que se dedicam ao cultivo de poucas espécies e se submetem às flutuações de preços de mercado.<sup>8</sup>

É importante ressaltar que o setor agropecuário representa grande parte da riqueza produzida em inúmeros municípios paulistas (Figura 6) chegando a responder por mais de 50% do PIB municipal. Mesmo nos municípios em que a participação da agricultura na economia é menor seu fortalecimento é estratégico para o abastecimento do meio urbano e garantia da segurança alimentar da população como um todo.

Caso o governo do Estado de São Paulo deixe de investir em extensão rural corre sério risco de perder arrecadação, principalmente nos municípios que tem sua renda vinda da agropecuária. A APAER apresenta a seguir (tabela 1) uma estimativa da variação de valor da produção agropecuária para alguns municípios do estado, considerando o valor da produção por ano para pequenas e medias propriedades e levando em conta dados de renda hectare/ano do PACTO PELO FORTALECIMENTO DA ATER PÚBLICA BRASILEIRA de 2019, da Frente Parlamentar de Assistência Técnica e Extensão Rural e IBGE 2017. Foram escolhidos dez municípios e também é apresentado o montante para todo o estado de São Paulo, revelando a importância da ATER pública. O investimento em extensão rural é a forma mais barata de gerar renda para os municípios paulistas, pois a maior parte dos rendimentos ganhos pelos agricultores familiares são gastos no próprio município, movimentando a economia das pequenas cidades.

---

<sup>8</sup> BELIK, W. Perspectivas para segurança alimentar e nutricional no Brasil. **Saúde e Sociedade** v.12, n.1, p.12-20, jan-jun 2003

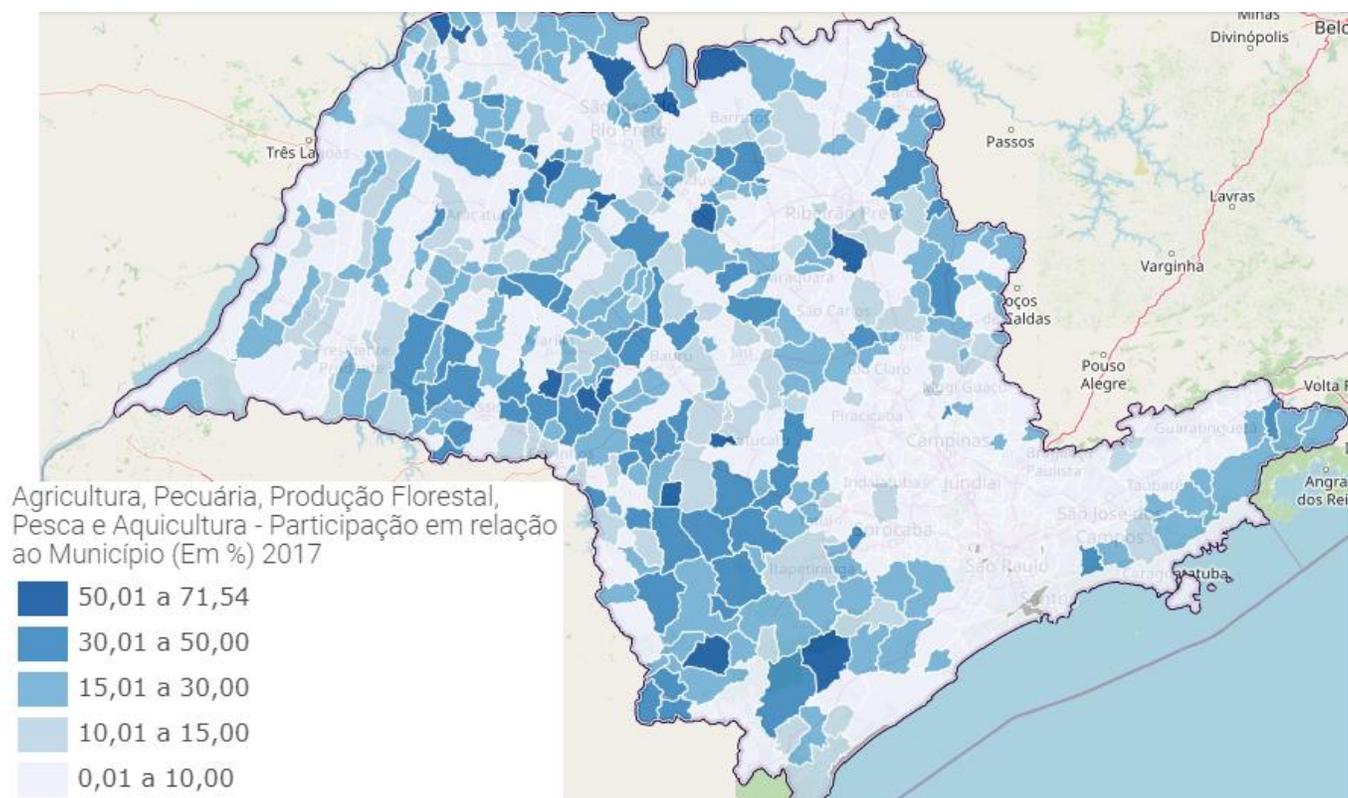


Figura 6 – Mapa da participação percentual da agricultura no PIB municipal do estado de São Paulo - Fonte: GEO SEAD – Fundação SEAD 2017.

**Tabela 1.** Estimativa de valor de produção com e sem ATER para alguns municípios e para o estado de São Paulo.

Município	Valor da produção, em R\$		
	Sem ATER	Com ATER ocasional	Com ATER regular
Itapeva	26.238.620,96	56.475.507,97	99.540.165,23
Rancharia	22.771.716,03	49.013.407,84	86.387.938,59
Morro Agudo	19.732.695,00	42.472.276,86	74.858.954,06
Eldorado	22.607.863,11	48.660.733,93	85.766.337,83
Duartina	3.824.051,99	8.230.816,66	14.507.117,86
Pirajuí	11.512.646,96	24.779.602,04	43.674.962,29
Mirante do Paranapanema	16.546.814,93	35.615.049,27	62.772.837,58
Dracena	6.423.156,18	13.825.079,02	24.367.211,54
Piracicaba	15.869.045,18	34.156.230,57	60.201.615,83
Miguelópolis	9.867.156,77	21.237.880,28	37.432.547,10
<b>Estado de SP</b>	<b>2.946.996.537,68</b>	<b>6.343.059.214,44</b>	<b>11.179.875.754,07</b>

Fontes - Frente Parlamentar de Assistência Técnica e Extensão Rural, 2019 e IBGE 2017,

Existe, em parte da sociedade brasileira, uma crença equivocada de que só seria possível produzir de forma economicamente viável em grandes propriedades ou utilizando agrotóxicos.<sup>9</sup> Entretanto, inúmeras pesquisas apontam que a agricultura familiar, quando tem acesso ao apoio da extensão rural e da pesquisa, pode ter mais eficiência na combinação de seus fatores produtivos (terra, capital e trabalho) do que a agricultura feita em grande escala, segundo parâmetros econômicos, sociais e ambientais.<sup>10 11</sup> Dados do Censo Agropecuário do IBGE apontam que a agricultura familiar é capaz de suprir 70% da demanda de alimentos do mercado interno, ocupando apenas ¼ da área agrícola do país, gerando renda e ocupando mais pessoas que a agricultura patronal (a cada 100 hectares a agricultura familiar ocupa 15,3 pessoas e a agricultura patronal 1,7 pessoas).<sup>12</sup>

Para que a agricultura familiar consiga alcançar todo o seu potencial é fundamental uma integração efetiva entre a extensão rural e uma pesquisa participativa, para que desenvolvam suas inovações dentro dos princípios de uma tecnociência – a finalidade da pesquisa de inovação tem que levar em conta onde e por quem ela vai ser utilizada na prática. Esses sistemas de inovação devem levar em conta a vocação de cada território paulista, com suas condições específicas sócio-culturais e seus aspectos ecológicos. Além dos prejuízos que os agrotóxicos provocam a aspectos relacionados a saúde e ao equilíbrio ecológico dos agroecossistemas, a insustentabilidade das isenções fiscais que incentivam o uso de agrotóxicos nos sistemas agrícolas convencionais está sendo questionada no Supremo Tribunal Federal (STF) por Ação Direta de Inconstitucionalidade - ADI 5553.

---

<sup>9</sup> Rigotto, et al. 2012. O verde da economia no campo: desafios à pesquisa e às políticas públicas para a promoção da saúde no avanço da modernização agrícola. **Saúde Pública**. Disponível em <https://scielosp.org/article/csc/2012.v17n6/1533-1542/pt/>

<sup>10</sup> LAMARCHE, H. **A agricultura familiar**. Campinas: UNICAMP, 1993. 336 p.

<sup>11</sup> ROBIN, M. M. **Las cosechas del futuro: como la agroecologia puede alimentar el mundo**. Barcelona: Ediciones Península, 2013. 399 p.

<sup>12</sup> SANTOS, J.D. **Desenvolvimento Rural, Biodiversidade e Políticas Públicas: Desafios e antagonismos no Pontal do Paranapanema – SP**. 2012. 295p. Tese. (Doutorado em Recursos Florestais) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2012.

Estudo recente da Universidade de São Paulo sobre os efeitos dos investimentos em capital humano na agropecuária do estado de São Paulo mostrou que cada R\$ 1 aplicado em pesquisa e desenvolvimento (P&D), educação superior e extensão rural resultou em um retorno de R\$ 12 para a economia paulista, por meio do crescimento da produtividade.<sup>13</sup>

Uma auditoria contratada pelo Banco Mundial avaliou o impacto da atuação do projeto Microbacias II executado pela CATI como sua melhor referência de investimentos em projetos de extensão rural em todo o mundo. Foram apoiadas quase trezentas associações e cooperativas paulistas o que representou investimentos em benefícios diretos da ordem de duzentos milhões de reais para executar seus planos de negócio. Comparando o faturamento médio de organizações apoiadas e não apoiadas por cinco anos o desempenho das que tiveram o apoio da extensão rural da CATI foi quatro vezes superior ao das que não tiveram. Isso proveu o abastecimento de alimentos mais seguros e mais baratos para toda sociedade paulista.

---

<sup>13</sup> <https://revistapesquisa.fapesp.br/recompensa-no-prato/>

## IV. PROPOSTA DA APAER

A democracia presume que a participação é um direito e as pessoas devem poder influenciar nas políticas que lhe dizem respeito. Nesse sentido, a APAER, Associação Paulista de Extensão Rural, apresenta a seguir diretrizes e propostas para a reestruturação da SAA-SP e revitalização da extensão rural pública em São Paulo, para que a extensão rural possa cumprir seu papel de melhoria da qualidade de vida da sociedade paulista.

Nas políticas públicas mais bem sucedidas no mundo a base das estratégias são as relações humanas que se estabelecem e criam ou reforçam laços econômicos e sociais.<sup>14</sup> Os profissionais que estão mais próximos ao público são os que mais conhecem os principais gargalos e as correções necessárias para melhorar a eficiência dos seus serviços. Para tanto, é imperativo que os atores sociais foco das ações sejam sujeitos do processo. É preciso ter clareza de que as ações transformadoras necessitam de uma construção em rede, para além das dinâmicas de gabinetes.

O objetivo geral da proposta da APAER para a reestruturação e revitalização da SAA-SP é contribuir para o fortalecimento da extensão rural em São Paulo e o seu papel de promover o desenvolvimento rural sustentável no estado.

A proposta prevê duas linhas de ação: uma em relação à estrutura da SAA-SP e outro em relação às ações de ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural.

---

<sup>14</sup> O Center for Public Impact, fundação da Boston consulting Group possui um observatório de políticas públicas internacionais. Parte das diretrizes da atual proposta se relacionam com as estratégias de valorizar os agentes locais pela proximidade desses com o público alvo, como foi feito na reformulação do serviço de saúde holandês, o buurtzorg, disponível em <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/buurtzorg-revolutionising-home-care-netherlands/>

## V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS E INDICADORES

### IV.1. Objetivos específicos da reestruturação da SAA-SP <sup>15</sup>

- a) Modernizar a estrutura de extensão rural da SAA-SP;
- b) Atender o setor rural para seu desenvolvimento social e econômico;
- c) Aumentar a eficiência do serviço prestado pela extensão rural à sociedade;
- d) Mensurar a qualidade e evolução do serviço de extensão rural pública.

### IV.2. Objetivos específicos das ações de revitalização da extensão rural em SP

- a) Melhorar as estratégias de comercialização e organização social do meio rural;
- b) Implementar e facilitar o uso de tecnológicas sustentáveis regenerativas, promovendo a inovação e a evolução da nossa base tecnológica;
- c) Promover políticas públicas facilitadoras das inovações e promotoras da cidadania.

### IV.3. Metas

- a) Acompanhar e apoiar 600 iniciativas de associações ou cooperativas rurais;
- b) Implantar ATER coletiva em 600 municípios e para 12.000 famílias de produtores;
- c) Implantar um programa de Pagamento de Serviços Ecológicos.

### IV.4. Indicadores

- a) Qualidade da gestão das organizações acompanhadas, evolução do faturamento das organizações, número de famílias atendidas, área atendida;
- b) Eficiência das práticas implementadas – produtividade, rentabilidade, melhoria dos fatores biofísicos, grau de adoção, número de famílias atendidas; área atendida;
- c) Número de participantes do Programa de Pagamento de Serviços Ecológicos, área atendida, parâmetros da qualidade ecológica dos ecossistemas;

---

<sup>15</sup> As metas e indicadores da reestruturação da SAA-SP devem ser estabelecidos de forma participativa pelos envolvidos. Alguns critérios básicos podem ser utilizados para a elaboração dos indicadores de desempenho: 1. Fomento ao desenvolvimento da agricultura familiar; 2. Cultura e prática pública participativa ou de cogestão; 3. Sustentabilidade e transição agroecológica; 4. Desenvolvimento de territórios; 5. Inclusão e desenvolvimento emancipatório de segmentos sociais vulneráveis (mulheres, populações indígenas, quilombolas e juventude); 6. Desenvolvimento de política de segurança alimentar e combate à pobreza rural; 7. Inserção e desenvolvimento de mercados; 8. Indicadores de carreira e performance extensionista; 9. avaliação 360° e 10. avaliação da qualidade do ambiente de trabalho.

## VI. EIXOS ESTRUTURANTES

É preciso uma visão estrutural do setor rural para entender sua diversidade e complexidade e estabelecer ações para resultados de curto, médio e longo prazo.

A adoção de uma visão sistêmica preconizada pelos preceitos da agricultura sustentável regenerativa e pela agroecologia e produção orgânica nas estratégias de extensão rural passa pelo fortalecimento da organização rural e dos canais de comercialização, com participação de produtores e consumidores. É essencial também o compartilhamento de tecnologias de base agroecológica apropriadas para a vocação de cada realidade e o desenvolvimento de uma conjuntura regional favorável para o aproveitamento sustentável dos recursos naturais.<sup>16</sup>

Dentro desse panorama podemos propor três eixos estruturantes:

- **Eixo estruturante 1** – Gestão, Organização Social e Mercado – curto prazo;
- **Eixo estruturante 2** – Agricultura sustentável regenerativa, Agroecologia e Produção Orgânica (Inovações Tecnológicas) – médio prazo;
- **Eixo estruturante 3** – Cidadania e democratização das políticas públicas – longo prazo.

---

<sup>16</sup> MARCHIORI et. al., 2015. Extensão rural pública para viabilizar Ecoagriculturas: para além da visão sistêmica rumo às estratégias de convivência no cotidiano. IN: I CONGRESSO PAULISTA DE EXTENSÃO RURAL “O Papel das Redes na Política de Extensão Rural”. Agudos, SP. APAER. 2015.

## **EIXO ESTRUTURANTE 1 – Gestão, Organização Social e Mercado:**

As ações voltadas para otimização das estratégias de comercialização podem oferecer perspectivas de resultado de curto prazo. É urgente proceder a avaliação das mais de 300 associações e cooperativas apoiadas pelo projeto Microbacias II – acesso ao mercado e desenvolver estratégias de ampliação. Projetos de mais gestão e mais renda poderão ser um passo importante nesse sentido.

Normalmente o produtor rural não percebe que faz parte de uma cadeia produtiva onde produzir e transformar representam a metade dos custos e comercializar representa a outra metade. Ao entregar a responsabilidade da comercialização para terceiros (“atravessadores”) o produtor deixa de ganhar uma boa parte da renda que os seus produtos podem proporcionar. É muito comum a agricultura familiar ter grandes dificuldades para comercializar seus produtos. Entre as principais dificuldades, estão os custos relacionados à logística de distribuição de cargas de baixo volume e a frequência com que é necessário repor os estoques nos pontos de distribuição.

Por exemplo, uma alternativa para superar os gargalos da comercialização da produção em menor escala é o uso da estratégia “*Just In Time*” como sistema de administração da produção, que determina que nada deva ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes. O conceito desse sistema está relacionado ao de produção por demanda, ou seja, antes de produzir um produto é preciso saber como será feita a sua venda. Para facilitar o escoamento da safra o planejamento e o controle da produção são fundamentais. Para conquistar sua clientela o produtor precisa garantir a entrega conforme o que for combinado. É preciso compromisso e disciplina entre as diversas partes da cadeia produtiva: da produção até o ponto de venda.

Para garantir a qualidade é também fundamental a adoção de protocolos de Melhores Práticas de Manejo, da Produção até os pontos de consumo.

O processamento para diminuir a sazonalidade e o uso de novas técnicas podem ajudar a ter maior regularidade da oferta e na longevidade dos produtos ("tempo de prateleira"), auxiliando na padronização da matéria prima. Quando o processamento aumenta o valor agregado também ajuda a reduzir os custos relativos do transporte. Os custos de armazenamento precisam ser ponderados, para não inviabilizar o processo.

Uma das principais saídas para superar as dificuldades da produção em pequena escala é a organização dos produtores em Associações ou Cooperativas. Nesses casos, é fundamental entender que dentro de um grupo existem pessoas com diferentes pontos de vista, com diferentes visões do mundo. Para que um grupo evolua e melhore a qualidade de vida das pessoas envolvidas é preciso respeitar o estágio de entendimento de cada um e facilitar a comunicação entre todos os envolvidos. O acompanhamento desses grupos pelos extensionistas é fundamental para garantir seu bom funcionamento, consolidação e longevidade.

Outra forma de melhorar os canais de comercialização e a remuneração da agricultura familiar é a elaboração de um Plano de Negócio - que deverá estar atento para os diversos aspectos da cadeia produtiva. Na elaboração de planos de negócio para a agricultura familiar deverão ser considerados os quatro Pes: Produto; Preço; Ponto de Venda e Propaganda. Para que os clientes tenham fácil acesso aos produtos do negócio é importante estabelecer bons canais de atendimento ao cliente (telefones, internet, representantes comerciais) e oferecer o produto dentro do período combinado. Oferecer um produto diferenciado e de qualidade facilita a comercialização. Na maioria das vezes o preço é estabelecido pelo mercado, pela lei da oferta e da procura. Por esse aspecto é interessante usar técnicas que permitam produzir em períodos de menor oferta. Quando não é possível melhorar o preço de venda o produtor deve estar ainda mais atento aos custos de produção. O ponto de venda é o canal de comercialização para chegar ao cliente. Uma boa distribuição facilita o acesso dos consumidores aos produtos e é vital para o sucesso do negócio.

A deficiência de logística é um dos principais fatores que geram dependência dos produtores na fase de comercialização dos seus produtos. Diz a sabedoria popular que "a propaganda é a alma do negócio". A utilização de representantes comerciais, promotores de vendas e a divulgação por diversos meios de comunicação pode fazer a diferença no volume de vendas a ser comercializado e na facilidade de escoamento da safra. Essas operações de marketing podem ser viabilizadas pela divisão dos custos entre os produtores que participam do grupo.

## **EIXO ESTRUTURANTE II - Agricultura sustentável regenerativa, agroecologia e produção orgânica (inovações tecnológicas)**

Para estimular a adoção de Tecnologias alinhadas com as melhores práticas será essencial utilizar os preceitos da agricultura sustentável regenerativa e da transição agroecológica. Para otimizar os recursos humanos disponíveis será importante adotar a assistência técnica e extensão rural para grupos de agricultores organizados – ATER coletiva. Para a adoção das melhores práticas de gestão, produção, comercialização e conservação dos recursos naturais poderão ser selecionados municípios em que predomina a agricultura familiar e/ou que já tenham desenvolvido ações durante o projeto Microbacias II. Esse procedimento poderá potencializar os investimentos a serem destinados para inovações tecnológicas.

A base agroecológica das tecnologias é fundamental para que as estratégias de manejo não provoquem o desgaste ou a contaminação dos recursos naturais dos quais a agricultura depende. É também fator importante para um melhor posicionamento dos produtores dentro das cadeias produtivas. Para serem apropriadas as tecnologias devem levar em consideração aspectos sociais, econômicos e culturais, além dos ambientais. As técnicas propostas devem adequar-se ao tipo e a quantidade de mão de obra disponível, a capacidade de investimento e o histórico das formas de cultivo. Devem ainda promover a conservação do solo e da água (a ciclagem de nutrientes), o manejo da biodiversidade e o aproveitamento das condições de clima disponíveis, estimulando as interações positivas entre esses fatores. O uso de insumos externos pode pesar no estabelecimento de condição de autonomia ou dependência no manejo do solo, da água e da biodiversidade. É importante avaliar para cada condição específica, o quanto a prática acrescenta no rendimento da atividade e na remuneração das horas de trabalho.

É preciso lembrar que os custos de produção da cadeia produtiva devem permitir que os agricultores familiares possam praticar preços competitivos e tenham qualidade nos seus produtos em relação aos seus concorrentes. O uso de máquinas, equipamentos e estruturas coletivas pode contribuir para a redução dos custos de produção, processamento, armazenamento e comercialização. Além dos aspectos relacionados à redução de custos e melhoria da eficiência ecológica dos processos produtivos, as situações de desgaste e contaminação dos recursos naturais pressionam para o incentivo para o uso de alternativas ao uso de agroquímicos e melhoria das práticas de mecanização e irrigação. A evolução do uso de práticas que promovam a intensificação ecológica <sup>17</sup> permite que a transição agroecológica possa ocorrer sem queda nos níveis de produtividade.

A produção de alimentos de base ecológica é a forma mais promissora para combater a desnutrição no mundo sem o esgotamento dos recursos naturais. No manejo do solo e da água é importante o cuidado para que haja sincronismo entre a velocidade de mineralização dos materiais orgânicos e a demanda por nutrientes e água pelas plantas cultivadas. Esse conceito tem grande utilidade para o manejo adequado da matéria orgânica do solo nas regiões tropicais, evitando situações de carência ou excesso de nutrientes, com reflexos significativos na produtividade e equilíbrio dos sistemas de produção. <sup>18</sup>

No manejo da biodiversidade vem aumentando as alternativas de insumos ecológicos que funcionam com eficiência a custos acessíveis. A seleção de variedades produtivas e resistentes, a diversificação dos cultivos e o manejo das plantas espontâneas ou invasoras também tem desempenhado papel importante na proteção das plantas cultivadas. Como outras práticas podemos destacar o controle biológico aumentativo e a liberação de inimigos naturais, além do controle de pragas e doenças

---

<sup>17</sup> Intensificação Ecológica da Agricultura/ Inácio de Barros... [et al.] – Aracaju: Embrapa Tabuleiros Costeiros, 2016. 31 p. (Documento 208/ Embrapa Tabuleiros Costeiros)  
Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/147388/1/Doc-208.pdf>  
Acesso em 08.11.2020.

<sup>18</sup> NOORDWIJK, M.; CADISHCH, G. Acces and excess problems in plant nutrition. **Plant and Soil**. n.247. p. 25-40. 2002.

com extratos de plantas, caldas protetoras ou por comportamento com compostos semioquímicos e ferômonios sexuais. Várias práticas da produção orgânica têm se mostrado eficientes para melhorar a produtividade ou minimizar custos <sup>19</sup>.

Algumas estratégias podem ser detalhadas para a promoção da Agricultura Sustentável Regenerativa e da Agroecologia e Produção Orgânica:

- **Programa ATER para uma Agricultura de Baixo Carbono** – com base nas Rotas de Descarbonização do estado de São Paulo e no Programa ABC;
- **Programa de ATER agroecológica e de fortalecimento da Agricultura Orgânica Paulista**
  1. Apoio à regulamentação da PEAPO – Política Estadual de Agroecologia e Produção Orgânica e elaboração do Plano Estadual de Agroecologia e Produção Orgânica/PEAPO;
  2. Implementar Plano de Capacitação continuada em Agroecologia e produção Orgânica para profissionais da secretaria da Agricultura;
  3. Avançar no incentivo à Transição Agroecológica (Protocolo e outros instrumentos da PEAPO, artigo 7º);
  4. Rever os atuais mecanismos de abastecimento de produtos orgânicos e estruturar programa de compras públicas e incentivos a canais curtos de comercialização (ações locais);
  5. Estratégias para estimular o uso e conservação da agrobiodiversidade, com programa para produção, trocas e utilização de sementes e mudas orgânicas e crioulas; incentivo ao uso de PANCs e implantações de Sistemas Agroflorestais;
  6. Melhorar o monitoramento do uso e os impactos dos agrotóxicos;
  7. Estratégias para melhorar o acesso à Linha FEAP-Transição e Agroecológica e PRONAF, em consonância com o Programa de ATER Agroecológica e de fortalecimento da Agricultura Orgânica Paulista.

---

<sup>19</sup> VENZON, M.; et al. Manejo de pragas na agricultura orgânica. Cap. 4. p. 107-128. In: LIMA, P.C.; et al. Tecnologia para produção orgânica. Unidade Regional Epamig Zona da Mata. Viçosa. 2011. 249 p.

**EIXO ESTRUTURANTE III - Cidadania e democratização das políticas públicas:**

Estimular a cidadania vai além de prover infraestrutura, é estimular o desenvolvimento de consciência nas pessoas – cidadão é aquele que sabe o seu lugar no mundo, de onde veio e para onde vai.

Algumas demandas específicas precisam ser apoiadas por políticas públicas direcionadas – compras públicas, crédito, regularização ambiental, projetos comunitários para povos e comunidades tradicionais como pescadores artesanais, quilombolas, comunidades indígenas. Entre essas demandas existe também a promoção da igualdade de gêneros (institucional e no meio rural) e a implementação de políticas específicas para a juventude rural.

Nos últimos anos foram desenvolvidas e legalmente normatizadas diversas formas de proteção da natureza. Foram criadas áreas protegidas e definidos mecanismos de controle e de repressão, para monitorar e punir aqueles que não cumprirem as regras estabelecidas. Um dos equívocos que se pode constatar nestas estratégias de conservação da natureza é que muitas vezes as regras são estabelecidas em locais distantes das regiões atingidas, com parâmetros gerais e que não levam em conta particularidades dos diferentes ecossistemas e a capacidade de uso do solo. Pode-se também constatar a impossibilidade física e institucional dos poderes públicos em fiscalizar, controlar ou ainda promover de forma ampla e democrática o acesso ao licenciamento ambiental, para um melhor ordenamento da ocupação do solo e aproveitamento e proteção dos recursos naturais.

O Cadastro Ambiental Rural reconhece em parte as limitações das formas de conservação da natureza baseadas na repressão, ao permitir a construção de um banco de dados a partir de procedimentos declaratórios dos agricultores. Dependendo da forma de manejo, as atividades agropecuárias podem causar impactos negativos ou contribuir positivamente para os serviços ecossistêmicos. Com relação ao ciclo da água, por exemplo, o incentivo às práticas de base agroecológica pode incrementar as taxas de infiltração e ajudar a proteger os recursos hídricos em vastas áreas.

Diferentemente de modelos de conservação dos recursos naturais baseados na fiscalização e na repressão o conceito do pagamento de serviços ecossistêmicos é baseado no envolvimento, no incentivo e na compensação. O pagamento de serviços ecossistêmicos pode ser pensado como uma maneira de "envolver" os produtores rurais nas estratégias para proteger os recursos naturais.

Além dos benefícios econômicos diretos, a implantação de um "Programa de Pagamento de Serviços Ecossistêmicos" tem o grande mérito de representar o reconhecimento da importância do papel dos modelos de agricultura que adotam práticas sustentáveis regenerativas e de base agroecológica e produção orgânica para a sociedade brasileira como um todo. O conjunto de políticas públicas voltadas para o incentivo da agricultura familiar pode contribuir para melhorar o perfil fundiário de concentração de Terras no Brasil, facilitando o acesso e estimulando as novas gerações a permanecer na atividade.



## POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS

Para efetivamente promover a cidadania e a democratização das políticas públicas da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do estado de São Paulo é necessário um olhar diferenciado para as comunidades tradicionais

Os municípios litorâneos paulistas, com mais de quinhentos quilômetros de zona costeira, abrigam diversas comunidades tradicionais: pescadores artesanais indígenas, quilombolas e comunidades caiçaras, que tradicionalmente sempre viveram da agricultura e da pesca. No Vale do Ribeira também há uma grande concentração de comunidades tradicionais.

Os pescadores artesanais do litoral paulista estão distribuídos ao longo de toda a costa, com destaque para os municípios de Iguape, Ubatuba e Cananeia, que representam 64% das embarcações (figura 7).

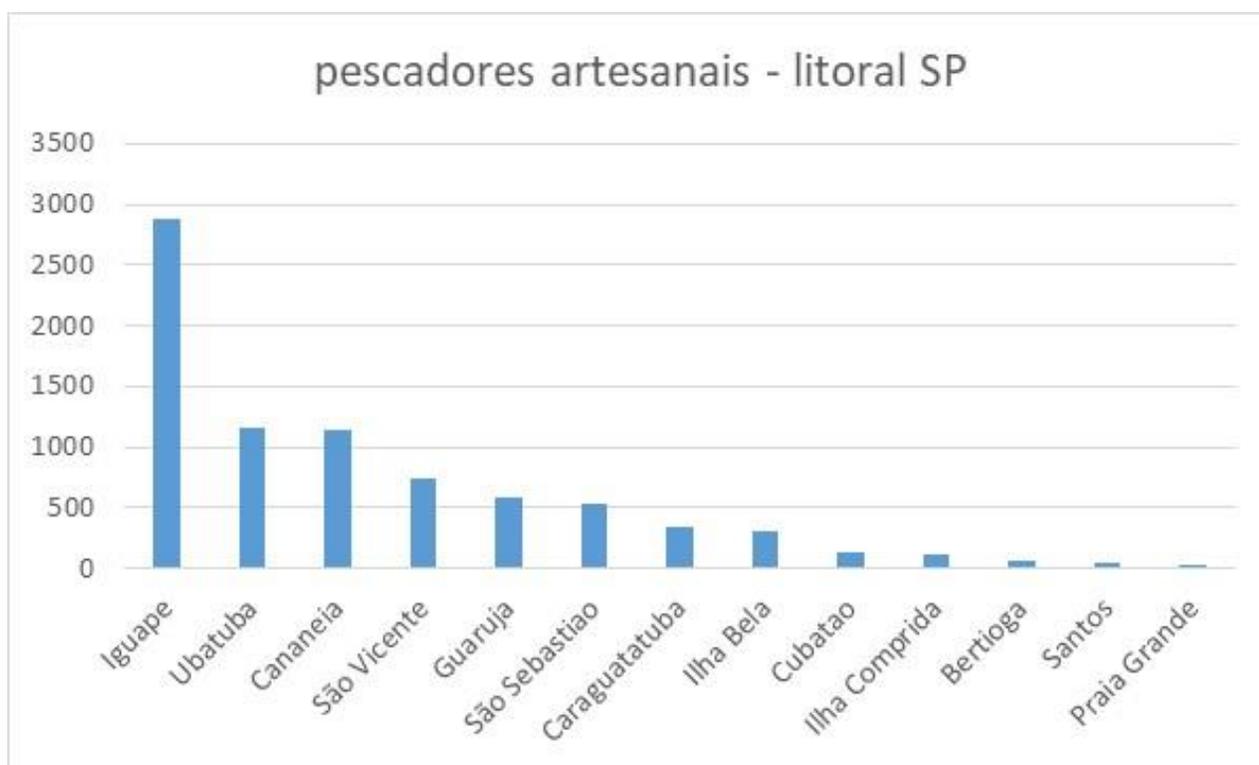


FIGURA 7 – Distribuição dos pescadores artesanais por município do litoral paulista

O território do Litoral Norte é bem entrecortado, com vários ambientes costeiros que proporcionam o desenvolvimento de atividades de maricultura, especialmente a mitilicultura, o cultivo de vieiras e mais recentemente o cultivo de algas marinhas. São realizadas formas de pesca com diferentes petrechos, obtendo-se capturas de dezenas de espécies variadas, algumas com elevado valor agregado. Estudos realizados pela AMESP – Associação de Maricultores do Estado de São Paulo, em parceria com a CATi em Ubatuba para elaboração de seu Plano de Negócios, mostrou que a maricultura de moluscos no litoral norte paulista é atividade altamente lucrativa, sendo uma excelente alternativa para geração de renda e trabalho.

O Projeto Microbacias II foi um marco para a extensão rural paulista pública e para o seu trabalho com as comunidades tradicionais. Executado pela CATi e instituições parceiras o Microbacias II possibilitou que 35 comunidades tradicionais recebessem apoio e investimentos, com o valor total chegando a cerca de R\$ 13 milhões. O foco das ações era definido na elaboração do Plano de Etnodesenvolvimento, como resultado do esforço, da união e do empenho de toda a comunidade, juntamente com os profissionais da CATi e das organizações parceiras, com destaque para a FUNAI e o ITESP. As comunidades puderam debater, de maneira participativa, justa e democrática, suas principais dificuldades, suas condições de sobrevivência, seus problemas e as possíveis soluções na busca de melhores condições de vida. Essa forma participativa de tomada de decisão sobre o foco de ação e a posterior autogestão dos recursos financeiros alocados foram o terreno fértil semeado pelo Microbacias II para promover o protagonismo das comunidades tradicionais. Podemos apontar três grandes grupos de aquisições realizadas pelas comunidades. O primeiro voltado à produção agrícola (máquinas, equipamentos e insumos), o segundo para o transporte da produção e para a mobilidade (caminhões, veículos utilitários e barcos) e um terceiro grupo para construções rurais (centros de recepção de visitantes, centros comunitários, barracões para processamento da produção, cozinhas comunitárias e todos os respectivos equipamentos complementares).



## VII. O PAPEL DA EXTENSÃO RURAL, GESTÃO E GOVERNANÇA

A democratização interna é um grande passo para ter equipes motivadas. A partir daí será possível atuar com eficiência, eficácia e efetividade. Tendo a equipe da SAA-SP motivada será possível desenhar qual é o quadro atual da infraestrutura disponível, identificar onde a SAA-SP poderá atuar com equipe própria e onde será necessário estabelecer parcerias com os municípios que tiverem interesse em fortalecer suas atividades rurais.

Para promover o diálogo com a sociedade será fundamental revitalizar os conselhos municipais de desenvolvimento rural, apoiando a elaboração ou revisão de seus planos municipais. A partir dessas células organizacionais será possível compor os conselhos regionais e escolher lideranças para o conselho estadual que tenham representatividade e participação nas políticas voltadas para o setor agropecuário.

As iniciativas a serem apoiadas estabelecerão um marco zero, alinhando seus objetivos, metas e indicadores de forma integrada com as demais. Devem ser realizadas reuniões periódicas para acompanhamento e promoção de intercâmbios.

Para otimizar a comunicação será necessário investir em plataforma digital robusta, que permita compartilhamento de dados e fortalecimento das relações de cooperação - para promover a sinergia da **EXTENSÃO RURAL 7.0 – REDE DE CONEXÃO RURAL SP**.

Para o fortalecimento da Extensão Rural é preciso lembrar que projetos precisam ter continuidade para poder expressar toda a sua potencialidade e que é fundamental promover intercâmbios.

## VII.1 – O papel da extensão rural

Um dos principais papéis do extensionista é atuar como facilitador da compreensão das pessoas envolvidas na produção e consumo de produtos agropecuários. Os processos são complexos, pois misturam interações ecológicas que incluem o componente humano e suas diferentes facetas culturais.

Um aspecto extremamente relevante da extensão rural oficial do Estado de São Paulo é que as Casas da Agricultura sempre foram uma referência em termos de capilaridade dentro do Estado, Este aspecto sempre foi enaltecido e utilizado estrategicamente pelo governo para implantar ações no âmbito rural. É notório que nos últimos anos esta capilaridade vem sendo diminuída pela falta de reposição dos quadros funcionais, o que resulta no comprometimento desta efetividade em municípios sem a presença da Casa da Agricultura.

**Com relação ao Eixo estruturante I – Gestão, Organização Social e Mercado,** uma proposta pragmática de ação é que a extensão rural atue como entidade articuladora na elaboração do projeto de venda para o PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar e do Programa de Aquisição de Alimentos modalidade Doação Simultânea (PAA\_DS), fortalecendo Associações e Cooperativas. Esta atuação facilita a diversificação e pode auxiliar a preparar esses grupos para o acesso ao mercado, com planejamento da produção para superar os desafios da sazonalidade da oferta e com rastreabilidade para garantir a qualidade. É fundamental a atuação dos extensionistas junto aos conselhos municipais de segurança alimentar e nutricional e conselhos de alimentação escolar, para tecer a ponte entre secretários de educação e nutricionistas e os agricultores familiares e suas organizações. A negociação dos preços e o monitoramento do processo de fornecimento para a alimentação escolar e outros programas por meio de interação e diálogo com os conselhos municipais auxiliam no crescimento da maturidade política das organizações.

Uma nova tendência que tem sido observada é o aumento do interesse dos consumidores de saber como foram produzidos os produtos que consomem. Com isso, tem crescido a procura por produtos certificados, que permitem rastrear a sua origem e garantir a sua qualidade. O pagamento de até 30% a mais para produtos orgânicos no Programa Nacional de Alimentação Escolar estimula o processo de certificação orgânica. Para venda direta isso pode ser efetivado pela formação de OCS, Organização de Controle Social. Esse formato barateia os custos da certificação e facilita o acesso. Para grupos formais mais avançados na sua organização é possível a formação de SPG, Sistema Participativo de Garantia, ou a certificação por auditoria de forma participativa. Indo além das vantagens relacionadas à facilitação da comercialização, os processos de garantia da qualidade dos produtos feitos de forma participativa aproximam as pessoas e facilitam a troca de experiências.

**Com relação ao Eixo estruturante II – Agricultura sustentável regenerativa, agroecologia e produção orgânica (inovações tecnológicas)**, para a sua efetiva implementação o contato com experiências concretas de sucesso cumpre papel fundamental de sensibilizar para inovações que facilitem a transição agroecológica. Esse procedimento também é importante para convencer as famílias agricultoras da importância da organização social. Nas visitas de intercâmbio, sempre que possível, é interessante que a comunicação aconteça de produtor para produtor, o que facilita o intercâmbio de experiências. Estratégias complementares como troca de sementes e mudas fortalecem o processo de formação de redes de cooperação.

Diferentemente do modelo difusionista de extensão rural utilizado para estimular o uso das tecnologias baseadas nos agroquímicos que dão respostas rápidas, algumas práticas de manejo de base agroecológica demoram mais tempo para apresentar resultados. Em função disso, é interessante pensar na implantação de unidades de observação em um maior número de propriedades, para que os produtores possam acompanhar mais de perto o processo de evolução dessas práticas.

Algumas Prefeituras têm adotado o uso de patrulhas agrícolas ou a produção de composto orgânico para apoiar as atividades da agricultura familiar. É interessante que esses programas sejam associados às estratégias de organização social e a processos de transição agroecológica para a produção orgânica.

**Com relação ao Eixo estruturante III – Cidadania e democratização das políticas públicas**, um exemplo a ser seguido é o funcionamento dos comitês de bacias hidrográficas, onde ocorre a participação paritária do estado, dos municípios e da sociedade civil organizada.

Para que as políticas públicas possam incentivar o uso sustentável e a conservação dos recursos naturais – a "conservação produtiva" o serviço de extensão rural pode lançar mão de diversas ferramentas, como apoiar o Planejamento Integral das Propriedades ou a adoção de Protocolos que incentivem as Melhores Práticas Agropecuárias – como o protocolo de transição agroecológica.

Na implantação de políticas públicas que aproveitem a vocação dos territórios o extensionista é peça chave para dialogar com os agricultores sobre como melhor aproveitar os recursos disponíveis. Como forma complementar também pode atuar para incentivar a participação em associações e cooperativas e órgãos colegiados, como conselhos municipais e comitês de bacias hidrográficas.

Para facilitar o processo de implantação de Programas de Pagamento de Serviços Ecosistêmicos, que podem retroalimentar iniciativas nos processos produtivos e na comercialização dos produtos sustentáveis, é muito importante desenvolver mecanismos que evitem que os custos de transação sejam muito elevados, como acontece quando é dada ênfase a ferramentas de monitoramento.

Um exemplo de prática a ser incentivada que consegue aliar diversificação e conservação dos recursos naturais são os sistemas agroflorestais de base agroecológica.

Ainda que seja difícil medir os impactos da extensão rural devido a sua natureza de processo educativo e contínuo é essencial identificar indicadores. Precisamos evoluir de uma sociedade de risco para uma sociedade que seja a favor da água e da vida – uma sociedade que valorize o bem viver.

No momento presente, adequação ambiental das propriedades rurais tem sido um desafio enorme para o serviço de extensão rural paulista. Da forma como foram feitas as mudanças de atribuição o extensionista está com responsabilidade de fiscalização perante o sistema de adequação ambiental das propriedades. Este caráter fiscalizatório é, muitas vezes, prejudicial ao efetivo trabalho de extensão rural. A confiança do produtor rural em receber e de fato mostrar suas fragilidades no quesito ambiental ao agente de extensão rural fica completamente comprometida.



## COMUNIDADES TRADICIONAIS E CIDADANIA

Credibilidade se conquista com ações efetivas. Durante o primeiro encontro de extensão Rural indígena em novembro de 2009, o então coordenador da CATi, declarou na mesa de abertura: "A partir de agora a ATER indígena estará no DNA da CATi." Uma instituição séria precisa honrar seus compromissos e dar continuidade em suas ações. O grande diferencial da extensão rural pública deve ser poder promover projetos que tenham propósitos no curto, médio e longo prazo.

Estratégias inovadoras devem ser formuladas em debates com as comunidades. Durante a execução do Projeto Microbacias II foi debatida a importância da criação, nos municípios, de equipamentos públicos para a comercialização dos produtos das comunidades tradicionais, numa perspectiva de formação de redes de comercialização solidárias e também a promoção de eventos anuais de valorização das culturas tradicionais. As comunidades quilombolas já eram atendidas pela Fundação Itesp, mas as comunidades indígenas não contavam com um serviço regular de extensão rural pública do estado até o advento do Microbacias II.

***As estratégias da economia solidária podem ser uma ferramenta importante para abordar a extensão pesqueira com os pescadores artesanais e o trabalho com as comunidades tradicionais. Esse público tem uma grande riqueza cultural e possui particularidades que para desenvolver as suas vocações demandam estratégias diferenciadas.***

***Retirar as comunidades tradicionais de São Paulo da invisibilidade social e orçamentária deve ser um dos principais compromissos de uma reestruturação do estado que se proponha a uma gestão moderna, de governança democrática e com compromisso efetivo de implementar a consciência de cidadania no campo.***

## VII.2. Gestão e Governança

Em todo o mundo, mais e mais instituições estão eliminando estruturas organizacionais tradicionais e introduzindo hierarquias planas, o trabalho em redes de cooperação. A maioria dos profissionais, principalmente de instituições públicas, ainda trabalha em organizações hierárquicas. Há um "CEO" – o diretor executivo que fica no topo da hierarquia, seguido por camada sobre camada de gestores, e os funcionários na parte inferior – "o chão da fábrica". Este tipo de sistema, herança dos tempos feudais, tem ficado cada vez mais desatualizado. As organizações humanas se transformaram em etapas ao longo da história e continuam a evoluir. <sup>20</sup>

Algumas administrações públicas vêm tentando se reestruturar e para isso adotar a gestão matricial - um modelo de gestão em que as relações de subordinação estão configuradas numa estrutura de matriz, isto é, os servidores mais diretamente ligados ao atendimento ao público ficam subordinados a mais de uma chefia. Provavelmente isso vem ocorrendo em função do significativo déficit de servidores pela falta de realização de concursos públicos. O modelo é complexo porque implica na utilização de uma mesma equipe de profissionais para desenvolver projetos com objetivos ou atividades distintas. Deste fato advém uma elevada complexidade interna difícil de gerir. São evidentes as desvantagens deste tipo de gestão com problemas de autoridade e de comunicação internos. Uma gestão ineficaz dessas relações complexas pode levar a conflitos recorrentes e a um ambiente de insatisfação generalizada de difícil resolução. <sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> LALOUX, F. **Reinventing Organizations - A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness**. Nelson Parker. 2014. 360 p.

<sup>21</sup> Bastos, E. *O que é a gestão matricial?* Disponível em <https://www.portal-gestao.com/artigos/7578/> Acesso em 08.11.2020.

Algumas instituições têm se reestruturado para promover ambientes um pouco mais livres, para fomentar a inovação e a criatividade - operam de acordo com o princípio da gestão por objetivos e resultados.

Existe um estágio de organização ainda mais progressivo, a organização TEAL – a gestão integral. A gestão integral estimula as habilidades pessoais de todos os funcionários, levando a uma força de trabalho mais motivada e profissional. Isso torna as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas.

Na gestão integral o desenvolvimento de projetos é discutido em reuniões de governança, orientadas por um facilitador, para garantir que nenhuma pessoa sozinha possa dominar a tomada de decisões. As organizações com gestão integral promovem uma atmosfera mais pessoal, que abre espaço não apenas para o trabalhador, mas para toda a pessoa. Existe a preocupação com a construção de ambientes emocionalmente favoráveis – passamos muito tempo no trabalho, é importante que ele seja um bom lugar para se conviver.

É muito importante ter um plano de carreira atraente, com capacitação continuada – isso faz toda a diferença para a qualidade dos serviços que serão executados. Também é imprescindível cultivar valores que facilitem o espírito de cooperação na equipe, que haja identificação com a missão da instituição. Para incentivar o cooperativismo é preciso exercer uma gestão que estimule as relações humanas do tipo ganha-ganha e de confiança mútua. Um dos principais papéis dos gestores é promover relações de confiança plena - impedir que práticas e hierarquias antigas se infiltrem na organização.

Mudanças não acontecem rapidamente, mas a gestão integral não significa ajustar pequenos detalhes. É preciso uma mentalidade totalmente nova – gestores intermediários precisam aprender a delegar e dividir responsabilidades.

A estrutura organizacional é componente essencial para que uma organização se mantenha concentrada nos seus objetivos. A missão, a visão, os valores e as estratégias de atuação são informações essenciais para a definição da estrutura.

A Estrutura organizacional diz respeito as atribuições, responsabilidades e instancias de tomada de decisão. A estrutura de uma organização está diretamente associada à sua estratégia e abrange fatores físicos, humanos, financeiros, jurídicos, gerenciais e econômicos.<sup>22</sup> Para aumentar sua eficiência as organizações precisam descentralizar as autoridades, as responsabilidades e os ganhos – de forma a incentivar o compromisso com os resultados de forma geral. A melhor maneira reestruturar uma instituição para viabilizar maior desempenho é investir em preparo, flexibilidade e competência para aceitar desafios e aproveitar oportunidades. Para isso, é preciso investir em estratégias voltadas para todos os atores envolvidos no processo, para alcançar resultados quantitativos e qualitativos.

---

<sup>22</sup> NUNES, Erick Limoeiro; et.al. A Crescente Utilização de Estruturas Matriciais na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 07, Vol. 02, pp. 18-38, Julho de 2018.

## **Ações para reestruturação da SAA-SP**

### **1. #volta CATi:**

Reivindicamos o retorno da marca CATi. É uma marca reconhecida pelos agricultores e também no cenário nacional e internacional. O Tempo transcorrido da mudança do nome da CATi, foi suficiente para mostrar que tal medida, foi um grande equívoco – com desgastes para toda as partes envolvidas;

### **2. Fortalecimento das Casas da Agricultura:**

A base de qualquer ação de extensão rural é a confiança e a aceitação do extensionista pela comunidade - o sistema descentralizado de atendimento, com o extensionista vivendo o dia a dia do município. Os espaços físicos das Casas da Agricultura são essenciais como polo concentrador de energias de inovação e cooperação, uma referência para as ações de integração entre o meio rural e o urbano. O atendimento da CATi deve ser predominantemente presencial, a digitalização progressiva deve ser vista como uma ferramenta para potencializar o trabalho em redes de cooperação;

### **3. Revisão do orçamento atual e reposição salarial e do quadro de funcionários:**

Uma proposta séria de reestruturação, modernização e revitalização precisa de gente. É preciso repor as perdas salariais e rever o orçamento da SAA-SP, penúltimo colocado quando comparado com outros estados da federação. Com a revisão do orçamento será possível, ao longo do tempo, revitalizar as 594 Casas da Agricultura;

### **4. Democratização da instituição:** Implantar o sistema de eleição por lista tríplice para cargos de direção. Essa estratégia retomaria a legitimidade dos líderes – essenciais para o trabalho em equipes, sendo já utilizada em instituições como a EMBRAPA, Ministério Público e Universidades, e também nas empresas mais modernas do mundo;

#### 5. **Manutenção do DSMM:**

Manter o Departamento de Sementes Mudas e Matrizes junto ao órgão de extensão rural do Estado. Essa medida é chave para operacionalizar o acesso dos agricultores familiares a material genético de qualidade;

#### 6. **Criação de um conselho consultivo:**

Convidar representantes de entidades dos setores público e privado, para auxiliar a coordenadoria especializada em extensão rural da pasta. A formação de um conselho consultivo, que tenha legitimidade junto ao público-alvo, é essencial para a apresentação de propostas de novas políticas públicas e ações da SAA-SP que sejam conectadas com a realidade, visando à melhoria de sua gestão;

#### 7. **Parcerias com outras instituições públicas de ATER e da pesquisa:**

Essa medida é essencial para a implantação de ferramentas modernas de extensão rural, por meio de intercâmbios com instituições como a EPAGRI, IDR-PR; EMATER-MG e EMBRAPA, para evoluir a partir de experiências já desenvolvidas;

#### 8. **Revisão das divisões das CATi Regionais:**

Para a subdivisão das regionais agrícolas a sugestão da APAER é que o ponto de partida para a definição de um novo desenho seja os 22 comitês de bacias hidrográficas (figura 8a). A regionalização dos comitês levou em consideração critérios técnicos - como comprometimento da disponibilidade hídrica para irrigação e os riscos proporcionados para os recursos hídricos pelo uso de agrotóxicos<sup>23</sup>. Esses critérios têm estreita correlação com a proposta de transição para uma agricultura sustentável regenerativa e para o fortalecimento da agroecologia e da produção orgânica. **Em função de aspectos socioeconômicos específicos de cada território deverão ser realizados ajustes.**

---

<sup>23</sup> SEMA-SP, 1997. **Caracterização das unidades de gerenciamento dos recursos hídricos.** 51 p.

O principal objetivo deverá ser melhorar a eficiência da atuação regional da CATi, na promoção da sinergia entre as iniciativas dos municípios - visando o aprimoramento e potencialização das vocações de cada território.

**9. Extensão Rural e Defesa Agropecuária atuando separadamente de forma integrada:**

O extensionista não deve ter atribuições ligadas à fiscalização. Isso prejudica as relações de confiança e valorização que as famílias rurais depositam no especialista em extensão rural e que nos são tão valiosas. Foi essa a razão da separação da Defesa Agropecuária, que já foi um departamento da CATi;

**10. Rever os procedimentos e a quem atribuir as responsabilidades da fiscalização e regularização ambiental:**

Pelos mesmos motivos que levaram a separação da extensão rural da defesa agropecuária, é preciso rever as atuais atribuições de revisão do Cadastro Ambiental Rural e das medidas para regularização ambiental das propriedades rurais. Os papéis de extensionista e agente de fiscalização ambiental são conflitantes. Além disso, com a atual falta de infraestrutura e de pessoal concursado, esses procedimentos não podem continuar prejudicando o atendimento dos agricultores familiares nas suas demandas prioritárias.

As figuras 8a traz a divisão dos Comitês de Bacias Hidrográficas do Estado de São e a figura 8b traz uma proposta para uma nova organização da CATi.

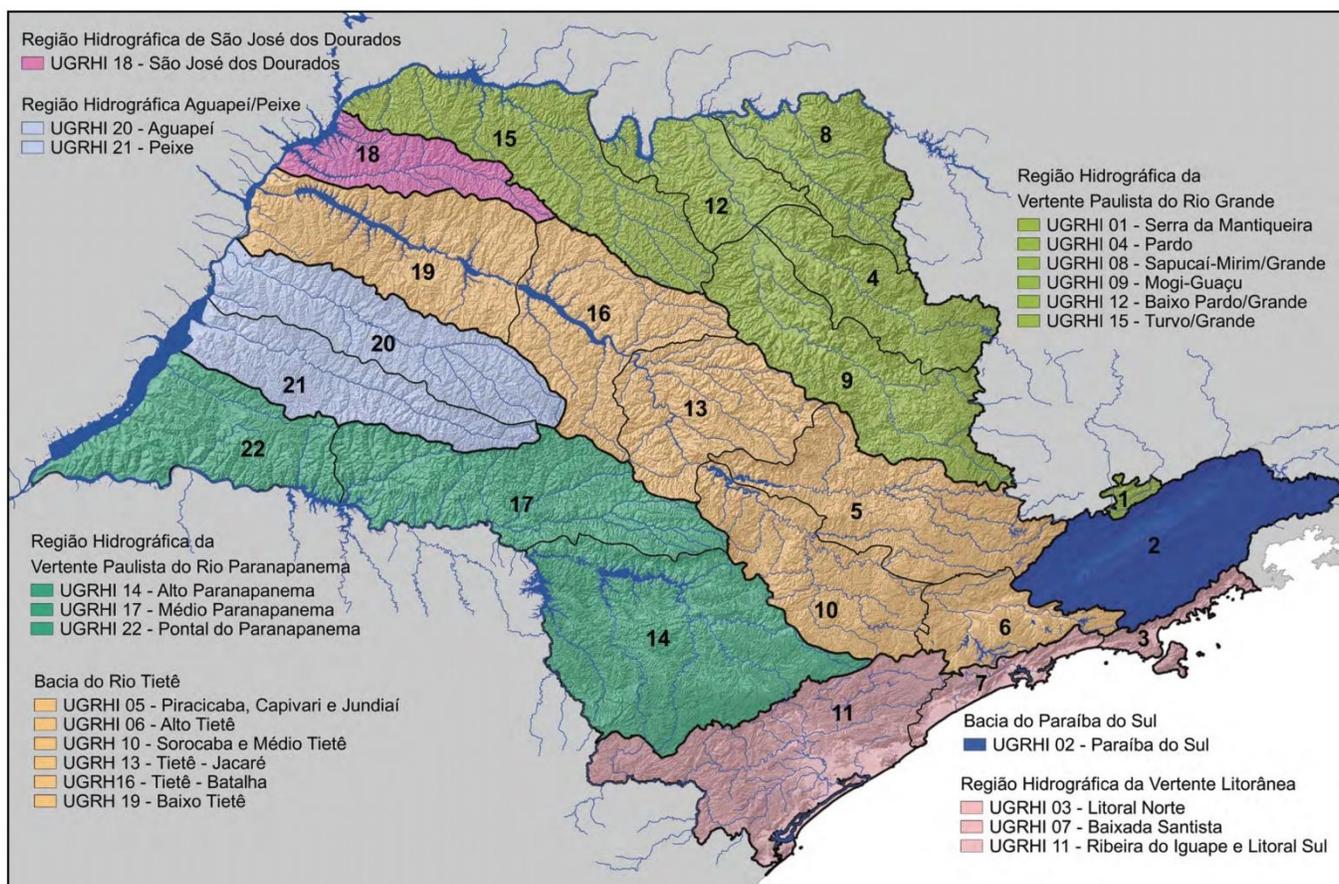


Figura 8a – Divisão dos Comitês de Bacias Hidrográficas do Estado de São Paulo  
(Lei 9.034 de 1994) <sup>24</sup>

<sup>24</sup> PLANO ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS. 2016-2019. Disponível em <http://www.sigrh.sp.gov.br/public/uploads/ckfinder/files/PERH%202016-2019%20INTERNET%20225%20dpi.pdf>  
Acesso em 05.11.2020.

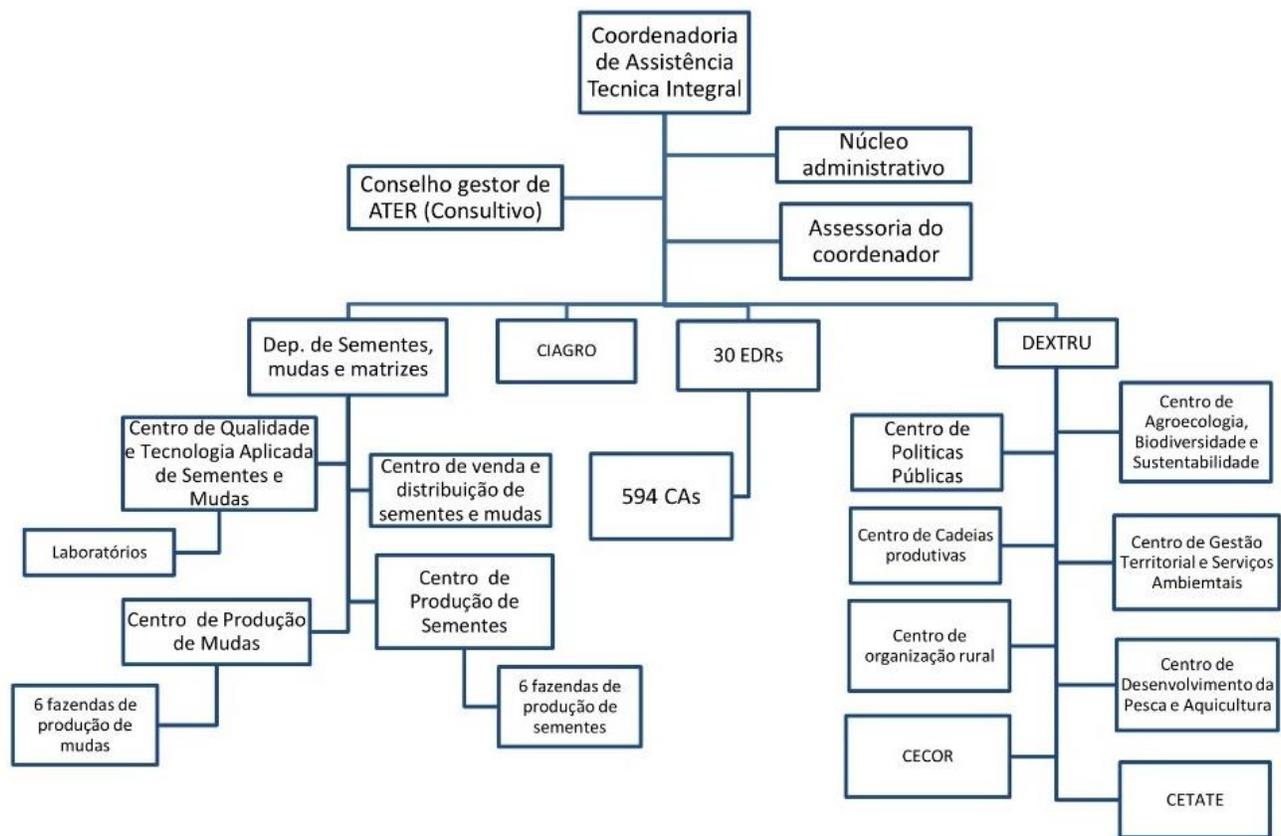


Figura 8b – Sugestão de um novo organograma para a CATi

## VI.2. Ações para revitalização da Extensão Rural em São Paulo

As ações para revitalização da Extensão Rural em São Paulo seriam desenvolvidas em duas fases: em uma primeira fase aconteceria a construção conjunta com o setor rural, com foco do plano estratégico a ser desenvolvido e na segunda fase aconteceria a implementação do plano construído de forma participativa com as lideranças do setor.

Etapas da construção conjunta:

- a)** Definição dos municípios prioritários, com atenção especial para os municípios com predominância da presença da agricultura familiar e adotar estratégias que respeitem a vocação dos municípios as inúmeras alternativas que a agropecuária pode proporcionar;
- b)** Construção conjunta, por meio de redes sociotécnicas, com os agricultores e suas entidades, da estratégia de ação e execução de forma participativa, identificando gargalos a serem transpostos e como aproveitar as fortalezas e oportunidades do momento atual;
- c)** Definição de objetivos, metas, valores de recursos e ações a serem priorizadas.
- d)** Comunicação e atuação sinérgica entre as regiões prioritárias, para desenvolvimento em conjunto das ações.

## VIII. NOVA CATi – o espaço da Casa Agricultura como o "HUB" <sup>25</sup> das conexões do AGRO

Para que políticas públicas sejam efetivamente implantadas é fundamental saber ouvir e para isso é preciso ter vontade política e método. Na extensão rural em São Paulo desde meados da década de 90 no século passado a CATi adotou métodos participativos em sua atuação, usando ferramentas como o planejamento participativo com objetivos (método "ZOOPI"), árvore de problemas e análise com a matriz SWOT ou matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Mais recentemente ferramentas de gestão participativa como a matriz de priorização de ações RAB (Rapidez, Autonomia e Benefício) e de planejamento estratégico como o quadro de modelo CANVAS também começaram a ser utilizadas.

É urgente e necessário desenvolvermos uma visão mais integral das unidades de produção e suas conexões com o meio urbano. As ações de hoje vão impactar o que vai ser o amanhã. É papel do serviço de extensão rural facilitar o acesso aos meios de produção.

É preciso melhorar a gestão das diferentes formas de capital (financeiro, natural, humano) e promover eficiência, eficácia e efetividade para remunerar melhor o trabalho de todos os envolvidos com as atividades agropecuárias - do campo a cidade. As atividades de extensão rural precisam de mais investimentos do poder público.

O 7o Seminário Paulista de Extensão Rural trouxe para São Paulo a visão da "Agricultura Sustentável Regenerativa", (figura 9) com uma postura propositiva e de evolução contínua, com previsão de ações em diferentes escalas de atuação – o que pode contribuir para uma melhor compreensão dos papéis do espaço rural.

---

<sup>25</sup> NOVA CATi – O "HUB" do AGRO Paulista - Não adianta uma Instituição realizar seu trabalho bem feito se, na sequência, o usuário não encontrar soluções. Todos os processos precisam estar interligados para garantir que o "hub" atenda todas as exigências de seu público-alvo. É preciso, principalmente, mostrar que as coisas estão conectadas umas às outras e quais benefícios elas trazem para as pessoas.

A partir do uso da biodiversidade funcional é possível fazer o planejamento integral das unidades produtivas. Esse planejamento deve levar em consideração uma visão sistêmica do território em que a unidade de produção está inserida.

O fortalecimento da Organização Social é fundamental para formação de redes de cooperação, com relacionamentos baseados na solidariedade, reciprocidade e promovendo a emancipação das pessoas em direção ao exercício da cidadania.

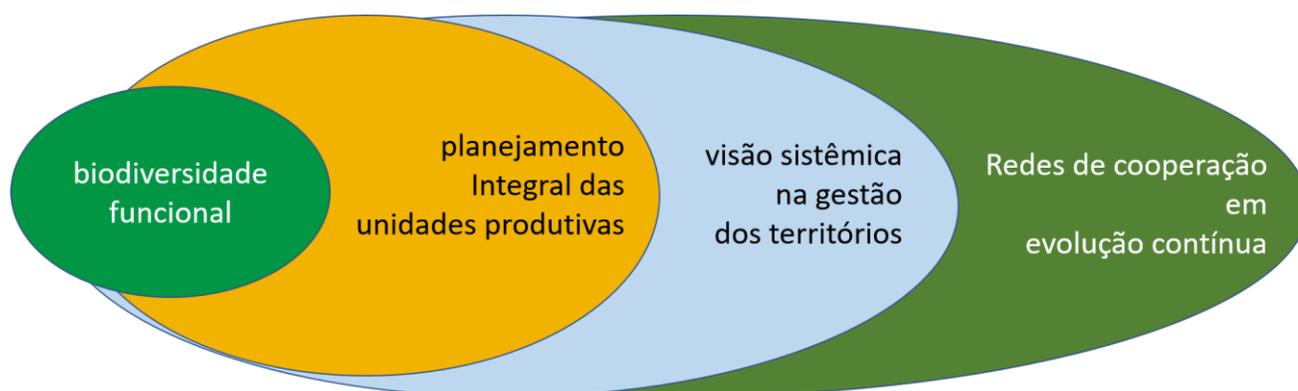


Figura 9: Visão sistêmica em diferentes escalas da agricultura regenerativa – TGI, 2016<sup>26</sup>

Modernizar é aproximar as pessoas, descentralizar, fortalecer redes de cooperação, promover a agricultura sustentável regenerativa e uma economia mais solidária. Para melhorar a eficiência das ações de extensão rural a serem implementadas essas deverão ser priorizadas em eixos estruturantes, para apresentarem resultados no curto, médio e longo prazo.

A utilização do conceito de melhores práticas poderá contribuir para atender várias metas – geração e distribuição de mais riqueza, segurança alimentar, segurança hídrica, conservação do solo, promoção da biodiversidade e ações concretas para enfrentar os alertas de mudanças do clima do planeta que afetam a todos.

O enfoque sistêmico preconizado pela agricultura sustentável regenerativa e pela Agroecologia e Produção Orgânica nas estratégias de extensão rural passa pelo fortalecimento da organização rural, com participação de produtores e consumidores.

<sup>26</sup> <http://www.terra-genesis.com/wp-content/uploads/2017/03/Levels-of-Regenerative-Agriculture-1.pdf>

## IX. PRAZO DE EXECUÇÃO

Qualquer programa de extensão rural e assistência técnica deve ser um projeto de estado e não de governo, tendo permeabilidade e segurança de execução por longo prazo.

A proposta da APAER, “EXTENSÃO RURAL 7.0 – REDE CONEXÃO RURAL SP” traz evidências de que a SAA-SP precisa ter uma gestão mais transparente e democrática. É preciso se comunicar de forma clara para toda a sua rede de servidores e também para toda a sociedade. O estímulo a processos participativos de tomada de decisão precisa ser mantido na missão da CATi. Os prazos a serem estabelecidos precisam levar em conta esse procedimento como parte dos nossos valores institucionais.

Uma extensão rural revitalizada precisa de objetivos claros e realizáveis, com orçamento compatível com o seu papel estratégico para o desenvolvimento sustentável do estado de São Paulo.

A APAER se dispõe a contribuir para que a SAA-SP passe a atuar de maneira mais transparente e democrática. A “EXTENSÃO RURAL 7.0 - REDE DE CONEXÃO RURAL SP” precisa ser apresentada e discutida com o setor rural para estabelecer um cronograma de execução com metas de curto prazo (dois anos), médio prazo (cinco anos) e longo prazo (dez a quinze anos).

A grande lição trazida pelos Programas de Microbacias I e II foi a importância de um programa de extensão rural para São Paulo que possa contar com um orçamento próprio, para que o cronograma de execução não fique atrelado às inconstâncias inerentes às mudanças de gestão política nas diversas instâncias de poder.

É preciso prever ferramentas para flexibilizar as estratégias para atender mudanças de cenários e de demandas. Porém, se a cada momento tivermos o lançamento de projetos que se restringem a objetivos midiáticos, a cada momento mudaremos de rumo e jamais chegaremos a lugar algum.

Para uma extensão rural moderna e revitalizada é preciso que sua implementação tenha continuidade, adotando a visão de processos evolutivos da agricultura sustentável regenerativa e da Agroecologia e Produção Orgânica.

## X. FONTES DE RECURSOS

Atualmente, o orçamento da SAA-SP é de apenas 0,29% do orçamento do Estado e para 2021, está previsto 0,30% do orçamento. Comparando com o orçamento em porcentagem das secretarias de Agricultura dos outros estados do Brasil São Paulo é o penúltimo colocado (figuras 10, 11 e 12).

Para que a Secretaria de Agricultura e Abastecimento possa de fato ser reestruturada e revitalizada, alcançando patamares semelhantes a de outros estados brasileiros a APAER sugere que o orçamento da SAA-SP seja de pelo menos 1,5% do orçamento estadual.

Os programas exitosos podem e devem virar programas de Estado, com legislação e orçamento próprios, por exemplo, por meio de emenda constitucional e assim obter orçamento próprio, sem contar apenas com o montante geral da SAA-SP.

Segundo alguns deputados da ALESP estima-se que a atual gestão do governo do Estado de São Paulo concede a empresas parceiras isenções fiscais de valores elevados, da ordem de R\$26 bilhões. É urgente e necessário rever quem são os beneficiários de tais isenções. A proposta da APAER é que o Estado passe a destinar 1% do valor arrecadado com ICMS dos produtos agroquímicos para projetos inovadores da Secretaria de Agricultura e Abastecimento com base nas ações previstas na proposta "EXTENSÃO RURAL 7.0 - REDE CONEXÃO RURAL SP".

A venda de produtos da SAA também podem ser uma fonte de recursos, como a venda de sementes e mudas e outros produtos, tanto da CATi como da APTA e IAC, como forma de subsidiar as atividades executadas regionalmente, para tanto faz-se necessário o maior investimento na produção de sementes e mudas e um departamento central de produção, comercialização e logística para que os produtos da SAA-SP cheguem a todas as Casas da Agricultura. Outra fonte de recursos pode ser a captação de recursos externos, por meio da participação em editais, como exemplo, FEHIDRO, Petrobras, Fundação Banco do Brasil, CNPq e FAPESP.

Sem investimentos não é possível ter eficiência e alcançar resultados que atendam os agricultores e o papel multifuncional da agricultura para toda a sociedade.

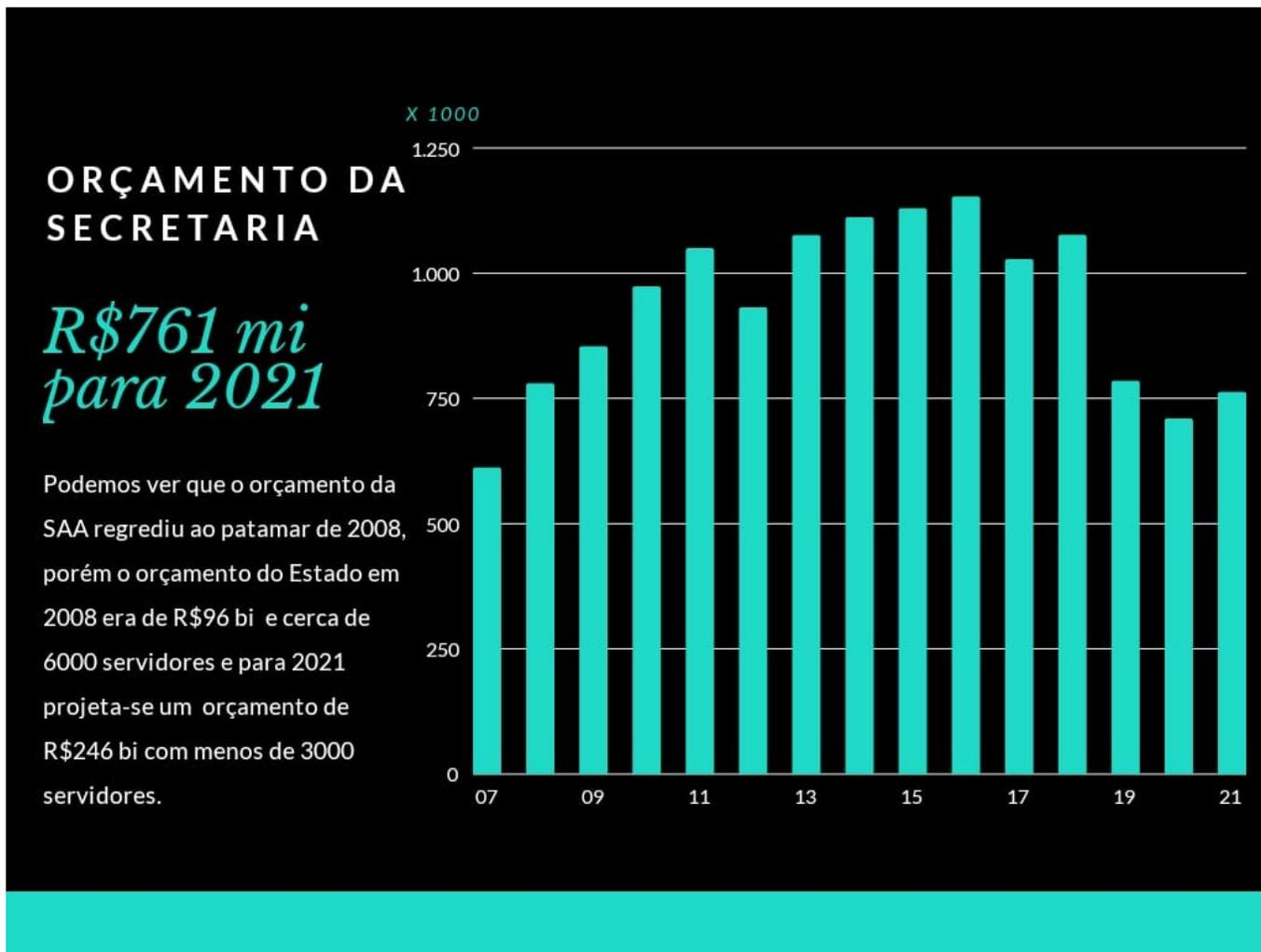


Figura 10 – Histórico do orçamento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de São Paulo

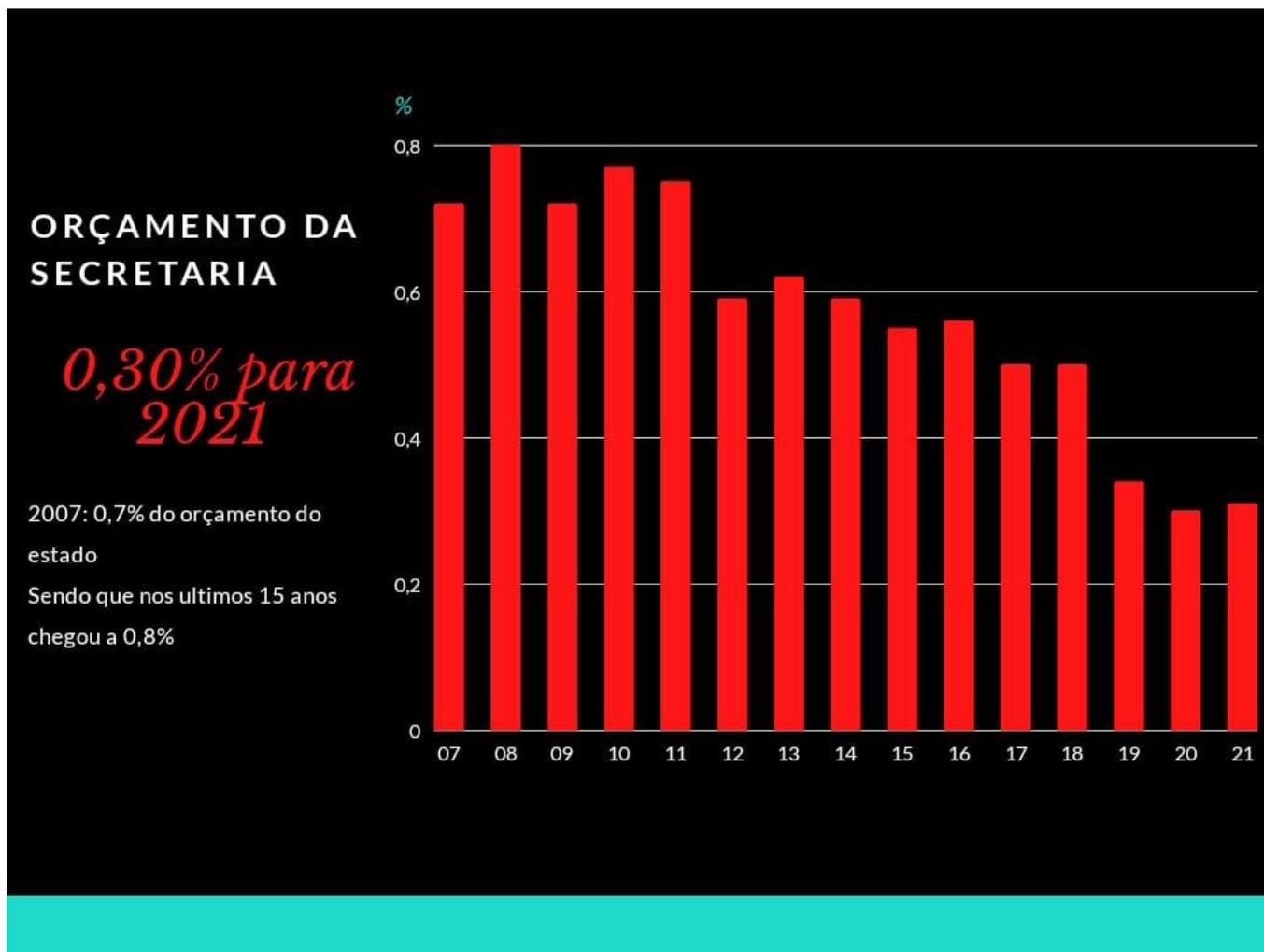


Figura 11 – Percentual do orçamento da SAA-SP em relação ao orçamento do estado.

**COMPARATIVO DA  
 PORCENTAGEM DO  
 ORÇAMENTO  
 COMPROMETIDO COM  
 A AGRICULTURA NOS  
 ESTADOS**

*SP - Penultimo colocado*

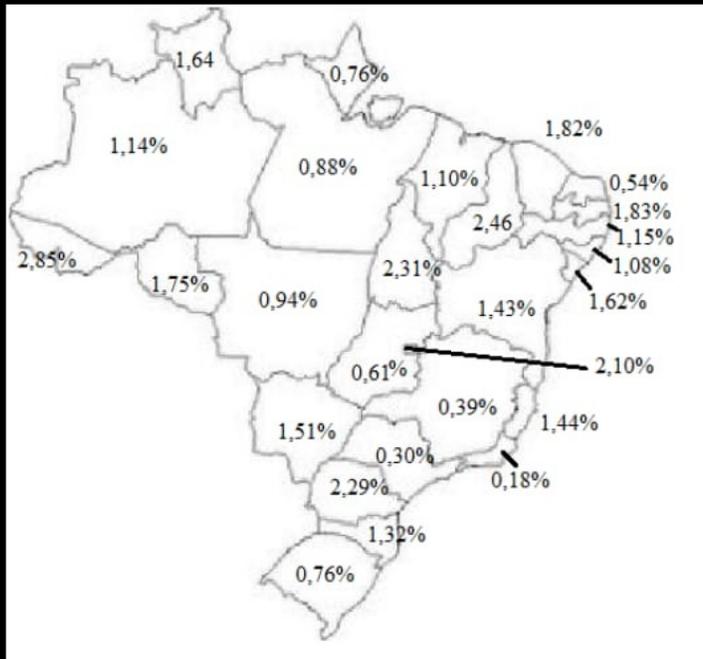


Figura 12 – Comparativo do orçamento da SAA-SP com outros estados do Brasil