

**TRANSFORMAÇÃO OU ADAPTAÇÃO?
ANÁLISE DE UM PROCESSO DE
MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Lucy Woellner dos Santos

Elisa Yoshie Ichikawa

FICHA CATALOGRÁFICA

Preparada pela Seção de Publicações e Divulgação da Biblioteca da FEA/USP

.

p. (Cadernos de Gestão Tecnológica, 71)

Bibliografia.

1.

CDD -

Apresentação

A inovação tecnológica é condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico e social de qualquer país. Nos dias atuais, tornou-se ainda mais presente, face aos desafios decorrentes da rapidez com que se processa o avanço do conhecimento e da competitividade acirrada de uma economia em crescente interdependência. Esta nova realidade afeta, principalmente, países subdesenvolvidos, entre eles, o Brasil e seus parceiros latino-americanos.

Nesse contexto, a gestão adequada de recursos escassos é vital para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sócio-econômico, que se concretizam por meio da elaboração de novos produtos e processos.

O tema “Política e Gestão Tecnológica” se caracteriza por sua natureza multidisciplinar, sendo objeto de estudo em diferentes setores acadêmicos. Estes costumam abordá-lo a partir de distintos quadros conceituais, utilizando diversos métodos de pesquisa.

Essa característica de multidisciplinaridade levou o PGT/USP - Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP e o Subprograma de Gestión de la Investigación y el Desarrollo Tecnológico do CYTED (Programa Ibero-americano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo) a se unirem para melhor desenvolver o tema. Esta união se dirige, especialmente, para o aumento da interação entre os pesquisadores ibero-americanos, em particular, e entre estes e as comunidades acadêmico e empresarial, em geral.

É nessa linha de atuação que surgem os *CADERNOS DE GESTÃO TECNOLÓGICA*, um espaço para a publicação de trabalhos que vem contribuir com o necessário incremento do acervo bibliográfico disponível sobre o tema.

Presentación

La innovación tecnológica es una condición necesaria para el proceso de desarrollo económico y social de cualquier país. En los días actuales, se hace todavía más necesaria, debido a los nuevos desafíos colocados por la rapidez con que se procesa el avance del conocimiento y por la marcada competitividad de una economía en creciente interdependencia. Esta nueva realidad afecta, principalmente, a los países en desarrollo, entre ellos Brasil y sus homólogos latinoamericanos.

En este contexto, la gestión de los escasos recursos es vital para el alcance de los objetivos de desarrollo sócio-económico, los cuales se concretan a través de la elaboración de nuevos productos y procesos.

El tema “Política y Gestión Tecnológica” se caracteriza por su naturaleza multidisciplinaria, siendo objeto de estudio en diferentes sectores académicos, los cuales acostumbran abordarlo a partir de diferentes esquemas conceptuales, utilizando diversos métodos de investigación.

Esta característica multidisciplinaria llevó al PGT/USP - Nucleo de Política y Gestión Tecnológica de la Universidad de São Paulo y al Subprograma de Gestión de la Investigación y el Desarrollo Tecnológico del CYTED - Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, a unirse con el objetivo de desarrollar mejor el tema. Esta unión está enfocada, especialmente, para dar un mayor énfasis a la interacción entre investigadores iberoamericanos y entre estos y las comunidades académica y empresarial, en general.

Es en esta línea de actuación que surgen los *CUADERNOS DE GESTION TECNOLÓGICA*, un espacio para la publicación de trabajos en esta área del conocimiento, contribuyendo con el aumento del acervo bibliográfico disponible sobre el tema.

El Consejo Editorial

O Conselho Editorial

O Texto

Este trabalho tem por objetivo relatar os resultados de uma pesquisa teórico-empírica sobre mudança organizacional. O processo de mudança estudado ocorreu na condução da pesquisa agrícola em Santa Catarina, com a implantação do Centro de Pesquisa para Pequenas Propriedades – CPPP. O CPPP foi criado em 1983 na região oeste do Estado, com a finalidade de desenvolver pesquisas voltadas ao pequeno produtor rural, com base em uma nova proposta metodológica, inédita no Brasil, até então.

O método que guiou esta pesquisa foi o estudo de caso qualitativo, com a utilização das técnicas de pesquisa documental, entrevistas e análise de seu conteúdo, para a categorização e posterior interpretação dos dados.

O referencial teórico consultado para analisar o caso revelou que grande parte da literatura organizacional trata do conceito de mudança de forma dúbia, dando a entender que os termos “mudança”, “adaptação” e “transformação” possuem significados equivalentes. Para compreender até que ponto esses três conceitos podem significar o mesmo fenômeno, foi necessário ir além da literatura organizacional, buscando as lógicas de ação e os pressupostos sociológicos que estão subjacentes a eles. Isso gerou a necessidade de se definir, para este trabalho, os conceitos de mudança como “adaptação” e mudança como “transformação”.

A análise do caso mostrou que a mudança organizacional estudada tinha inicialmente uma proposta de transformação; sua operacionalização, contudo, pautou-se numa lógica de ação mais condizente com um processo adaptativo.

Os Autores

Lucy Woellner dos Santos é Socióloga, mestre em Administração e doutoranda em Engenharia de Produção e Sistemas na Universidade Federal de Santa Catarina. Analista de C&T do Instituto Agrônomo do Paraná – IAPAR.

Elisa Yoshie Ichikawa é mestre em Administração e doutoranda em Engenharia de Produção e Sistemas na Universidade Federal de Santa Catarina. Professora e pesquisadora da Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Índice

1.	Introdução	6
2.	Discussão Teórica.....	7
3.	Abordagem Metodológica.....	12
4.	O Centro de Pesquisa para Pequenas Propriedades.....	16
5.	A Percepção dos Participantes do Processo.....	22
6.	Considerações Finais.....	36
	Referências Bibliográficas.....	39

1. Introdução

A pesquisa agrícola no Brasil, desde 1973 é realizada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, através de seus Centros Nacionais de Pesquisa. Além dessa estrutura, existem os institutos e empresas que realizam a pesquisa de interesse de cada Estado.

No Estado de Santa Catarina, no período de 1975 a 1991, a pesquisa agrícola foi incumbência da Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária - EMPASC, entidade vinculada à Secretaria Estadual da Agricultura. Nesse período a instituição desempenhou um papel de destaque para o desenvolvimento agrícola do Estado, com a criação de tecnologias e a prestação de serviços especializados. Ao mesmo tempo a EMPASC passou por diversas reestruturações, redirecionamento de suas atividades, reavaliação de suas prioridades, ou seja, por momentos de mudança organizacional.

A criação, em 1983, do Centro de Pesquisa para Pequenas Propriedades - CPPP, foi um desses momentos. Com o objetivo de sediar e dar infra-estrutura aos trabalhos de pesquisa voltados ao pequeno produtor rural, a EMPASC implantou na cidade de Chapecó, no Oeste do Estado, o Centro que teve como objetivo desenvolver pesquisas com uma nova abordagem teórica e metodológica, ainda inédita no Brasil, até então.

Esse trabalho tem a finalidade de analisar esse período - a criação e a trajetória do CPPP - por meio de um estudo qualitativo, tendo por base as percepções de alguns participantes desse processo. Cabe ressaltar que apesar das atividades do CPPP terem tido continuidade até hoje, o presente estudo irá analisar basicamente o período EMPASC, ou seja, de 1983 a 1991. A partir de 1991 a EMPASC foi extinta, com a fusão das estruturas estaduais de pesquisa e extensão rural, criando-se uma nova empresa, a EPAGRI - Empresa de Pesquisa e Extensão Rural de Santa Catarina. O período EPAGRI, no entanto, não foi analisado neste trabalho.

Desse modo, para alcançar o nosso objetivo de pesquisa, de **descrever e compreender a implantação do CPPP/EMPASC na visão de alguns dos participantes do processo**, optamos por um caminho metodológico indutivo e qualitativo, que se baseia na visão subjetiva dos sujeitos da pesquisa.

No que diz respeito à questão teórica, iniciamos por discutir o “estado da arte” e tentamos entender as lógicas que regem as práticas de mudança organizacional. Além disso, julgamos importante também entender quais os pressupostos sociológicos que estão por trás da idéia de mudança organizacional, e se esse conceito pode ser entendido como “adaptação” ou como “transformação”,

uma vez que essas concepções são definidas, muitas vezes, de forma dúbia na literatura sobre o assunto.

Na sequência, descrevemos a criação e a trajetória do CPPP. Não tivemos a preocupação de confrontar informações, com o objetivo de buscar a “verdade”, uma vez que essa metodologia de pesquisa subentende que cada sujeito age e decide a partir de sua própria verdade subjetiva; não buscamos explicar o porquê dos fatos, apenas a visão do fenômeno a partir da descrição da percepção de cada informante. Dessa forma, esse estudo não tem a intenção de procurar relações causais entre “variáveis” e nem generalizar dados ou teorias. Apenas mostra que um mesmo fenômeno pode ser compreendido das mais diversas maneiras a partir da consciência do sujeito que experimenta a situação.

Finalmente, tendo como fonte de dados as percepções desses sujeitos, e como referencial de análise a discussão teórica realizada, buscamos compreender quês pressupostos sociológicos estavam por trás da idéia do projeto de criação do CPPP e qual lógica permeou as decisões gerenciais no momento de sua implantação.

2. Discussão Teórica

A mudança organizacional tem sido abordada na literatura administrativa de uma variedade de perspectivas. Wood Jr. e Caldas (1995) destacam quatro dessas perspectivas. Os primeiros textos sobre mudança organizacional enfocavam quase que exclusivamente a estrutura formal da empresa. Os autores destacam que neste primeiro momento, predominava uma forte orientação mecanicista onde o que importava era reprojeter racionalmente a empresa, entendida essencialmente pela sua estrutura e processos formais.

Com o esgotamento gradativo desse modelo, as técnicas de mudança organizacional passaram a enfocar mudanças nas pessoas e suas relações. O foco foi deslocado para o comportamento e o clima organizacional. Partia-se do pressuposto que a redução do nível de conflito e a melhoria das relações entre as pessoas poderia melhorar o desempenho das empresas.

Num terceiro momento, os teóricos começaram a valorizar o ambiente como determinante chave das mudanças. O pressuposto básico era que quanto maior fosse a adaptação da organização ao seu ambiente, melhor seria seu desempenho. Mudança organizacional nesse momento passou a ser algo intimamente ligado a planejamento estratégico.

O quarto momento pode ser associado ao *boom* dos processos de qualidade e produtividade. É a época em que se adotam as técnicas orientais de administração

baseadas no pressuposto de que as mudanças não podem ser vistas como eventos isolados, mas sim como processos de melhoria contínua. Para Wood Jr. e Caldas (1995) essas estratégias se mostraram insuficientes para gerar mudanças qualitativas de maior impacto. Isso levou as empresas a adotarem terapias de choque, através da radicalização nos processos de mudança e das propostas de reinventar as organizações a partir da reengenharia.

Além dessas perspectivas, verificamos que a tendência atualmente é tentar resgatar toda a experiência dos atores organizacionais, através da “filosofia” das *learning organizations*, que não parte do zero como a reengenharia, mas leva em conta o auto-conhecimento dos indivíduos que compõem a organização; em seguida os objetivos individuais são compartilhados e apreendidos pelo grupo; e finalmente, através do raciocínio sistêmico, se estendem para toda a organização.

Observa-se que em cada uma dessas perspectivas de se interpretar mudança organizacional, o pêndulo voltou-se ora para as estruturas, ora para as pessoas, ora para o ambiente. Nenhuma delas satisfaz plenamente a prática organizacional; e mesmo propostas que juntam todas as perspectivas também parecem limitadas, pois dificilmente algum instrumento prescritivo poderá dar conta da complexidade das organizações.

Outro fato observado é que entre os autores que trabalham com “mudança organizacional”, muitos utilizam o conceito de “adaptação organizacional” ou ainda o de “transformação organizacional”, atribuindo-lhes o mesmo significado (Pettigrew, 1987; Pettigrew et al., 1992; Kanter et al., 1992; Miles, 1982; Hrebiniak e Joyce, 1985; Child e Smith, 1987). A discussão a seguir sugere que mais que uma questão semântica, a diferença ou não entre esses conceitos implica pressupostos teóricos e lógicas de ação sobre os quais estão embasados.

Sem entrar no mérito da palavra em si, seja adaptação, mudança ou transformação, o texto de Frenzel (1993) aborda a importância de se analisar a **lógica subjacente** ao entendimento de mudança organizacional e aos conseqüentes modelos que suportam o seu gerenciamento. O autor parte da premissa de que mudança organizacional significa mudança cultural, que, por sua vez, significa mudança de visão de mundo compartilhada. Embora toda cultura esteja sempre em transformação, as mudanças nas organizações formais são normalmente implementadas através de processos intencionais de intervenção organizacional. Esses processos, por sua vez, atrelam-se a determinada lógica que refletirá maior ou menor adequabilidade à complexidade da ação de mudança em estruturas sociais.

Para Frenzel (1993), a concepção usualmente utilizada pelas organizações é a Lógica Formal, não apenas pela conotação científica de que a tarefa de mudança precisa se revestir para ser reconhecida e legitimada, mas também por ser o método de pensamento que viabiliza a premissa da racionalidade funcional que suporta as

teorias administrativas consagradas. Na Lógica Formal encontramos a concepção de que a organização é uma explicitação social perfeitamente ordenada, onde recursos coordenados compartilham os interesses da organização. Paralelo a isso, subjaz a concepção utilitarista de mundo, onde a racionalidade administrativa admite apenas o retorno econômico ou eficiente da ação humana. A mudança é intencionada por alguns, normalmente a cúpula, em um jogo de forças onde apenas grupos mais próximos ao poder formal exercem alguma capacidade de influência.

Por não conceber a divergência como componente intrínseco ao ordenamento social, essa lógica expurga o conflito dos seus modelos conceituais, onde toda a ação que venha de encontro ao pretendido é compreendida como resistência à mudança, ou seja, uma variável disfuncional. Assim, na visão do autor, os processos de intervenção organizacional calcados na Lógica Formal não respondem adequadamente à complexidade inerente à questão da mudança organizacional (Frenzel, 1993).

A Lógica Transcendental preconiza a mudança a partir da consciência da realidade pelo homem. Nesse caso, os processos de mudança organizacional passam necessariamente pela intencionalidade. Frenzel (1993) cita a administração participativa como exemplo, não concordando com seu uso como instrumento de cooptação, mas apenas com sua utilização como processo consciente de objetivação da realidade a partir da experimentação individual subjetiva dessa realidade, rompendo o sistema de castas vigente na concepção lógico-formal, pelo debate e pelas decisões colegiadas.

Os processos de mudança organizacional pautados na Lógica do Inconsciente procurarão operar a realidade a partir da explicitação das premissas inconscientes compartilhadas pelos membros da organização. O aspecto fundamental dessa abordagem consiste na liberdade de expressão simbólica desse coletivo. Consiste em deixar aflorar a cultura da organização, apropriando-se da dimensão da anti-cultura, ou seja, da dimensão marginal expurgada da cultura oficial. Residem aí as intervenções antropológico-psicanalíticas que se preocupam em explicitar e analisar a cultura à luz das noções de História das Mentalidades e também de “categorias apagadas”, além de processos de terapia organizacional (Frenzel, 1993).

Por sua vez, os processos de mudança organizacional que têm por base a Lógica Dialética, concebem a mudança como ordem natural das estruturas sociais. Assim, a característica de mutabilidade dessas estruturas existe, independentemente da intenção do “querer”. Entretanto, não fica expurgada a possibilidade de acelerar-se esse processo de mudança, através do incentivo à eclosão das contradições e dos conflitos inerentes a qualquer organismo social, como força geradora da dualidade e do incentivo ao seu gerenciamento salutar, como força geradora da síntese (Frenzel, 1993).

Frenzel (1993) observa na literatura mais contemporânea que a compreensão de organização, de sua dinâmica estrutural e de suas finalidades vem abandonando a concepção tecnocrata-comportamentalista até então vigente como paradigma exclusivo, e volta-se para o resgate das múltiplas racionalidades inerentes ao pensar humano, para melhor compreensão das relações de trabalho. Ainda mais, vê uma tendência ao alcance da supra-racionalidade, onde a noção de totalidade sobrepõe-se à noção de composição ou de somatório de partes.

Se por um lado Frenzel (1993) analisa a lógica que está por trás da prática organizacional que se manifesta nos processos de mudança, por outro, numa esfera de análise sociológica, Burrell e Morgan (1979) abordam os pressupostos que compõem as teorias da sociedade, resgatando as múltiplas visões de como interpretar o fenômeno social.

Esses pressupostos, que distinguem as visões sobre a sociedade, têm sido chamados “debate ordem-conflito”. Até a década de 60, era possível identificar os teóricos da ordem e os teóricos do conflito, ou seja, para os autores havia por um lado, abordagens que enfatizavam a ordem social e o equilíbrio no estudo da sociedade; e por outro, as que se preocupavam com problemas de mudança, conflito e coerção nas estruturas sociais. Os teóricos da ordem atribuíam aos sistemas sociais as características de comprometimento, coesão, solidariedade, consenso, reciprocidade, cooperação, integração e manutenção; já os teóricos do conflito atribuíam as características de coerção, divisão, hostilidade, dissenso, conflito, desintegração e mudança (Burrell e Morgan, 1979).

No final dos anos 60, alguns teóricos deram por encerrado esse debate, buscando uma síntese, ao apontar os aspectos funcionais do conflito social e incorporando o conflito como uma variável dentro da teoria da ordem. Na avaliação de Burrell e Morgan (1979) o “debate ordem-conflito” teve uma morte prematura, uma vez que a tentativa de reduzir os dois modelos a uma base comum ignora as diferenças fundamentais que existem entre eles.

De modo a resgatar as diferenças entre esses dois modelos e para tentar clarear a ambigüidade surgida com o encerramento do debate, Burrell e Morgan (1979) propõem que essa discussão seja restabelecida, colocando como tema central as noções de **regulação e mudança radical**.

Os autores introduzem o termo “sociologia da regulação” referindo-se aos trabalhos preocupados em explicar a sociedade em termos que enfatizam sua unidade e coesão. É a sociologia que está essencialmente preocupada com a necessidade de regular as ações humanas; suas questões básicas concentram-se sobre a necessidade de entender por que a sociedade é mantida como uma entidade e por que ela tende a manter-se unida, ao invés de se dividir.

A “sociologia da mudança radical”, ao contrário da sociologia da regulação, tem uma preocupação básica em encontrar explicações para o conflito estrutural e para os modos de dominação e contradição estrutural; é uma sociologia que está essencialmente preocupada com a emancipação do homem das estruturas que limitam seu potencial para desenvolvimento. As questões básicas sobre as quais ela se concentra são as privações do homem, tanto materiais quanto as psíquicas. Vê muito mais o que é potencial do que o que é real e está preocupada mais com o que é possível do que com o que é, com alternativas mais que com a aceitação do *status quo*.

A distinção entre essas duas sociologias pode ser ilustrada de forma esquemática; pontos de vista extremos são contrapostos de forma a ilustrar as diferenças essenciais entre elas, formando um *continuum* de pontos opostos:

A sociologia da regulação		A sociologia da mudança radical
<i>status quo</i>	↔	mudança radical
ordem social	↔	conflito estrutural
consenso	↔	modos de dominação
integração social e coesão	↔	contradição
solidariedade	↔	emancipação
satisfação das necessidades	↔	privação
realidade	↔	potencialidade

Fonte: adaptado de Burrell e Morgan, 1979, p.18

Figura 1: A dimensão regulação-mudança radical na teoria da sociedade

Do ponto de vista da sociologia da mudança radical, os autores reconhecem as teorias do humanismo radical (o existencialismo francês, a teoria crítica, etc.) e as do estruturalismo radical (teoria do conflito, marxismo, entre outras). Do ponto de vista da sociologia da regulação, Burrell e Morgan (1979) citam as teorias funcionalistas (por exemplo teoria sistêmica, interacionismo, *behaviorismo*) e interpretativas (fenomenologia, hermenêutica, etc.).

Direcionando nosso foco de análise no nível organizacional, observamos que grande parte dos teóricos ainda compreendem o processo de mudança a partir da

sociologia da regulação e da lógica formal, ou seja, uma lógica que não considera o conflito como inerente ao processo de mudança. Com base nessa análise, pode-se concluir que todas as perspectivas de interpretar mudança organizacional citados por Wood Jr. e Caldas (1995) partem de uma visão da sociologia da regulação. Assim, no Brasil, é inegável o predomínio de uma abordagem funcionalista na análise organizacional, uma produção incipiente de estudos no âmbito do paradigma interpretacionista e a ausência de trabalhos de cunho “radical”, tanto humanista quanto estruturalista (Bertero e Keinert, 1994).

Tendo como referência essa discussão teórica e para esclarecer os conceitos com os quais trabalharemos no presente artigo, definimos que a mudança organizacional pode ser entendida como **transformação** se tiver seus pressupostos fundamentados na sociologia da mudança radical; ou será entendida como **adaptação** se tiver seus pressupostos embasados na sociologia da regulação.

3. Abordagem Metodológica

Este trabalho constitui um estudo de caso, cuja finalidade é tentar compreender o processo de mudança organizacional ocorrido com a implantação do CPPP. Nosso objetivo foi realizar este estudo de caso com base na percepção de participantes-chave, considerados para nós os sujeitos da pesquisa.

Com base na pergunta de pesquisa, ou seja, “como se deu o processo de mudança organizacional na EMPASC em 1983, com a implantação do CPPP?” definimos o caminho que iríamos percorrer para descrever, compreender e interpretar a mudança organizacional ocorrida na EMPASC.

Optamos pela pesquisa qualitativa, a qual responde a questões muito particulares: ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser reduzidos a simples operacionalização de variáveis (Minayo, 1994). É portanto, no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa; ela realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas (Minayo e Sanches, 1993).

Algumas características básicas identificam os estudos qualitativos. Segundo essa perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador deve ir a campo, buscando “captar” o fenômeno em estudo, a

partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995).

Consideramos importante nesse tipo de trabalho, deixar de lado tudo o que já conhecíamos a respeito do fenômeno a ser pesquisado, com o objetivo de abandonar crenças, teorias ou explicações já existentes sobre o fenômeno. Vimos como fundamental também, abandonar ou deixar de lado, os pressupostos ou pré-conceitos estabelecidos *a priori* a fim de permitir o encontro do pesquisador com o fenômeno (Fini, 1994). Isso mostra o caráter eminentemente indutivo de nossa pesquisa.

Imbuídas desse referencial metodológico, o ponto de partida do trabalho de campo consistiu em um contato com a Direção da empresa, solicitando autorização para realizar o trabalho de pesquisa através de entrevistas com funcionários que participaram da trajetória do CPPP, o que resultou na concordância em relação a esse ponto e ao acesso a documentos referentes ao caso estudado.

Em seguida, definimos os sujeitos a serem entrevistados, escolhendo algumas das pessoas que tiveram um papel-chave na criação e na trajetória do CPPP: o autor do projeto de criação do Plano Integrado de Pesquisas em Sistemas Diversificados de Produção para Pequenas Propriedades - PSDPP, o presidente da EMPASC na época da criação do CPPP e um dos pesquisadores participantes da equipe que executou o projeto. Essas pessoas foram escolhidas por vários motivos: por constituírem sujeitos sociais que detêm os atributos que as pesquisadoras pretendiam conhecer; por serem considerados em número suficiente que permitisse uma certa reincidência de informações, porém, sem desprezar informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta; e por conterem o conjunto das experiências e expressões que se pretendia interpretar com a pesquisa (Minayo, 1993).

O contato inicial com os entrevistados foi feito por telefone, ocasião em que foram esclarecidos os objetivos do trabalho e feito o convite para que participassem da pesquisa. Foi-lhes facultado a escolha do local para as entrevistas, ressaltando a importância de um lugar onde se sentissem à vontade para expressar sua visão sobre o fenômeno a ser analisado. As três entrevistas foram realizadas em ambientes diferentes, mas todas na sede da EPAGRI, em Florianópolis.

As pesquisadoras iniciaram as entrevistas com a seguinte questão: “*Como ocorreu a criação e a trajetória do CPPP na sua percepção?*” Essa pergunta tinha por objetivo captar o *significado* que os sujeitos dão ao fenômeno, o que, segundo Triviños (1987) visa uma resposta tipo *descritiva* e não explicativa e muito menos causal. A partir dessa pergunta básica, os entrevistados seguiram espontaneamente a

sua linha de pensamento e começaram a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Nota-se, assim, que foi utilizada a técnica da entrevista pouco estruturada.

As pesquisadoras, ao trabalhar com percepções sobre fatos passados, tinham clareza de que a memória possui uma dimensão dinâmica: uma pessoa, ao narrar um fato, o submete a uma dupla interpretação - a interpretação dessa pessoa sobre o que ela viveu num determinado momento do seu passado, porém acrescida da perspectiva temporal, ou seja, de suas experiências e avaliações transcorridas até o momento da entrevista. É a interpretação do passado no presente. É o passado “reinventado” no presente, ou seja, visto a partir de tudo o que se passou na vida da pessoa desde aquele passado até este presente.

Para Gallian (1996), ao construir um discurso sobre o passado, mesmo sobre o seu próprio passado, muitas vezes o entrevistando o faz em função do presente, adaptando aquele a este, de forma a tornar esse passado aceitável. Do momento vivido ao momento lembrado, muita coisa aconteceu em sua vida e certamente este lapso de tempo irá influir na construção que se faz do passado em forma de narrativa. E esta outra visão, esta outra forma de pensar e sentir, que se instaura no presente, tende a transformar, reinterpretar aquela outra vivenciada no passado, no momento dos acontecimentos.

A validade de realizar uma pesquisa com essas características está na premissa de que a “verdade” do que ocorreu no passado não importa mais no presente; mas o que ficou desse passado, ou seja, sua interpretação, a percepção daquele momento, mesmo filtrado pelo tempo é que é resgatável. E é a partir dessas interpretações que os sujeitos da pesquisa vão atuar, decidir e construir o presente.

Para resgatar esse passado e apreender as percepções dos narradores sobre a criação e trajetória do CPPP, as pesquisadoras, com base nas respostas que os sujeitos davam, iam fazendo mais perguntas, no sentido de ampliar a questão, reforçar as respostas dadas, tirar dúvidas, enfim, validar o depoimento que era dado.

Transcritas as entrevistas, estas foram retornadas aos entrevistados para que as lessem e fizessem as adequações que julgassem necessárias. Esse procedimento garantiu a fidedignidade dos depoimentos, uma vez que a intenção era de que os entrevistados se vissem em sua própria narrativa.

Todo esse processo permitiu que as pesquisadoras produzissem documentos escritos a partir dos depoimentos dados (Bom Meihy, 1996). Mesmo sendo documentos subjetivos (Janotti, 1996), as pesquisadoras tentaram garantir o máximo de sua objetividade, pois a intenção, com a devolução da transcrição para os narradores, foi que eles se reconhecessem no depoimento dado, visando superar interpretações dúbias que pudessem surgir, tanto por parte das entrevistadoras

quanto dos entrevistados. Assim, a busca da objetividade de um depoimento subjetivo foi realizada, através desse processo intersubjetivo.

Validadas as informações, procedemos à análise dos textos, deixando que **categorias** fossem emergindo. Entendemos categorias como conceitos capazes de abranger elementos, idéias ou expressões (Gomes, 1994). Essas categorias, portanto, não foram definidas antes do trabalho de campo, mas surgiram na fase de análise das entrevistas.

Ao lermos e descrevermos as percepções dos entrevistados em relação à criação e trajetória do CPPP, notamos que o que mais se destacava em seus discursos eram ênfases relativas à **autoria da idéia**, à **concepção avançada** do projeto, à sua **vinculação política**, às **dificuldades** para se consolidar, e finalmente, à **transição** para uma nova fase. Definidas estas categorias de análise, procuramos sistematizar as falas dos sujeitos em torno de cada uma delas, para interpretar o fenômeno estudado. Nesse ponto, não procuramos apenas as convergências de opiniões, em busca da “verdade”, mas deixamos que tanto as divergências quanto as convergências se manifestassem e fossem registradas, deixando claro que nesse tipo de abordagem, cada sujeito tem uma visão da realidade, de acordo com sua história de vida, suas crenças, seus preconceitos e suas experiências.

Além das percepções dos entrevistados, procedemos também à análise de documentos e de relatórios institucionais, de modo a contextualizar os momentos que marcaram a criação e a trajetória do CPPP e compreender a versão oficial do fenômeno. Cabe ressaltar que a utilização de documentos como fonte de informações teve o objetivo também de apresentar o fenômeno numa linha do tempo, e não de checar se a percepção dos entrevistados estava correta ou não. Não estávamos procurando a “verdade”, uma vez que os registros oficiais expressam o ponto de vista oficial e nossa intenção, com esse trabalho, era captar o ponto de vista dos sujeitos. Ademais, o discurso institucional é um discurso onde a linguagem sofre restrições pois é a linguagem institucionalmente permitida e autorizada. Portanto, os documentos analisados serviram apenas como um suporte para a compreensão cronológica e do contexto das percepções dos entrevistados e não como forma de validar ou confirmar informações.

4. O Centro de Pesquisa para Pequenas Propriedades

Em Santa Catarina a idéia de criar um centro de pesquisa voltado às demandas da pequena propriedade remontava ao final da década de setenta, a partir da discussão desencadeada, em nível nacional, pela EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, acerca da pesquisa com enfoque sistêmico. No entanto, no âmbito da EMPASC, essa discussão avançou no sentido de questionar o que a

EMBRAPA entendia por sistema de produção. Documentos evidenciam que, em contraposição à abordagem mais tradicional, por campo de especialização (doença, praga, melhoramento genético, práticas culturais, etc.), a EMBRAPA estava preocupada com a análise dos efeitos da interação dos diversos conhecimentos obtidos na pesquisa monodisciplinar (EMBRAPA-DDT, 1985). Dada a necessidade dessa interação, a EMBRAPA decidira adotar um nível mais agregado de definição de problemas de pesquisa: o sistema de produção de cada cultura. Reconhecia-se, todavia, a dificuldade de extrapolar esse nível de agregação. Utilizando o exemplo do milho, Alves (1985), então presidente da EMBRAPA, ponderava que “quando o milho é cultivado com outras culturas, competindo por recursos escassos como a terra e o trabalho, a situação se complica” (p.357).

Assim, naquela época, para um segmento dos pesquisadores e para a própria Direção da EMPASC, começou a ficar evidenciada a necessidade de uma abordagem sistêmica diferenciada daquela adotada pela EMBRAPA - a da propriedade agrícola como um sistema integrado de produção. Com base nessa visão de sistema integrado de produção, e levando em conta que em Santa Catarina predominavam as pequenas propriedades, foi se delineando a idéia de investir em treinamento para a formação de pesquisadores em condições de atuarem no atendimento às demandas das pequenas propriedades, a partir da visão sistêmica da propriedade. Nesse enfoque, cada cultura é vista não como um sistema, mas como um componente do sistema, interagindo com os demais componentes. No âmbito dessa preocupação, foi enviado um pesquisador para treinamento a Turrialba, na Costa Rica, no Centro Agronomico Tropical de Investigación y Enseñanza - CATIE, onde havia experiências de estudos anteriores semelhantes e uma metodologia a ser aprendida. Em 1980, quando do retorno desse pesquisador do curso, foi elaborada a primeira versão do PSDPP - Programa Sistemas Diversificados de Produção para Pequenas Propriedades (Rockembach, 1981), que constituía a proposta de um programa de pesquisa com abordagem sistêmica em nível de propriedade.

Essa proposta partia da constatação de que o Estado de Santa Catarina se caracteriza pela presença de pequenas propriedades agrícolas operadas em regime familiar. Visando assegurar o aumento da capacidade produtiva dessas pequenas propriedades de forma sustentável, tornava-se prioritária a definição de um tipo de pesquisa e extensão rural adequados. Considerava-se também, que nas pequenas propriedades agrícolas combinam-se diferentes atividades de produção (culturas anuais, plantas perenes, criação de animais), devido ao uso coletivo de insumos e à competição por recursos limitados.

O PSDPP propunha-se a adotar a metodologia de estudo e análise de sistemas, a qual acentua a importância da descrição e análise das propriedades agrícolas, como ponto de partida para o delineamento e execução de planos de pesquisa e extensão rural. De modo a dirigir a pesquisa aos problemas reais,

limitadores da produção, era necessário identificar os problemas biotécnicos e sócio-econômicos enfrentados pelos produtores. O plano de pesquisa proposto dirigia-se ao estudo das interdependências e inter-relações entre os componentes (culturas, animais, florestas, etc.), a propriedade rural e o meio ambiente em que essas propriedades estavam inseridas. Esse enfoque compreendia o sistema integrado de produção, e não somente a associação de culturas ou a cultura individual.

Em agosto de 1983, a Diretoria da EMPASC aprovou o PSDPP, elaborado em conjunto com a Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina - ACARESC, e transformou, oficialmente, a Estação Experimental de Chapecó¹ em Centro de Pesquisa para Pequenas Propriedades - CPPP. A Figura 2 a seguir mostra a localização do CPPP no Estado de Santa Catarina.

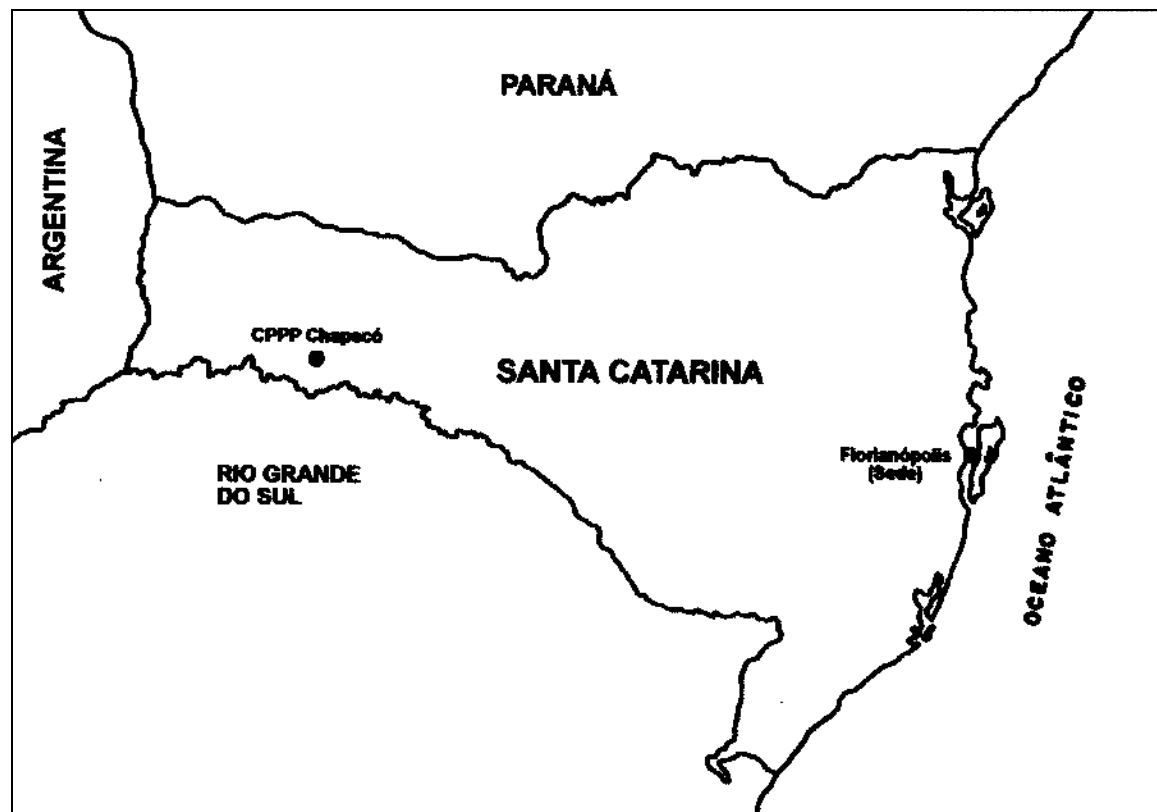


Figura 2: Localização do Centro de Pesquisa para Pequenas Propriedades - CPPP no Estado de Santa Catarina

¹ Estações experimentais são áreas agrícolas onde são desenvolvidas e testadas, para posterior divulgação, tecnologias agropecuárias, sob condições mais controladas que as conseguidas em propriedades comerciais.

A deliberação n.º 01/83 de 31/08/1983 da Diretoria da EMPASC, que aprovou o Plano, considerou entre outros aspectos, a diretriz maior do Governo do Estado, a “prioridade aos pequenos”, consubstanciada no Plano de Ação da Secretaria da Agricultura. A partir de então foi iniciado, juntamente com a extensão rural, o diagnóstico preliminar com o objetivo de identificar os sistemas típicos da região de Chapecó. Com base no diagnóstico foi feito o acompanhamento, estudo e análise de propriedades agrícolas com e sem interferência dos pesquisadores e extensionistas. O diagnóstico e as atividades de acompanhamento informavam sobre a necessidade de realizarem-se pesquisas, muitas das quais transformaram-se em projetos de pesquisa por componentes, visando a solucionar problemas específicos (Santos, 1993).

Dessa forma, a proposta do PSDPP (Rockembach, 1981) era desenvolver uma seqüência gradual de atividades que levariam ao entendimento da realidade agrícola, culminando com a proposição de alteração dos sistemas existentes, ou a definição de sistemas alternativos. A etapa inicial compreendia um diagnóstico da área em estudo. Com base nesse diagnóstico, e determinados os sistemas típicos da área, proceder-se-ia a um acompanhamento de propriedades. Ao mesmo tempo, com outro grupo de propriedades, seria iniciado um plano de pesquisa, partindo-se da situação real das propriedades, em busca do aperfeiçoamento do processo produtivo. Além desses dois tipos de estudos, seria instalado pela EMPASC um sistema diversificado de produção sustentável, a título experimental, buscando-se melhorar a eficiência do sistema, por meio da interação e arranjo dos componentes, minimizando-se as relações entre as entradas de insumos externos e a produção total.

Assim, conhecidos os diversos sistemas em uso, e tendo-se gerado novas alternativas em nível experimental, seria possível sugerirem-se alterações nos sistemas existentes e proporem-se sistemas diversificados de produção para as situações reais e específicas da região.

O plano de pesquisa propunha também a integração da pesquisa e da extensão rural, partindo do entendimento da propriedade, do produtor e da região. Dessa forma, o pesquisador e o extensionista juntamente com o produtor, elaborariam um trabalho efetivo de atendimento às reais necessidades da propriedade como um todo integrado.

A participação dos pequenos produtores foi considerada essencial, assim como a apropriação do seu saber “popular”; dessa forma, à medida que os pequenos produtores se apropriavam do conhecimento científico, também forneciam, pela sua experiência, subsídios aos pesquisadores para que estes os incorporassem ao processo de geração de tecnologias.

Com o alcance dos objetivos do programa, pretender-se-ia, então, contribuir para a fixação do agricultor no campo, para sua integração ao processo produtivo pelo aumento da produção e da renda, além de contribuir para o crescimento da oferta dos alimentos a baixos custos, fator necessário para o desenvolvimento do Estado.

O primeiro passo previsto no Programa foi o estudo da área escolhida – as microrregiões homogêneas Colonial do Rio do Peixe e do Oeste Catarinense, por meio da seleção de uma unidade de área (município) representativa desse universo e realizando-se o estudo intensivo da mesma. O município escolhido foi Nova Erechim. Realizou-se o Diagnóstico Preliminar de Sistemas Agrícolas Vigentes na Região Oeste de Santa Catarina (EMPASC, 1986), como primeira etapa do trabalho, pela equipe da EMPASC (17 pesquisadores) e da ACARESC (7 extensionistas), o qual foi concluído em 1983.

Além de ressaltar questões como o conhecimento dos sistemas e das interações entre seus componentes, a racionalização do uso dos recursos, o aproveitamento dos resíduos, a redução da dependência de insumos e de entradas de dinheiro no sistema, diminuindo assim os custos de produção, o relatório cogitava a possibilidade de que essas alternativas pudessem ser extrapoladas para outras regiões do país, que possuísssem características semelhantes às da área de abrangência do CPPP (EMPASC 1984).

Para o ano agrícola 1983/84, os projetos componentes do Programa e constantes do Plano Estadual de Pesquisa eram:

- Acompanhamento, estudo e análise de propriedades agrícolas (24 propriedades);
- Análise energética dos sistemas em uso em propriedades acompanhadas (4 propriedades).

Com base no diagnóstico já levado a efeito, a estratégia de ação tinha como primeira etapa, a seleção de propriedades representativas dos diversos estratos detectados, para realização de um estudo de caso, evitando interferências sobre o plano original dos produtores acompanhados. A idéia inicial de realizar o acompanhamento, o estudo e a análise em 40 propriedades, teve que ser redimensionada para 24, de modo a adequá-la ao contingente de recursos humanos disponíveis no programa.

O projeto sobre análise energética saiu da programação um ano depois, sem haver sido realizado. Apesar do Coordenador do projeto possuir o domínio da metodologia para sua realização, o projeto não foi implantado, dadas as dificuldades da equipe então existente, numericamente exígua para realizar todas as tarefas.

No ano de 1984/85, entrou na programação o projeto “Acompanhamento de propriedades típicas com interferência”, em cinco propriedades, passando a dezesseis propriedades no ano seguinte (1985/86).

Selecionadas as propriedades representativas dos dois tipos (acompanhamento com interferência e acompanhamento sem interferência), a proposta do projeto de acompanhamento com interferência era partir de um sistema real (uma das propriedades) e, por meio de um planejamento a longo prazo, promover gradativamente mudanças na tecnologia no sentido de melhorar a eficiência e produtividade do sistema. À medida que esse trabalho foi implantado e avançou para outras propriedades e que estas melhoraram seu sistema, as tecnologias testadas passaram a ser também recomendadas aos demais proprietários do mesmo estrato. Para poder recomendar modificações, foram utilizados os conhecimentos dos sistemas de produção por produto e tecnologias já geradas e disponíveis através de pesquisas anteriores desenvolvidas para a região.

O diagnóstico e as atividades de acompanhamento informaram sobre a necessidade de realizarem-se pesquisas, muitas das quais transformaram-se em projetos de pesquisa por componentes, visando a solucionar problemas específicos. Essas demandas é que definiram os programas que teriam pesquisas no âmbito do CPPP, que era a unidade executora do plano.

A partir de 1985/86, com as recomendações obtidas do diagnóstico e do acompanhamento, foram gradativamente ampliadas as áreas de pesquisa, incluindo-se aquelas antes trabalhadas na Estação Experimental, fora do âmbito do Programa, visando a atender as propriedades típicas em seu conjunto de atividades, tanto as de mercado como as de auto-abastecimento. Assim, a pesquisa realizada pelo Programa, expandiu sua ação para áreas antes não trabalhadas, como olericultura, fruticultura, pecuária, mecanização, irrigação, armazenagem, sócio-economia, pedologia, cultura da mandioca, manejo e conservação de solo, tendo continuado as pesquisas com milho, soja, feijão, diversificação agrícola e fertilidade do solo (Nadal et al., 1992). Esta ampliação, segundo o depoimento de um técnico do Programa, deu-se com base em um trabalho de convencimento dos pesquisadores que trabalhavam em projetos de outros programas “por culturas”, dentro do próprio centro, para que aderissem à filosofia do trabalho em sistemas. Esses projetos de pesquisa em culturas, contudo, não eram vinculados ao PSDPP; continuavam ligados administrativa e tecnicamente aos respectivos Programas Estaduais de Pesquisa; sua condução, porém, sendo na área de atuação do CPPP seguia a abordagem sistêmica do Programa.

Porém, embora com muitas de suas metas ainda a serem cumpridas, a partir de 1986 o programa ingressou numa nova fase. Com o início da gestão do novo Governo Estadual, empossado em março de 1986 e da nova Diretoria da Empresa, a programação da EMPASC passou a desenvolver-se em consonância com o novo

plano agropecuário do Estado (EMPASC, 1988), que não contemplava qualquer prioridade para os trabalhos com os pequenos produtores. Embora permanecendo formalmente com os mesmos objetivos, houve mudanças no PSDPP, especialmente na condução dos trabalhos de sócio-economia e administração rural. Nessa área, os trabalhos passaram a ter como finalidade o “estabelecimento de sistema de avaliação sócio-econômica de pequenas propriedades e o desenvolvimento de métodos adequados de administração rural” (EMPASC, 1987), através da execução de uma tipificação de propriedades de toda a região Oeste de Santa Catarina (a partir dos dados do IBGE), do estabelecimento de um sistema de análise computadorizado, métodos de extensão rural que incorporavam experiências internacionais, pesquisa operacional, análise econômica de experimentos, etc.

A partir do ano agrícola 1987/88, sofrendo os reflexos das mudanças e prioridades em nível de Governo do Estado e de Direção das empresas envolvidas, deu-se a transferência dos técnicos extensionistas que atuavam no programa para outras atividades; devido a este e a outros problemas internos, o PSDPP foi extinto em sua proposta original de “plano integrado”. Alguns projetos do PSDPP (horticultura, recursos naturais, engenharia agrícola) foram absorvidos por outros programas estaduais de pesquisa e aqueles ligados à área de sócio-economia compuseram o novo Programa de Sócio-Economia e Administração Rural, em 1989, quando o PSDPP saiu da programação da EMPASC.

Apesar das mudanças de filosofia e de metodologia ocorridas desde a criação do PSDPP até hoje, as atividades de pesquisa voltadas ao pequeno produtor continuaram sendo coordenadas pelo CPPP, cuja criação e trajetória serão descritas e interpretadas no tópico seguinte, através da percepção de três participantes-chave desse processo.

5. A Percepção dos Participantes do Processo

Na apresentação dos depoimentos² os três participantes serão referidos como “E1” (o presidente da EMPASC à época de criação do CPPP); “E2” (o autor do projeto de criação do PSDPP) ; e “E3” (um dos pesquisadores que participaram da trajetória do CPPP). Da análise de suas falas emergiram cinco categorias de maior destaque – a autoria da idéia, a concepção avançada do projeto, a sua vinculação política, as dificuldades encontradas em sua implementação e a transição para uma nova fase. Nesse sentido, na seqüência, as pesquisadoras sistematizaram as falas dos sujeitos de pesquisa em torno de cada uma das categorias encontradas.

² Entrevistas realizadas por Lucy W. dos Santos e Elisa Y. Ichikawa. Foram utilizadas originalmente por ICHIKAWA, E.Y.; SANTOS, L.W.; EVANGELISTA, S.M.S. em **A trajetória do CPPP no período EMPASC** (Trabalho apresentado ao PPGEPS/UFSC, 1996).

No que diz respeito à **autoria da idéia** de criar uma linha de pesquisa voltada às demandas do pequeno produtor, E1 expressa-se da seguinte maneira:

*Isso me preocupava há tempo, a conceituação foi **minha**. O projeto já existia na minha cabeça, mas não sabia bem como funcionar. O E2 foi fazer o treinamento na Costa Rica para ver como funcionavam as pequenas propriedades...ficou conhecido como o projeto do E2, mas o nome Centro de Pesquisa para a Pequena Propriedade foi meu.*

Para E2, contudo,

*Essa história é muito longa. O CPPP surgiu de um projeto que **eu** fiz... queriam me mandar para Viçosa estudar extensão, mas não quis, quis estudar pequena propriedade... Terminei a tese, voltei, me apresentei ao E1. Ele disse: agora você vai apresentar um projeto...*

Esses depoimentos revelam uma preocupação de ambos os entrevistados de serem vistos como os mentores da idéia, demonstrando um comprometimento com a filosofia que norteou a criação do projeto, embora passados mais de 15 anos de sua concepção. O impasse se torna maior, ao verificarmos o depoimento de E3:

*Todo mundo fala que o projeto da pequena propriedade é do E2; mas se você disser isso para o E1 ele vai dizer: o projeto é **meu**, **eu** é que mandei o E2 fazer isso.*

Essa demonstração de envolvimento tanto de E1 como de E2 em relação ao projeto pode ser compreendida pelos antecedentes relatados por cada um deles, e que propiciaram o nascimento da idéia. Como ocupante de um cargo de Direção à época da criação, E1 explica a importância de se criar um centro de pesquisa para pequenos produtores, a partir de uma detalhada análise conjuntural sobre a economia agrícola de Santa Catarina e sobre as características da pequena propriedade, que predomina no Estado:

Santa Catarina caracteriza-se por pequenas propriedades...metade administradas pelas próprias famílias. Grande parte das pequenas propriedades em Santa Catarina são localizadas em locais pouco adequados, principalmente no Oeste, com solos acidentados, mas paradoxalmente, são as terras mais férteis do Estado, onde pode-se plantar e colher sem adubação. Entretanto, essas terras vêm se esaurindo...A região Oeste é responsável por 70% da produção do Estado, com uma característica de diversificação de produção, com

ênfase em suinocultura e avicultura. A preocupação com essas propriedades é no sentido de maximizar a produção e agregar valor econômico. Via de regra essas propriedades têm uma ou duas atividades como carro-chefe... Nos propusemos olhá-las como um todo, holisticamente, como um sistema. Resolvemos transformar a Estação Experimental de Chapecó num Centro de Pesquisa para o Pequeno Produtor.

E2, por sua vez, explica a criação do projeto a partir de um ponto de vista muito pessoal, ligado a sua origem rural e a sua vivência como filho de agricultores; além disso, havia sido extensionista, pressupondo que com isso, entendia bem a respeito dos problemas vividos pelos pequenos agricultores:

Sou filho de agricultor. Estudei Agronomia, porque quando voltava do seminário, minha mãe me botava na enxada, capinar milho. Sempre imaginava que os agricultores deveriam ter uma vida menos sacrificada. A partir daí, comecei a me preocupar com a vida dos pequenos proprietários rurais. Estudei Agronomia, entrei na ACARESC, ainda com a preocupação voltada ao pequeno produtor. Trabalhei em São Lourenço do Oeste como extensionista, e comecei a comparar a situação dos agricultores gaúchos, que tinham sistemas de produção mais tradicionais, com a dos mineiros³, que quando se aposentavam iam para a região Oeste e adotavam sistemas de produção diferentes, geralmente menos complexos e eram mais pobres porque não tinham tradição na agricultura. Comecei a ficar preocupado como isto funcionava e estudar o porquê de tanta diferença. Quando entrei na pesquisa (EMPASC), em 76, tive direito de fazer mestrado. Em 78 fui aprovado, queriam me mandar para Viçosa, estudar extensão, mas eu não quis, quis estudar pequena propriedade. Conheci Juan Dias Bordenave no Rio de Janeiro, e falei com ele sobre como estudar sobre pequena propriedade e qual o melhor lugar (...). Costa Rica! Voltei, e disse ao E1 que queria estudar na Costa Rica.

Apesar de tanto E1 como E2 terem tido diferentes motivos para a implantação do programa e de cada um se achar o mentor da idéia, persiste até hoje uma concordância em relação à importância do projeto e à visão de que era uma **concepção avançada** para a pesquisa agrícola:

³ Trabalhadores das minas de carvão do sul do Estado de Santa Catarina.

Era uma proposta muito inovadora e eu tive dificuldade de ir (para o treinamento na Costa Rica), pois estava fora das diretrizes da EMBRAPA, que era pesquisa por disciplina ou por produto. Na verdade a EMBRAPA pregava o enfoque de sistemas, mas na realidade se organizou por disciplina ou por cultura nos Centros Nacionais. (E2)

Eu considerava esse projeto tão importante - um salto de qualidade - que confesso, pensei em deixar a presidência da empresa para gerenciá-lo. (E1)

Além de ser uma proposta metodologicamente inovadora, um dos pontos em que se destaca o avanço da concepção da EMPASC está na visão sistêmica de compreender a realidade do pequeno produtor, até então inédito no âmbito da pesquisa agrícola:

...durante o meu mestrado, o CATIE estava efervescendo em torno do enfoque de sistemas,, os americanos estavam questionando a revolução verde, com Schumacher, Capra... eles viam que esse modelo capitalista produtivista na agricultura não ia dar certo... quando terminei o estudo, tive a visão sistêmica da propriedade: como os fluxos acontecem na propriedade e como aproveitar os princípios ecológicos para montar sistemas diversificados de produção, sem muito insumo moderno ou mesmo com eles. (E2)

O que se pretendia? Que os pesquisadores tivessem claro o que era um sistema de produção, que internalizassem a visão da propriedade sistemicamente, e não isoladamente. Milho está ligado à produção de suínos, de aves. Ao mesmo tempo em que os pesquisadores iam desenvolvendo sistemas de produção, internalizavam a propriedade como um todo, porque é muito comum em pesquisa, se segmentar, com sua visão de especialista. Os extensionistas também. Eles têm uma formação que tende mais a ver a propriedade como um todo, mas têm suas falhas... (E1)

Outro ponto que mostra o caráter inovador da proposta era a ênfase na atuação integrada entre pesquisa e extensão:

Entramos em entendimento com a ACARESC e eles nos ofereceram os extensionistas para acompanhar e colaborar. Era um trabalho integrado pesquisa-extensão. O que se visava? Escolher propriedades agrícolas e fazer um diagnóstico completo do que

ocorria na propriedade, qual o sistema de produção, o que produzia,... Esse diagnóstico era feito pelos pesquisadores e extensionistas de Chapecó e outras estações... O projeto era trabalho conjunto de pesquisadores comprometidos com os produtores, em conjunto com a extensão (E1)

A idéia era que ao terminar (o levantamento) em 15 propriedades, um número significativo de extensionistas estaria treinado, e repassaria isso aos outros, podendo acompanhar muito mais propriedades com o suporte da estação de Chapecó. Esperávamos que as pesquisas realizadas no CPPP decorressem da vivência da realidade e que os extensionistas trabalhassem sabendo que teriam o suporte da pesquisa. Era a melhor forma de integração, e ainda acho que é... (E1)

...o (acompanhamento) sem interferência era realizado pelos quatro extensionistas da ACARESC que estavam dentro do Centro de Pesquisa. E a segunda fase, com interferência, no mínimo dois pesquisadores acompanhavam uma propriedade juntamente com um extensionista. (E3)

Para compreender a instalação do CPPP e a implantação do PSDPP, é importante desvelar a **vinculação política** entre o projeto técnico e o plano do Governo recém-empossado na época:

O que me levou a transformar a Estação foi de natureza política. O (nome do Governador eleito), antes de assumir, tinha como plano de Governo, “prioridade aos pequenos”; aí aproveitei para fazer um marketing, entrando nas graças do Governo e colocar Santa Catarina no alto... A idéia “prioridade aos pequenos” do (nome do Governador eleito) já existia. E nossa idéia maturou juntamente com o plano do (nome do Governador eleito), e eu aproveitei esse momento político, e o (nome do Governador) também se aproveitou da nossa idéia... (E1)

E1 apresentou o projeto em Concórdia, num encontro de técnicos agrícolas, e contou que havia negociado como o (candidato a Governador). Questionado por que só com este candidato, respondeu que só negociava com ganhadores. Por sorte o seu candidato ganhou. O (nome do Governador eleito) entrou e “optou pelos pequenos” e o projeto era para os pequenos produtores. Foi uma feliz coincidência. O E1 falou com ele e o projeto foi vendido

para o Governo. O E1 me chamou e disse: “Mateus que o pariu que o embale” e me mandou para Chapecó. Isso foi em 83. O Governador não se decidia pelo projeto. Foi aí que o E1 decidiu numa solenidade mudar a Estação Experimental para Centro de Pesquisa - foi uma decisão política, para conseguir mais apoio do Governador. (E2)

Surgiu a proposta do Centro por causa da plataforma do candidato a Governador... houve essa coincidência da plataforma política do candidato a Governador e o E1, inteligente, pensou: ‘eu posso dar um salto de qualidade em Chapecó’. Daí ele encarregou o E2 de fazer o projeto. O E1 apresentou o projeto ao Governador e passaram um ano, um ano e pouco construindo toda uma nova estrutura em Chapecó. (E3)

A própria escolha da cidade de Chapecó como sede do CPPP foi de natureza política. Na visão de E2, a melhor cidade para a implantação do projeto seria no Vale do Itajaí, em Rio do Sul. Porém, E1 definiu que teria que ser numa cidade do Oeste do Estado, porque havia a perspectiva do Governo aplicar recursos significativos naquela região e “o pequeno agricultor estava meio abandonado. Foi essa a razão porque foi para Chapecó” (E2).

Entretanto, se havia o apoio político do Governo do Estado, se a proposta era inovadora em termos de pesquisa agrícola, qual a percepção dos nossos entrevistados em relação às **dificuldades** para sua consolidação? Uma das questões apontadas foi relativa à gestão interna do projeto, que englobava a liderança do Coordenador, a resistência dos pesquisadores em relação ao novo enfoque e ao novo líder e as estratégias utilizadas pela EMPASC para tentar superar esses obstáculos:

O depoimento de E1, ao apontar para as dificuldades internas por que passou o projeto, mostra uma frustração de quem acredita que a idéia revolucionária poderia ter tido outro desfecho:

O problema deu-se na execução, foi um problema de gerenciamento. Foi escolhido o Coordenador com treinamento em sistemas de produção. Trabalhava na sede e foi para Chapecó, com treinamento na Costa Rica... não teve condições de liderar o grupo. Teve reações por parte do grupo, talvez por não ser de Chapecó, talvez porque o temperamento da pessoa não facilita o diálogo, talvez porque o pessoal de Chapecó não tinha internalizado a idéia, talvez porque os pesquisadores não estejam acostumados assim, mas por especialidade... Para gerenciá-lo, para colocar aqueles homens ao

redor da mesa, além de habilidade e credibilidade, precisava de uma certa dose de autoritarismo. E isso, confesso que eu tenho. Precisava outra pessoa... Quem está à testa de um projeto é absolutamente importante... o individualismo das pessoas comprometeu e descaracterizou o projeto. (E1)

E2, contudo, aponta todas as limitações e restrições pelas quais passou para gerenciar o projeto:

...crescimento rápido no número de pessoas e no corpo técnico, preocupação em divulgar a filosofia mais que administrar internamente, resistência interna quanto à formação da equipe, dificuldade de conseguir adeptos, brigas com estatísticos quanto à representatividade dos dados... Eu pedi sociólogos para estudar a lógica do sistema de decisão dos produtores, e dentro da visão de alguns dirigentes isso foi cortado, porque eles eram considerados uns 'barbudos e contestadores do sistema'. Fui para Chapecó, não como chefe, mas como supervisor, mas eu tinha autonomia para decidir. Só que eu pedia dois sociólogos para o projeto e eles me mandavam dois entomologistas... (E2)

Tivemos sucesso extraordinário no primeiro ano, tanto nas propriedades interferidas como nas não interferidas. Depois começamos a ter dificuldades, não tínhamos programa de computador, o pessoal não estava preparado. A análise do resultado acabou não sendo feita integralmente (E2)

A visão de E3, como pesquisador componente do projeto, mostra a percepção de quem não se envolveu emocionalmente na concepção do projeto, e que portanto tem condições de avaliá-lo com mais distanciamento, embora tenha abraçado a proposta em sua fase de implantação:

... a maioria dos pesquisadores mais antigos da EMPASC não aceitava esse tipo de trabalho. Eu vejo que um dos erros capitais do próprio projeto foi a não 'socialização' do projeto. Foi a falta da possibilidade de cada técnico se convencer e ter acesso à bibliografia, porque todos nós somos formados de maneira disciplinar...De repente todo mundo foi colocado dentro de uma sala, e nós passávamos às vezes uma semana, 5 dias, 4 dias, nós passávamos em reunião, discutindo isso e aquilo, prós e contras, muito mais contras e o E2 tentando converter, porque ele deu no Centro um cursinho assim, 'Walita', foram dois dias, superintensivo,

basicamente acho que o mesmo curso que ele deu pelo Brasil inteiro...Então passávamos semanas e semanas discutindo, só que o pessoal que estava envolvido nisso, era envolvido por obrigação... Mas o grande X da questão era a possibilidade do pessoal pegar bibliografia, além daquele cursinho 'Walita', rápido que foi dado, não deram mais nada. (E3)

Assim, fica claro que a motivação dos pesquisadores em relação ao projeto foi não foi trabalhada de forma adequada:

Em uma dada oportunidade, a Diretoria toda foi a Chapecó, trancou a porta do auditório, e disse: 'Agora vamos colocar tudo a limpo, quem não quiser trabalhar aqui sai da empresa...agora vocês têm que ir para o campo, têm que trabalhar... (E3)

E E3 avança em sua análise, procurando no perfil cultural dos pesquisadores, as razões para os obstáculos encontrados na implementação da filosofia do projeto:

...as mudanças sempre provocam sentimento de resistência, aversão, a gente tende a aceitar as mudanças quando os outros mudam, mas a gente permanece intocável. Agora, quando todo mundo tem que mudar, então a coisa é um pouco mais difícil, e principalmente, quando você não dá chance àqueles que devem mudar, de ler, de se convencer do novo que está sendo proposto... Muitos não iriam mudar mesmo. Essa coisa de compulsório, e que todos teriam que participar do projeto, foi o grande erro. Os antigos realmente não iriam participar. Eles foram obrigados, mas a maior parte jamais iria fazer aquilo que foi determinado. Era formal a adesão. Eu acho que a formação por disciplina foi mais forte. Além da formação, creio que é a perda do seu espaço, e essa mudança pode mexer com aquilo que eu construí, com o que eu sei, eu vou ser obrigado a ter uma visão além daquilo que eu tenho hoje, e isso vai mexer com o meu status, então as pessoas ficam com muito medo. Se os outros mudam, tudo bem, mas eu aqui não... (E3).

Como se pode observar, a criação do CPPP e a consolidação do PSDPP não consistiram em meras mudanças burocráticas. A EMPASC constituía o que Etzioni (1984) denomina de “organização especializada”, na qual os profissionais trabalham essencialmente com a criatividade e a incerteza dos resultados, o que faz com que esse tipo de organização não siga com a mesma intensidade princípios como os de previsibilidade, de hierarquia, de controle, de avaliação da eficiência e outros. As

organizações especializadas constituem-se num tipo especial de “sistema social que mais se distancia do modelo weberiano” (Guimarães e Durães, 1989, p.73).

Além do mais, a criação do CPPP implicou numa mudança de princípios, teorias e conceitos básicos em que se fundava a visão de ciência dos pesquisadores da EMPASC, o que exigiu aquilo que Kuhn (1978) denomina de mudança paradigmática. Promover uma mudança desse porte exige muito mais do que a aplicação de instrumentos usuais de gestão, tais como treinamento, avaliação de desempenho, planos de carreira entre outros.

Para Santos (1989, p.135) “o processo de imposição de um novo paradigma é um processo de negociação entre os diferentes grupos de cientistas”. Para esse autor, para promover essa mudança paradigmática é necessário levar em conta as relações dentro dos grupos e entre os grupos, sobretudo as relações de autoridade (científica e administrativa) e de dependência; é necessário também estudar a comunidade científica em que se integram esses diferentes grupos, o processo de formação profissional dos cientistas, o treinamento, a socialização no seio da profissão, a organização do trabalho científico, etc. Dessa forma, verifica-se que na implantação da filosofia do projeto não seriam os mecanismos usuais de motivação e de controle organizacional que levariam os pesquisadores a aderir à mudança paradigmática pretendida.

E3 também aponta dificuldades de E2 como gerente, observando que na área agrícola existem duas visões de mundo bem distintas, ou seja, a do pesquisador e a do extensionista:

O E2 dizia que um bom pesquisador era um profissional que já tinha tido experiência como extensionista, e aquele que não tinha participado tinha mais dificuldade para exercer a função de um bom pesquisador. Talvez fosse nesse tipo de abordagem, mas as pessoas talvez, até se sentiam ofendidas, por ele dizer que só o extensionista conhece a realidade; na verdade, a gente sabe que o extensionista, não por deficiência própria, mas por deficiência física e metodológica, também não conhece a realidade...Então havia o conflito de que quem era bom extensionista era bom pesquisador... (E3)

Houve falhas do E2 como administrador. Ele tem conhecimento muito grande, mas naquele grupo, ele não conseguiu domar, até porque ele era da ACARESC, passou para a EMPASC, fez mestrado, trabalhou no setor de comunicação, mas efetivamente, em pesquisa, enquanto esteve em Florianópolis, nunca tinha trabalhado. Nunca. Foi prejudicado por isso... Foi para Chapecó como Supervisor

Técnico de um grupo muito grande,...tinha gente lá que era pesquisador desde 1975, alguns muito radicais diziam: ‘o E2 só é um extensionista, não entende nada de pesquisa’ (E3)

A nossa interpretação, pelos depoimentos dados, é que o Coordenador do Projeto tinha muito mais características de um divulgador externo da filosofia do enfoque sistêmico, no Brasil inteiro e mesmo no exterior, do que de um gerente:

Fiz muitas palestras na ACARESC, no interior, na própria EMPASC, fui até a Argentina (no INTA⁴), fui ver o Projeto Saraquá no Rio Grande do Sul - adubação verde em pequenas propriedades - , fui nas Universidades, no Chile, onde tivesse uma experiência que pudesse ajudar a dar as bases do projeto que eu ia montar... (E2)

Mas numa avaliação nossa, ele, o E2, continuou sendo convidado para dar cursos, era o homem do enfoque sistêmico, mas nunca mais trabalhou com isso. Numa visão crítica de Chapecó, o E2 colheu por longos anos os frutos de uma idéia, que sem dúvida, ele lançou no Brasil inteiro, ele fez palestras de norte a sul do país. E ele foi colhendo os frutos, depois, mesmo desligado, até hoje ele é chamado. (E3)

Houve também dificuldades em relação à disponibilidade financeira para a execução do projeto. As fontes financiadoras, que haviam aprovado a concessão de recursos para o projeto, ou não cumpriram seus cronogramas de desembolso, ou efetuaram cortes nos montantes inicialmente aprovados:

Na solenidade de criação do Centro... o Governador pegou o projeto do Centro e escreveu em cima: ‘desejo participar deste projeto’. Mas só ficou no desejo. Depois eu consegui um financiamento na FINEP⁵ de 5 milhões, mas com aquela inflação o dinheiro quando veio não foi suficiente...Nós queríamos ter uma propriedade dentro do Centro, um laboratório de indústria caseira, mas não deu certo...Desvios de recursos para o projeto de milho... A EMPASC lançou o milho variedade antes da EMBRAPA e tinha que mostrar serviço. Acabou prevalecendo o objetivo de curto prazo, o dinheiro estava rareando, foram proibidas mais contratações, o Estado repassava dinheiro de forma global e não por projetos, e não se conseguia tocar um projeto no aspecto técnico. (E2)

⁴ Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária.

⁵ Financiadora de Estudos e Projetos.

O Governo nos supriu razoavelmente bem de recursos nos dois primeiros anos, enquanto foi Secretário Adjunto o (nome do Secretário Adjunto, ex-funcionário da EMPASC), que dava uma força. A partir do segundo ano, o Governo foi muito ruim em termos de recursos, só recebíamos o suficiente para a folha de pagamento, nem os encargos. O Governo perdeu-se nas contas, meio que quebrou o caixa, o que teve reflexos. O essencial não foi prejudicado, mas o papel do Governo não foi nada de excepcional. Eu achava que com a jogada de marketing, iria sensibilizar o Governo, mas errei. Esse Governo foi essencialmente populista, e quando eu fui pedir dinheiro para a EMPASC, o Governador deu uma gargalhada e lembrou das creches da (nome da Primeira Dama). Apostei muito e errei... E depois, o (nome do Governador), que estava desesperado para ganhar a próxima eleição e desviando recursos para a BR 282... (E1)

Entre as dificuldades encontradas, pode-se destacar ainda, a falta de apoio da EMBRAPA, que não aprovou quando a Estação Experimental passou a ser chamada de Centro, pois essa era uma denominação específica para designar os Centros Nacionais de Pesquisa. “...houve ciúmeira, ela não nos deu nenhum apoio. Eles sentiram como se eu tivesse me adonado do nome ‘Centro’...” (E1)

Mesmo antes disso, a EMBRAPA tinha se sentido no direito de opinar sobre o treinamento que o técnico iria fazer na Costa Rica: “O então diretor da EMBRAPA disse que não. O (diretor da EMBRAPA) queria que eu estudasse extensão, o sistema compartimentalizado do modelo EMBRAPA.” (E2)

Todas essas dificuldades levaram o PSDPP a um período de **transição** para uma nova fase, onde muitos aspectos de sua metodologia e objetivos iniciais tiveram que ser redimensionados, por uma série de contingências.

Entre essas razões, E2 destaca a questão política, ou seja, a mudança de Governo, a mudança na direção da EMPASC e suas decorrências em termos das diretrizes para o projeto:

Fiquei lá 3 anos. Quando saí, o projeto estava começando a se consolidar já com mudanças, com a GTZ⁶, mudou a Direção da EMPASC, o Governo estava mudando. Não se seguiu mais o acompanhamento das propriedades. Os extensionistas estavam saindo... Com a mudança de Governo, o CPPP continuou as atividades normais de pesquisa por produtos, algumas acabaram

⁶ Agência alemã de cooperação técnica

por problemas de falta de condições de trabalho, como Engenharia Agrícola e pela saída de pessoal. A GTZ continuou o trabalho de pesquisa no município de Coronel Freitas, mas dentro de uma linha diferente, com adaptações... Na verdade, o projeto inicial foi mudado, com o passar do tempo, e a vinda de outros pesquisadores... A mudança maior foi deixar de entender a propriedade como um sistema básico, e isso digo que hoje é meio utópico, mas na época havia um mercado mais diversificado para produtos agrícolas. Se tivesse dado certo, teria revolucionado a região . (E2)

Além destas razões, E1 enfatiza a desarticulação da parceria pesquisa-extensão que era um pressuposto básico do projeto do CPPP:

Perdeu-se o sentido de integração. Toda a discussão que se esperava, fragmentou-se. Por outro lado, a ACARESC não se engajou. Tinha outro projeto de Gestão Agrícola em paralelo. Parecia haver uma concorrência. A ACARESC entendeu como uma espécie de intromissão. O Centro continuou o seu trabalho, mas a minha idéia não continuou. Ficou um Centro para pequeno produtor, mas sem o espírito que norteou a criação dele... Quando deixei a presidência, já sabia que o projeto estava mal, mas por problema de gestão e o não apoio da extensão... Em 3 anos o projeto já tinha sido desvirtuado. A única coisa que funcionou foi o diagnóstico. (E1)

E3, por sua vez, ressalta que com a saída de E2, o projeto perdeu a garantia de ser conduzido metodologicamente nas mesmas bases em que havia sido concebido:

...E2 saiu, ele tinha um acerto com a Diretoria de permanecer 2 anos em Chapecó, e ele não ficou um minuto a mais. A saída do E2 só formalizou a desistência daqueles que não queriam nada com o projeto, a ponto do projeto ficar restrito a um grupo chamado de Sócio-Economia...onde permaneceram aqueles que tinham formação nessa área...Logo depois veio o consultor da GTZ...ele foi para Chapecó, redimensionou e deu o enfoque diferente. Daí mudou, o programa desapareceu como era, mas deixou algumas estruturas...Ele (o consultor) já tinha conhecimento de metodologias com enfoque sistêmico, principalmente metodologias que foram criadas nos centros internacionais de pesquisa, então ele começou a dar um novo formato, sem perder o enfoque sistêmico, holístico...

Ele tinha contatos com centros internacionais de pesquisa e (em 1987 e 1988) nos mandou para um treinamento no CIAT⁷ ... e na volta nós começamos a fazer alguns trabalhos baseados na metodologia nova aprendida...não era a propriedade como um todo, porque o curso era em cima de feijão... a tendência quantitativa predominou...eu sempre fui um crítico desse diagnóstico, porque nós nunca chegamos a fazer um estudo aprofundado do próprio sistema de produção, coisa que o E2 fez. Acho que faltou para a gente detalhar, entender o sistema de produção. Ficou muito no técnico, e menos no sócio-econômico. Aí foi uma falha que persistiu em experiências posteriores. (E3)

Efetivamente, nós nunca mais conseguimos total apoio da Empresa para continuar o trabalho. Infelizmente, nunca mais virou prioridade. O E2 que estava aqui em Florianópolis até por ele ter sido o mentor disso, ele poderia ter nos ajudado... (E3)

A fala de E2, contudo, sugere que podem ter havido outras razões para a sua falta de engajamento com os rumos do projeto:

Voltei para cá antes do término do projeto, era o que foi acordado. Fiquei um tempo ligado ao projeto, e quando mudou a direção, fui proibido de trabalhar com sistemas. Passei a ser Supervisor de Hortaliças... (E2)

A partir de 1989, o CPPP continuou sediando as atividades de pesquisa ligadas ao pequeno produtor, embora o PSDPP tivesse dado lugar ao novo programa de Sócio-Economia e Administração Rural, quando se destacaram trabalhos como o do município de Coronel Freitas, com agricultores em situação de pobreza extrema, a tipificação dos produtores do Oeste de Santa Catarina, o trabalho de microbacias no município de Saudades e a experiência mais recente de evolução da idéia de sistema de produção em nível de propriedade para um conceito de planejamento regional, um trabalho que, atualmente na EPAGRI, está incorporado à Gerência de Desenvolvimento Municipal.

Com o tempo transcorrido desde a implantação do CPPP e com as mudanças ocorridas em relação ao projeto original, o Centro de pesquisas de Chapecó é hoje visto de forma diferente por parte dos três entrevistados:

⁷ Centro Internacional de Agricultura Tropical (Colômbia).

Chapecó...por ser a (Estação Experimental) mais longínqua de Florianópolis e por ter tido essa injeção de gente nova, normalmente cria um borbulhar de idéias novas, e idéias novas às vezes são perigosas, esse pessoal todo que entrou de 82 em diante são pessoas que já entraram na Universidade a partir de uma época em que a ditadura já estava no fim, pessoas que praticamente todas passaram por diretórios acadêmicos, e tinham algumas experiências em pesquisa, monitoria, são pessoas que passaram por uma discussão grande dentro da Universidade, e as iniciativas que começavam em Chapecó causavam tumulto em Florianópolis, ‘ah, lá vêm os vermelhos’...Essa experiência toda de Chapecó causou iniciativas outras no Estado...então a gente considera hoje que toda essa experiência, ela serviu como um laboratório...foi indo, foi indo, aqui e ali, foi difundindo até para a iniciativa privada, como no caso da Sadia, difundindo para outras partes da Empresa, deu sustentação a esse enfoque regional, pelo menos eu acho que isso foi muito interessante. (E3)

E1 e E2, entretanto, mostram um descomprometimento com o rumo que tomou o CPPP:

Depois de 87 não acompanhei mais. Mesmo porque os grupos que entraram não eram da minha corrente. Isso modifica tudo...Eu estou no limbo. (E1)

...fui proibido de trabalhar com sistemas...acho que o projeto evoluiu muito para os dias de hoje, eles (a atual equipe do CPPP) têm uma proposta para os agricultores que precisa ser implementada o mais rápido possível para tentar minimizar os efeitos do modelo de desenvolvimento... (E2)

6. Considerações Finais

Nossa intenção ao iniciarmos essa pesquisa era, utilizando uma metodologia qualitativa, compreender o fenômeno da mudança organizacional ocorrido na EMPASC com a implantação do Centro de Pesquisa para a Pequena Propriedade. Em outras palavras, pretendíamos captar a percepção de três participantes-chave a respeito do processo.

Contudo, a discussão teórica realizada e a análise das entrevistas nos compeliu a ir além, procurando responder também a duas novas questões: uma, de âmbito sociológico, se a concepção do projeto de criação do CPPP continha os pressupostos de um processo de adaptação ou de transformação organizacional; ou seja, se pode ser entendida a partir dos fundamentos da sociologia da regulação ou da sociologia da mudança radical (Burrell e Morgan, 1979). A outra questão nos remete a um nível organizacional de análise: interpretar qual a lógica (Frenzel, 1993) que substanciou a implantação e a gestão dessa mudança do ponto de vista prático e se essa lógica foi consistente com os pressupostos que regeram a concepção do projeto inicial.

De acordo com nossa análise, o projeto de implantação do CPPP possuía um caráter arrojado e inovador, por objetivar uma mudança na filosofia e na prática da pesquisa agrícola existente até então, dando ênfase a uma nova abordagem, num trabalho integrado com a extensão rural e com os próprios produtores rurais. Além disso, significou um redirecionamento no público-alvo da pesquisa, o que constituiu um marco, por priorizar o atendimento às demandas do pequeno produtor rural; este, por sua vez, passou a ser visto como um sujeito de pesquisa e detentor de um saber que poderia contribuir para a condução da pesquisa agropecuária no Estado. Na medida em que o projeto possibilitava a realocação de recursos, de esforço institucional e de massa crítica para as necessidades do pequeno agricultor - idéia inédita em termos da própria empresa e mesmo em termos de Brasil, a criação do CPPP pode ser considerada uma tentativa de transformação, e não simplesmente uma adaptação organizacional.

Entretanto, se a concepção do projeto fundamentou-se numa visão transformadora, a estratégia usada para gerenciá-lo partiu dos pressupostos autoritários da Lógica Formal, ou seja, de cima para baixo (Frenzel, 1993). Todas as resistências foram vistas como disfuncionais, e dessa forma, deveriam ser eliminadas. Não se admitia o conflito como um gerador de novas idéias, e portanto, a estratégia utilizada para convencer as pessoas foi a da coerção e autoritarismo. Não houve a preocupação de motivar os pesquisadores a uma mudança mais profunda, de natureza cultural, que nascesse do resultado de discussões e do embate de idéias e que, como consequência, mudasse a visão de mundo e a atitude dos pesquisadores em relação à sua prática de pesquisa.

Assim, a proposta revolucionária que iria mudar a forma como a pesquisa agrícola era conduzida no Estado acabou se desvirtuando, ao final de três anos. Embora o CPPP continue até hoje sediando os projetos ligados à área de sócio-economia e administração rural da EPAGRI, observou-se uma mudança importante, pois esses projetos já não têm mais o foco no pequeno produtor em seu contexto de pequena propriedade rural, e já não possuem mais a visão sistêmica anteriormente

idealizada. Portanto, projetos continuam sendo conduzidos, porém, sem a abordagem que caracterizava a concepção original do Programa.

Cabe analisar também se a lógica que pautou a gestão do projeto foi coerente com sua proposta transformadora. Da narrativa dos três sujeitos entrevistados e da análise de suas falas, nossa visão é de que a lógica que deu suporte ao gerenciamento do projeto - alicerçada numa racionalidade funcional, onde a intencionalidade da mudança vem de cima para baixo e expurga o conflito - não reforçou e até mesmo inviabilizou a concretização da idéia transformadora que iria mudar a condução da pesquisa agrícola no Estado de Santa Catarina.

Além disso, das falas dos narradores, constatou-se que as estratégias de sensibilização usualmente adotadas pelas empresas, tais como treinamento, D.O, D.G., grupos de discussão, seminários, comunicações internas, etc., foram utilizadas de forma precária no sentido de envolver e comprometer todo o grupo de pesquisadores do CPPP no processo de mudança. Ainda assim, cabe questionar se essas estratégias ou esses “agentes facilitadores” (Bitencourt e Ruas, 1996), que buscam minimizar o conflito, a resistência e as dificuldades na implantação de mudanças, mesmo implantados na sua plenitude, conseguiriam promover uma mudança na visão de mundo dos pesquisadores e consequentemente na sua forma de fazer pesquisa.

Observa-se que uma das barreiras que dificultaram a consolidação do projeto foi a relutância dos pesquisadores em aderir à nova proposta metodológica de se conduzir a pesquisa agropecuária no Estado. Isso pode parecer paradoxal, pois quando se fala de cientistas, espera-se encontrar pessoas abertas à inovação, uma vez que é a inovação o seu objetivo de trabalho; entretanto, Morel (1979) ressalta o aspecto conservador da educação recebida pelos membros da comunidade científica, o que os faz resistir a mudanças desse tipo. A autora explica esta atitude, referindo-se aos conceitos de ciência normal e de paradigmas de Kuhn, segundo o qual a atividade científica normal é pautada por paradigmas que indicam aos pesquisadores quais os problemas de investigação “legítima” e quais as maneiras “legítimas” de abordá-los. A atividade de cientista, então, identifica-se com a resolução de um quebra-cabeça, na qual a adesão aos princípios da ciência é que define os problemas suscetíveis de serem analisados e quais as soluções aceitáveis.

Portanto, a mudança pretendida era uma mudança paradigmática. E para que esta ocorra, não são simples estratégias de sensibilização, instrumentos de controle ou agentes facilitadores que efetuarão as transformações necessárias, uma vez que isso depende da visão de mundo do pesquisador. Segundo Santos (1989), a visão de mundo de um pesquisador não pode ser abalada levemente, uma vez que esta é consolidada durante toda a sua formação profissional e constitui o seu *way of life* profissional. Uma mudança de paradigma não é rápida, e só ocorre quando o próprio pesquisador percebe que o seu paradigma torna-se incapaz de responder aos

seus problemas científicos e sente que um novo paradigma vem preencher as condições de cientificidade do conhecimento. Portanto, esse não é um processo que ocorre de cima para baixo.

Além disso, o pesquisador tem muito mais identidade com seus pares dentro de sua comunidade científica - com aqueles que comungam do mesmo paradigma - do que com a autoridade hierárquica formal dentro da organização em que trabalha. Quando a determinação de se implantar uma mudança paradigmática se torna um objetivo institucional, como foi o caso do CPPP, inicia-se um embate entre as forças “resistentes” e o grupo “inovador”. Para Santos (1989) o resultado final desse confronto depende da evolução da correlação de forças entre grupos opostos no seio da comunidade científica. No momento em que uma nova proposta de condução da pesquisa agrícola poderia ter sido implantada em Santa Catarina, por uma série de motivos assinalados nesse artigo, acabou prevalecendo o paradigma dos que resistiam à transformação idealizada.

Referências Bibliográficas

- ALVES, Eliseu R. de A.. Enfoque de sistemas na pesquisa agropecuária. In: ALVES, Eliseu R. de A. *Pesquisa agropecuária: perspectiva histórica e desenvolvimento institucional*. Brasília: EMBRAPA-DEP, 1985. 522 p.
- BERTERO Carlos Osmar e KEINERT, Tania M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.3, p.81-90, mai./jun.1994.
- BITENCOURT, Cláudia; RUAS, Roberto. Mudança organizacional: um estudo dos agentes facilitadores. SBRAGIA, R.; MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19, São Paulo 22 a 25 de outubro de 1996. *Anais...* São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTo, p. 1318-1330, 1996
- BOM MEIHY, José Carlos Sebe. *Manual de História Oral*. São Paulo: Loyola, 1996. 78 p.
- BURREL, Gibson e MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books Ltd., 1979. 432 p.
- CHILD, John; SMITH, Chris. The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, November 1987. p.565-593
- EMBRAPA-DDT. *A Nova República e o papel da pesquisa agrícola: versão preliminar*. Brasília, 1985. 40 p.
- EMPASC. *Relatório EMPASC Ano 8 – 1983*. Florianópolis, 1984. 31 p.
- EMPASC. *Diagnóstico preliminar de sistemas agrícolas vigentes na Região Oeste de Santa Catarina*. Florianópolis, 1986 94 p. (EMPASC. Documentos, 27)
- EMPASC. Centro de Pesquisa para Pequenas Propriedades. *Relatório Técnico - nov.1986/abr.1987: Plano Integrado de Pesquisa em Sistemas Diversificados de Produção para Pequenas Propriedades*. Florianópolis, 1987. n.p.
- EMPASC. *Relatório EMPASC Ano 12 - 1987*. Florianópolis, 1988. 18 p.

- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1984, 7ª ed. 163 p.
- FINI, Maria Inês. Sobre a pesquisa qualitativa em educação, que tem a fenomenologia como suporte. In: BICUDO, M. A . V. et al. *Pesquisa qualitativa em educação*. Piracicaba-SP: UNIMEP, 1994.
- FRENZEL, Ricardo. Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional. In: Encontro Nacional da ANPAD, 18, Salvador-BA 27 a 29 de setembro de 1993, v.9 Organizações, p.281-293. *Anais...* Salvador, 1993.
- GALLIAN, Dante Marcello C. A memória do exílio. Reflexões sobre interpretação de documentos orais. In: BOM MEIHY, José Carlos Sebe (org.). *(Re)introduzindo história oral no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1996. 342 p.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.
- GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília S. (org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 80 p.
- GUIMARÃES, Tomás A.; DURÃES, Frederico O . M. Administração de pesquisa agropecuária – reflexões sobre um Centro Nacional de Pesquisas da EMBRAPA. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.23, n.1, p.71-83, 1º trim., 1989.
- HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, n.30, September 1985, p.336-349.
- JANOTTI, Maria de Lourdes M. Refletindo sobre história oral: procedimentos e possibilidades. In: BOM MEIHY, J.C.S. (org.) *(Re)introduzindo história oral no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1996. 342 p.
- KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press, 1992, 535 p.
- KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1978, 2ª ed. (Série Debates – Ciência).

- MILES, Robert H. *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- MINAYO, Maria Cecília de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 2.ed. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994, 80 p.
- MINAYO, Maria Cecília de S. e SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, jul./set. 1993.
- MOREL, Regina L. de M. *Ciência e Estado: a política científica no Brasil*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979. 162 p.
- NADAL, Raul de; WILDNER, Leandro P.; SILVESTRO, Milton; ZANATA, João Cláudio. O enfoque sistêmico em projetos de pesquisa/desenvolvimento na agricultura – o caso do Oeste Catarinense. In: SEMANA DE ATUALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL, 1991. Lages-SC. *Anais ...* Florianópolis: SAA/ EPAGRI/CTA do Planalto Catarinense, 1992. 264 p. p. 133-160
- PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, November 1987.
- PETTIGREW, Andrew M.; FERLIE, Ewan; MCKEE, Lorna. *Shaping strategic change*. London: Sage, 1992.
- ROCKEMBACH, Osvaldo. *Programa de pesquisa em sistemas diversificados de produção para pequenas propriedades*. Florianópolis: EMPASC, 1981. n.p.
- SANTOS, Boaventura de Souza. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1989. 176 p.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- WOOD JR., Thomaz e CALDAS, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. In: Encontro Nacional da ANPAD, 19, João Pessoa-PB 25 a 27 de setembro de 1995, v.8 Organizações, p.349-365. *Anais...* João Pessoa, 1995.

CADERNOS DE GESTÃO TECNOLÓGICA^(*)

CYTED PROGRAMA IBEROAMERICANO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA EL DESARROLLO SUBPROGRAMA XVI Subprograma de Gestión de la Investigación y el Desarrollo Tecnológico	PGT/USP NÚCLEO DE POLÍTICA E GESTÃO TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO Departamentos de Administração e Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica
--	---

• **Conselho Editorial:** *Afonso Carlos Corrêa Fleury, Eduardo Vasconcellos, Félix Moreno, Fernando Machado, Guilherme Ary Plonski, Hebe Vessuri, Hélio Nogueira da Cruz, Jacques Marcovitch, Jesús Sebastián, Maria Selma Baião, Mario Waissbluth, Orlando Mason e Roberto Sbragia.*

• **Edição e Produção:** *Ivete Rodrigues.*

• **Secretaria:** *Marizete Gonçalves.*

^(*) Desejando adquirir outros cadernos e/ou receber a relação dos Cadernos de Gestão Tecnológica publicados, escreva ou telefone para:
Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – FEA-1 – Piso Superior – Ala Verde – Cidade Universitária – São Paulo – SP – Brasil. CEP: 05508-900
Telefone: (55-011) 818-5969 - Telefax: (55-11) 211-6946
E-mail: npgctusp@edu.usp.br

Critérios para Submissão de Artigos na Série CADERNOS DE GESTÃO TECNOLÓGICA

A série *Cadernos de Gestão Tecnológica*, co-edição do PGT/USP e do programa CYTED/Subprograma XVI, recebe trabalhos de autores ibero-americanos para publicação, sobre temas vinculados ao campo de conhecimento "Política e Gestão de Ciência e Tecnologia".

Os textos enviados para publicação serão apreciados pelos membros do Conselho Editorial, quanto à pertinência do tema, adequação da metodologia utilizada, potencial de contribuição para o avanço do conhecimento e/ou aplicabilidade à realidade e, finalmente, qualidade geral do texto (profundidade, escopo e clareza das idéias apresentadas).

Os artigos devem ser redigidos em português ou espanhol, exceto em casos excepcionais considerados pelo Conselho Editorial.

O trabalho a ser submetido à apreciação para publicação deverá apresentar as seguintes características:

- 1) Ser inédito e não ter sido enviado a outro órgão para publicação.
- 2) Deverá ser digitado em microcomputador, utilizando-se os "softwares" Word (versão 4 ou acima), Word for Windows (versão 2 ou acima) ou Word Perfect (versão 4 ou acima).
- 3) O número ideal de páginas varia entre 30 e 50. Eventuais mudanças (ampliação ou redução do texto), visando ao melhor entendimento do assunto tratado, serão analisadas pelo Conselho Editorial.
- 4) O texto deverá ser subdividido em capítulos, itens, sub-itens, (alíneas e incisos, se necessários), numerados com algarismos arábicos.
- 5) As notas de rodapé deverão ser colocadas no fim da página onde são indicadas.
- 6) As referências bibliográficas são obrigatórias e deverão ser colocadas após o último capítulo do trabalho, obedecendo as normas da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (NBR 6023/89: Referências Bibliográficas).
- 7) A primeira página deverá conter as seguintes informações: título do trabalho, autor principal, co-autores (máximo dois), resumo do trabalho e curriculum-vitae resumido de cada autor. Se forem mais de três autores, os demais deverão ser apresentados em nota de rodapé como colaboradores.
- 8) O texto deverá ser encaminhado em disquete (com etiqueta de identificação de todos os "softwares" e versões usados) e em três vias impressas. Gráficos e figuras deverão ser fornecidos impressos em papel vegetal, editados em "softwares" apropriados ou, quando indicado, desenhados em nanquim por especialista.