AS REDES INSTITUCIONAIS DE APOIO E A PRODUÇÃO LOCAL DE ALIMENTOS

R. M. GARCIA*

1. Introdução: qual a forma de organização?; 2. Em busca da organização democrática; 3. As redes institucionais e suas principais atividades; 4. Uma aplicação prática: a "questão nacional do trigo"; 5. As "redes institucionais de apoio" e a viabilização do cultivo do trigo em pequena e média escalas; 6. Considerações gerais.

1. *Introdução: qual a forma de organização?*

Existem, sem qualquer dúvida, várias formas de se organizar pessoas e recursos materiais de modo a garantir a realização de um empreendimento qualquer. Todavia, se quisermos que esse esforço de organização seja capaz de refletir determinado conjunto de "atributos" — digamos: gestão participativa; valorização dos recursos humanos e materiais; flexibilidade de resposta e eficácia institucional; compromisso com objetivos sociais; e outros mais que pudessem ser citados —, as nossas opções ver-se-iam drasticamente reduzidas.

Somente a consideração da gestão participativa traz à discussão um mundo de problemas. De um lado, avolumam-se as publicações, na literatura leiga e especializada, sobre o tema; de outro, poucas, muito poucas mesmo, são as realizações dignas de registro.

Qual seria uma possível resposta para tal estado de coisas?

Cnsiderando-se, apenas para fins de argumentação, o problema da gestão participativa, talvez pudéssemos encontrar alguma explicação aceitável na incrível "lacuna de conhecimento" que existe entre o plano da formulação política e o plano da realização institucional. Ou melhor, à luz das categorias teóricas da ciência política, o problema da participação estaria razoavelmente resolvido; faltaria explicitá-lo à luz das categorias de uma teoria das organizações. O que precisamente, estaríamos tentando dizer com isso?

Tomemos, à guisa de argumentação, um recente artigo de Carlos Estevam Martins acerca das diferentes formas de participação política.[1] Através de uma análise didática e oportuna, o autor considera as alternativas liberal, revolucionária, corporativa e democrática. Como essas alternativas, mais do que tipos ideais, constituem possibilidades objetivas, passíveis de serem materializadas através das ações concretas de grupos organizados, o autor, muito apropriadamente, termina seu artigo perguntando: "Qual é a opção do PMDB?"

* Professor na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas; membro colaborador do Núcleo de Política Científica e Tecnológica da Unicamp; professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-São Paulo.

[1] Martins, Carlos Estevam. Participação: o que pensa o PMDB? *Folha de São Paulo*, São Paulo, 22 jan. 1983. p. 3.

Tal indagação se justificaria em virtude da "formação cultural" do povo brasileiro, fortemente impregnada pelo ideário corporativista.

Daí o temor de que muitas das organizações ou instituições encarregadas da gestão de importantes aspectos dos negócios públicos, ou mesmo responsáveis pela mobilização popular, se tornassem presas fáceis dessa "estrutura cultural inconsciente". Ao corporativismo Carlos Estevam Martins contrapõe o princípio da soberania popular, procurando ressaltar que uma opção democrática deveria considerar: a pluralidade dos atores individuais e institucionais; as estruturas de acesso do sistema político; e o papel e a importância dos meios de comunicação social.

Temor infundado? Simples especulação acadêmica? Creio que não. Veja-se o que aconteceu com a participação popular. O que deveria ser um "estado de espírito" generalizado, uma "prática corrente" de todas as instituições do Governo, acabou transformando-se em uma secretaria específica de participação popular, burocraticamente estruturada.

Assim, essas considerações serviriam de introdução ao nosso argumento central — repetindo: o de que existe uma flagrante contradição entre o nível da formulação política e o plano da realização institucional. Ou mais especificamente: a formulação política do problema seria extremamente importante, muito embora, de todo, insuficiente. Em conseqüência, torna-se necessário abordar o problema da gestão participativa à luz das categorias analíticas de uma teoria das organizações.

De uma perspectiva política, cada uma das alternativas consideradas (liberal, revolucionária, corporativista e democrática) deveria materializar-se em alguma forma de aparato institucional. Idealmente falando, cada alternativa deveria, portanto, configurar sua respectiva forma de organização. Assim, teríamos, correspondentemente, organizações liberais, revolucionárias, corporativistas e democráticas. Tal, contudo, não se verifica na prática. O que se observa é a grande distância que existe entre o plano da formulação política e o plano da realização institucional. Na prática, todo empreendimento institucional acaba estruturando-se segundo dois padrões aparentes: o das organizações comerciais típicas e o das organizações burocráticas, ambos profundamente antidemocráticos. Muito já se falou sobre isso, na literatura leiga e especializada, e não iríamos repetir aqui os já bem conhecidos argumentos.

Gostaríamos de deixar registrada, no entanto, a possibilidade de se constituir organizações plenamente democráticas e de se instituir uma prática generalizada de gestão participativa. Tudo dependerá, entre outras coisas, da capacidade dos membros dessas organizações em explicitar: um claro sentido de missão; o modo como se arranjariam seus elementos constitutivos; e a definição dos papéis que se busca institucionalizar.

2. *Em busca da organização democrática*

A literatura especializada na área da teoria das organizações vem, de longa data, assinalando o fato de que a grande maioria das organizações empresariais ou das instituições burocráticas do Governo, a despeito de sua aparente diferenciação, constituem, em realidade, um único padrão fundamental — ou paradigma — de organização. Apresentam uma forma de estruturação básica (ou um tipo fundamental de poder) de todo idêntica às relações típicas que se

observam entre um centro dominador e a sua periferia.[2] Essa forma básica de poder faz com que apenas o centro seja o elemento ativo, ou sujeito da relação. Em se tratando de organizações, a relação centro-periferia apresenta as seguintes características:

— o centro é o guardião das doutrinas e de formas preestabelecidas de operação;

— ao centro cabe selecionar as áreas de atuação, escolher e organizar os recursos humanos e materiais necessários à sua própria expansão;

— o centro é a exclusiva e legítima fonte de inovação e difusão dos métodos e processos de operação;

— o centro escolhe e treina os recursos humanos encarregados de qualquer operação;

— o centro é responsável pela manutenção, seja através de capital, informação e *know-how* de núcleos localizados ("descentralizados") na sua periferia;

— o centro administra e controla núcleos locais, estabelecendo os critérios de eficiência e de avaliação das operações, bem como exige informações sobre o desempenho de seus recursos humanos;

— o centro é o responsável pelo fornecimento de informações necessárias a todos os núcleos localizados na periferia.[3]

A partir dessa perspectiva, o que se pode depreender é que somente as instituições consideradas corporativas se estruturam segundo o paradigma centro-periferia. Aquelas ditas liberais e também as chamadas de revolucionárias acabam, inconsciente ou conscientemente, seguindo esse mesmo padrão fundamental.

Nesse sentido, para que as organizações se tornassem mais democráticas, tornar-se-ia necessário romper com esse paradigma. Digo mais democráticas (e não essencialmente democráticas), porque não nos devemos enganar acerca da verdadeira natureza das organizações. Não podemos perder de vista que a expressão organização democrática implique uma contradição de termos: o substantivo e o adjetivo situam-se em domínios empíricos distintos. Ou melhor, se, por um lado, entendemos democracia como uma expansão das liberdades individuais ou tolerâncias à variação estrutural e/ou comportamental, teríamos que, por outro lado, admitir que a própria idéia de organização exige uma relativa coerção. Assim, de um conjunto qualquer de "n" linhas possíveis de conduta ou alternativas, apenas algumas são selecionadas, consciente ou inconscientemente, e proclamadas confiáveis. Não obstante, é possível falarmos (juntamente, com os ciberneticistas) numa variedade estruturalmente indispensável à própria estabilidade de uma organização.[4] Na medida em que essa variedade sirva de suporte às manifestações de alguns "atributos" da democracia (tais como,

[2] Schon, Donald A. *Beyond the stable state*. New York, W. W. Norton, 1973.
[3] Id. ibid. p. 87.
[4] Ashby, W. Ron. Constraint and the law of requisite variety. In: Buckley, Walter. *Modern system research for the behavioral scientist*. Chicago, Aldine, 1968.

participação; valorização dos recursos humanos; eficácia institucional; sentido de missão etc.), poderíamos afirmar o caráter democrático da organização.

Nesses termos é que se tornou necessário desenvolver um paradigma distinto, chamado de sistema de redes. A idéia de rede sugere um símile físico em que os elementos que a compõem estão relacionados entre si de maneira especial. Não existe apenas um "nó" dominando todos os demais (como no paradigma centro-periferia), mas também cada "nó" está ligado aos demais por múltiplas e variadas conexões.

Poderíamos, portanto, tentar definir essas múltiplas ligações do seguinte modo:

— através dos elementos que as compõem, ou seja, pessoas, departamentos, organizações formais e informais etc.;

— através da natureza das conexões, isto é, canais formais de autoridade, informação ou decisão, ligações interpessoais;

— através da forma de intercâmbio que se estabelece entre os componentes, ou seja, autorização, notificação, atribuição de tarefas, liberalização de recursos etc.;

— através da variedade institucional existente, isto é, sua amplitude de atuação, complexidade, estabilidade, homogeneidade e flexibilidade;

— através do grau de formalização de suas estruturas, ou seja, se ao lado do aparato formal (departamental ou burocrático) existem redes informais interligando pessoas, grupos ou mesmo diferentes organizações. Essas redes informais, freqüentemente ajudam a corrigir, suplementar, ou equilibrar as operações do sistema formal.[5]

Quer atribuamos, ou não, qualquer importância à concepção de rede como instrumento de realização democrática, o fato é que, independente de nossas teorizações, elas sempre existiram, informalmente constituídas, para suprir, em geral, a lacuna existente entre recursos institucionais disponíveis e problemas que estariam a exigir alguma solução.

3. *As redes institucionais e suas principais atividades*

É evidente que o modelo de rede pode ser usado também para a realização de objetivos antidemocráticos, para instrumentalizar organizações de cunho autoritário ou mesmo repressivo. Daí a necessidade de se promover não só a reestruturação dos elementos componentes da rede ou a redefinição dos papéis institucionais a serem desempenhados, mas, sobretudo, tentar subordinar todo esse esforço de mudança à influência normativa de valores substantivos bem explícitos. Nesse sentido, os atributos democráticos de participação popular ou descentralização, para serem integralmente realizados, necessitariam de um projeto ético claramente definido.

Diga-se que não limitamos nossa noção de ética a um conjunto de preceitos morais do tipo "faça-isso-e-não-faça-aquilo"; também não reduzimos as ques-

[5] Schon, Donald A. op. cit. p. 191.

tões éticas ao "utilitarismo economicista", base moral do "individualismo possessivo" de nossos dias.[6] A ética, como a entendemos, é sempre um movimento em direção ao autenticamente humano, aquilo que é próprio e exclusivo do homem. Mas essas são questões que, infelizmente, não podem ser aprofundadas no momento. A despeito disso, entretanto, torna-se necessário assinalar o compromisso ético desse novo paradigma, pois a maioria das pessoas tendem a associar a idéia de rede ao ruim ou malfeito, tal como redes de contrabandistas, traficantes e criminosos. Aqui, ao contrário, o que se quer ressaltar é o caráter democrático dessa concepção e a possibilidade de sua institucionalização não-burocrática. As redes assim concebidas, desde que institucionalizadas, constituiriam um arranjo organizacional intermediário entre a extrema rigidez burocrática e a exagerada flexibilidade dos grupos informais.

Mesmo que, no momento, deixemos de discutir as determinações valorativas da concepção de rede, é razoável admitir que a adoção desse novo paradigma implicaria, necessariamente, uma nova visão de mundo. Nesses termos, o exame das múltiplas conexões entre os componentes de um sistema de rede e a redefinição dos papéis organizacionais a serem desempenhados constituiriam a base material indispensável à maior ou menor realização ética e à mais efetiva participação democrática.

Como ponto de partida para uma discussão mais ampla, e à guisa de sugestão, gostaríamos de comentar alguns papéis necessários à viabilização institucional de qualquer tipo de rede, desde que apresentasse um compromisso democrático e estivesse empenhada na realização de algum objetivo de interesse social. Essas considerações são necessárias porque alguns dos papéis (ou funções) desempenhados numa rede são inteiramente distintos daqueles considerados pela teoria administrativa convencional, ou mesmo daqueles que estamos acostumados a observar no funcionamento diário das organizações burocráticas mais comuns.

Dentro desse espírito, considerem-se, portanto, os seguintes papéis a serem desempenhados em uma rede que apresenta grau mínimo de institucionalização:[7]

a) *integração institucional:* constitui aquela atividade que, visando à solução de algum problema, procura articular elementos isolados, rígidos, de um sistema administrativo convencional, quase sempre fragmentado. O trabalho de integração institucional consiste, assim, em articularem-se vários elementos isolados de um mesmo sistema ou de sistemas diferentes;

b) *intermediação institucional*: é a atividade de colocar em contato pessoas, necessidades, ou interesses legítimos que se encontram separados por desconhecimento ou barreiras burocráticas desnecessárias;

c) *articulação de grupos informais*: abrange um conjunto de atividades que se expressam através de redes pessoais e informais de relacionamento. Quaisquer grupos de interesse, por exemplo, reúnem em bases informais pessoas com vá-

[6] Macpherson, C. B. *A teoria política do individualismo possessivo.* Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.
[7] Adaptado de: Schon, Donald A. *Beyond the stable state.* cit. p. 198-9.

rias qualificações profissionais e que podem pertencer a diferentes setores de uma organização ou instituições distintas;

d) *coordenação de projetos*: através do estabelecimento de "grupos de trabalho" de uma mesma instituição, mas de departamentos diferentes (ou de instituições distintas), procurar-se-á desenvolver projetos que reúnam unidades administrativas distintas (ou unidades de diferentes instituições). Esses "grupos de trabalho, algo mais democrático que uma força-tarefa", serviriam para provocar mudanças de curso em uma organização, ou, ainda, promover maior integração entre instituições diferentes ou propiciar apoio institucional a projetos de caráter interorganizacional;

e) *gerência de rede:* procura atender às necessidades operativas da rede, assegurando o fluxo de decisões, de informações e de recursos materiais indispensáveis ao seu pleno funcionamento;

f) *facilitação de rede*: implica a remoção de dificuldades ou obstáculos devido à rigidez burocrática. Em contexto regional ou local, assume um caráter estratégico, pois procura realizar no plano local diretrizes políticas de caráter mais geral. Abrange um conjunto de atividades, tais como: expedição e acompanhamento; consultoria e assistência técnica; orientação e intermediação; e treinamento de quadros locais;

g) *edificação institucional (institutional building):* voltada para o aperfeiçoamento de redes ou de instituições. O "edificador" procurará mostrar que as ações estratégicas de uma rede (ou organização) só têm sentido quando contribuem para a afirmação de uma dada "identidade organizacional", que se obtém quando se aprofundam as questões relativas aos valores normativos e ao sentido de missão de uma instituição;

h) *negociação de rede*: constitui o desempenho de um papel que, no direito dos países escandinavos e nas universidades americanas, é conferido ao *ombudsman*. Ou melhor, procura resolver não só os conflitos internos de interesses, entre unidades ou indivíduos, como também proteger os interesses legítimos de unidades ou indivíduos das exigências totalitárias e coercitivas dos "grandes sistemas organizados".

Outros papéis poderiam ser concebidos. Contudo, o importante nessa discussão é deixar claro que as funções administrativas, dentro de um sistema de rede, são bem distintas daquelas observadas em um sistema burocrático qualquer. Em conseqüência, as qualificações requeridas das pessoas para o desempenho eficaz dentro de uma rede são também inteiramente distintas. Idealmente falando, em uma rede não haveria lugar para tecnocratas. Ao lado de rigorosa formação técnica, as pessoas são solicitadas a demonstrar alto grau de qualificação humana.

Outro ponto a ser ressaltado diz respeito à viabilização de determinadas iniciativas de interesse público ou comunitário através das redes. O modelo de rede pode bem ser a solução organizacional encontrada para transformar situações potenciais em condições atuais. Ou seja, grande número de projetos governamentais ou comunitários considerados inviáveis dentro de uma ótica convencional poderiam tornar-se realidade dentro de uma concepção de rede.

Nos próximos itens, tentaremos mostrar como a constituição de uma rede de pesquisa e apoio institucional poderá viabilizar o cultivo do trigo, em pequena e média escalas, para todo o estado de São Paulo. Mentes dotadas de algum grau de imaginação e sensibilidade não encontrarão qualquer dificuldade em visualizar outras situações, exemplos ou aplicações. Assinalaria apenas que a existência de núcleos de pesquisa nas universidades, e de grupos autônomos nas grandes corporações, poderiam constituir possíveis embriões de futuras redes, democraticamente geridas. Sem dúvida alguma, outros exemplos existem.

4. *Uma aplicação prática: a "questão nacional do trigo"*

É preciso deixar claro que, neste item de nosso artigo, não pretendemos realizar uma análise exaustiva dos problemas que afetam a cultura do trigo em nosso país. Nosso objetivo é o de tão-somente levantar um conjunto de circunstâncias relativas ao trigo (com alguma ênfase para o estado de São Paulo), visando demonstrar a importância potencial das redes institucionais de apoio — enquanto paradigma organizacional adequado — para a viabilização de futuros programas de interesse público na área de produção e distribuição de alimentos.

Com esse espírito, realizamos breve pesquisa bibliográfica sobre os principais problemas do trigo, desde 1899, o que nos revelou, de saída, com toda nitidez, uma surpreendente questão: a de que os problemas levantados teriam natureza mais político-institucional do que propriamente agronômica. Dir-se-ia que os problemas técnicos encontrados, e passíveis de solução, são de menor importância quando comparados àqueles de origem institucional.

Já nos idos de 1924, em conferência proferida na sede da Sociedade Rural Brasileira, Lourenço Granato defendia a tese de que a idéia fundamental de qualquer política pública relativa ao trigo deve ser a da "riqueza e independência econômica da nação". Afirmava, enfaticamente, que "a questão do trigo não é só uma questão econômica; ela deve ser encarada como *uma questão verdadeiramente nacional*".[8]

Deve ser vista como questão nacional, não só em virtude dos problemas óbvios de sangria de divisas ou de balanço de pagamentos, mas, sobretudo, porque "(...) como questão nacional se nos apresenta grave sob vários aspectos (...)". Fundamentalmente, "(...) porque nos obriga a negar às nossas populações, nos vários estados do País, um alimento substancial, e desfavoravelmente substituível, além de nos tornar tributários de outros que, de um momento para outro, 'volentes' ou 'nolentes', nos podem negar aquilo que já não sabemos e não podemos dispensar".[9]

No início desse século, e aos olhos dos homens de espírito público da época, tal situação de dependência externa não se justificava. A. Gomes do Carmo assinalava, em O problema nacional da produção do trigo, que "(...) houve tempo que a cultura deste precioso cereal floresceu largamente em vários estados do Brasil...".[10] Em São Paulo, e segundo o autor, "(...) a ordem ditatorial do

[8] Secretaria de Agricultura. O problema do trigo no Brasil. *Boletim de Agricultura*, São Paulo, (5):218, 1924.
[9] Id. ibid.
[10] Sampaio, Otávio. O problema nacional da produção do trigo: comentários sobre o trabalho de Carmo, A. Gomes do. *Chácaras e quintaes*, São Paulo, 5:49, 1912.

Capitão-General Dom Luiz Antonio de Souza, de 3 de jaeiro de 1775, contra os atravessadores do trigo, é um atestado irrefutável, no arquivo de O *Estado de São Paulo*, de que São João de Atibaia e Jaguari já foram duas regiões importantes produtoras de trigo".[11] Ainda segundo o mesmo autor, em 1780, no Rio Grande do Sul, a produção de trigo era estimada em 61.111 alqueires, "(...) superior à soma das colheitas de milho, feijão e arroz, que atingiram 59.432 alqueires".[12]

Em 1816, só o Rio Grande do Sul apresenta capacidade produtiva anual (300 mil alqueires) suficiente para atender integralmente ao seu próprio consumo e ao do Rio de Janeiro.[13]

Ao que tudo indica, a produção do trigo no Rio Grande do Sul cresce progressivamente até o ano de 1822, quando então começa a diminuir em ritmo lento, apresentando, porém, uma ligeira reação por volta de 1870, devido, provavelmente, à influência da imigração italiana. Durante essa época, o trigo era largamente cultivado no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas.[14] Em Minas Gerais, foram grandes zonas produtoras as regiões de Montes Claros e Campanha, cujos cultivos atingiram grande esplendor no início do século XIX.[15] No ano de 1918, em inventário feito pelo Alferes Luciano Cardoso de Souza, proprietário da Fazenda Canoas, na região de Montes Claros, consta da descrição de bens, grandes lotes de produção de trigo.[16]

Aliás, afirma Correa[17] que, "... nos tempos coloniais sempre se cultivou trigo nos estados do Rio de Janeiro, Espiríto Santo, Bahia e Goiás", o que vem demonstrar a grande amplitude geográfica da produção do trigo em nosso país e que, no fim do século XVIII e início do século XIX, era suficiente para atender às necessidades de consumo das populações locais daqueles estados.

Em São Paulo, segundo Brandão Sobrinho[18] "... ninguém ignora que o trigo já foi largamente explorado com inúmeras vantagens em todo o estado, notadamente nessa impropriamente denominada região norte. E, até 1860 ou 1862, o visitante dessa zona atravessa leiras e leiras de trigo que a todos encantavam pela beleza".

Assim, até o Segundo Império, pode-se dizer que o trigo mereceu atenções especiais por parte do Governo. Isso se depreende de decretos e leis de apoio e da instituição de incentivos econômicos específicos, chamados, à época, de prêmios de animação".[19]

Contudo, algo ocorreu com o trigo no Brasil, ao final do século XIX e início do século XX. A maioria dos escritores atribui à ferrugem, doença fúngica, a causa da decadência dos nossos trigais. Otávio Sampaio assinalava, em 1912, que

[11] Id. ibid. p. 50.
[12] Id. ibid.
[13] Id. ibid.
[14] Produção de trigo no Brasil. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, 5(1), p. 1, jan. 1912.
[15] Correa, Idelfonso. A cultura do trigo em Minas Gerais. *O Campo*, 5:11, nov. 1937.
[16] O trigo em Montes Claros. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, *81*:63, jan. 1950.
[17] Correa, M. Pio. O trigo no norte do Brasil. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, *20*(5):369, nov. 1919.
[18] Brandão Sobrinho, Júlio. A cultura do trigo no norte do estado. *Boletim do Instituto Agronômico*, Campinas, Instituto Agronômico, jan. 1904, p. 79.
[19] Produção do trigo no Brasil. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, 5(1):1, jan. 1912.

a redução do plantio desse precioso cereal devia-se provavelmente à ferrugem.[20] Gustavo R. Dutra, em 1900, descrevendo seus experimentos anteriores com o trigo (desde 1899, nas áreas adjacentes — atual bairro Guanabara — do presente Instituto Agronômico de Campinas) dá-nos o seguinte quadro: "a ferrugem aparece, surge rapidamente, exatamente nos trigais estabelecidos nos terrenos úmidos".[21] E, assim, muitos outros autores seguem essa mesma linha de raciocínio e argumentação.

Sem prejuízo das interpretações que apontam a ferrugem como responsável pelo relativo abandono dessa cultura, gostaríamos de contribuir para a presente discussão, adiantando os seguintes argumentos:

1. É evidente a influência da ferrugem no declínio da cultura do trigo. Entretanto, essa explicação, a nosso ver, atinge apenas parte da questão. Sugeriríamos aos pesquisadores da nossa história que examinassem a possibilidade de certos "fatores geopolíticos" terem contribuído, com igual ou superior força, para a decadência do trigo em nosso país. É bem possível que a nossa desistência em ser um grande produtor de trigo (como fomos até a primeira metade do século XIX) estivesse associada a importantes questões de Estado. Desistir da produção interna e adquiri-la lá fora pode ter sido a "forma de pagamento" ou o "acordo tácito" encontrado, pelos governantes da época, para a viabilização do florescente Estado brasileiro (reconhecimento da independência, consolidação da República, "defesa" dos interesses da cafeicultura, alinhamento a blocos geopolíticos etc.). Posta simplesmente dessa maneira, a associação estabelecida não se sustentaria e poderia ser rotulada, inclusive, de mera especulação. Entretanto, a importância de fatores ditos institucionais torna-se flagrante quando se passa a considerar outros argumentos, como os que se seguem.

2. Comparativamente, temos hoje menos trigo do que tínhamos no início desse século. Nessa época a ação nociva da ferrugem deveria ser bem mais devastadora, devido à inexistência de variedades resistentes. Além disso, os centros exportadores de trigo deveriam ter também seus próprios problemas com as doenças. Se o início do século foi o ponto de viragem devido à ferrugem, isso poderia ser verificado ao se comparar dados ou indícios, da época e atuais, relativos a: produção/população servida; número de agricultores envolvidos com a cultura; volume de trigo obtido através importações e abrangência; geográfica dos cultivos.

À guisa de ilustração, diríamos que só no Rio Grande do Sul existiam, em 1912, 38 mil produtores de trigo,[22] para uma população de cerca de 1,150 mil habitantes. Em 1980, tínhamos cerca de 50 mil proprietários para uma população de cerca de 7,780 mil habitantes.[23] Portanto, no início do século, os produtores de trigo no Rio Grande do Sul constituíam cerca de 3% da população; presentemente, apenas 0,6%.

[20] Sampaio, Otávio. O problema nacional da produção do trigo; comentários sobre o trabalho de A. Gomes de Carmo. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, 5:49, 1912.
[21] Secretaria de Agricultura. *Boletim de Agricultura*, São Paulo, 1900.
[22] Produção do trigo no Brasil. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, 5(1):83, jan. 1912.
[23] Dados extraídos das seguintes fontes: *Anuário estatístico do Brasil*, 1983. Censo agropecuário do Rio Grande do Sul, 1980 e Recenseamento geral do Brasil, IX, s.d.

As despesas com o trigo importado, em 1910, correspondiam a 9,24% do total das importações brasileiras. Em 1925, eram de 12,95%, chegando a um máximo de 20% alguns anos depois.[24] Em 1980, as despesas com importação de trigo representaram cerca de 5% do dispendio total com as importações, cifra que não permite comparação devido aos excessivos gastos com o petróleo. Entretanto, os valores em dólares referentes às importações de trigo para os anos de 1980 (US$1.051.315), 1981 (US$962.201) e 1982 (US$851.985) indicam relativa estabilidade.[25]

No início do século ainda se podia assinalar o cultivo do trigo em vários outros estados além do Rio Grande do Sul. No Espírito Santo, por exemplo, existem eloqüentes registros de que "o trigo produz bem em quase todo o estado".[26] Em São Paulo, ganharam notoriedade nacional as experiências realizadas por um diretor e alunos de um grupo escolar de Faxina, da zona do ramal de Itararé da Sorocabana.[27] Presentemente, só o Rio Grande do Sul é apontado como estado produtor, de marcante influência. O pouco trigo de que dispomos no estado de São Paulo está praticamente concentrado na região de Assis.

Ora, se o problema tivesse apenas um caráter fitossanitário (ferrugem), teríamos que, comparativamente, apresentar hoje uma capacidade produtiva mais evoluída, pois já contamos com muitas variedades resistentes à ação da ferrugem. Ademais, caberia perguntar como os centros produtores, de clima temperado ou tropical, foram capazes de lidar, eles mesmos, no passado ou no presente, com as suas próprias doenças.

3. Diriam os mais pessimistas que o problema do trigo talvez não pudesse ser caracterizado como fitossanitário mas, sem dúvida alguma, como um problema relativo ao clima ou à variedade apropriada. Já vimos que no passado tínhamos zonas produtoras em vários pontos do País. Há bem pouco tempo, havia o mito do paralelo 24 (que corre ao sul do Brasil), acima do qual não seria possível cultivar o trigo em nosso país. Esse mito se alojou tão profundamente na mente da maioria dos brasileiros a ponto de muitas pessoas bem-informadas negarem a possibilidade de se produzir trigo em São Paulo, quando no passado tínhamos trigo no Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e até Goiás e Bahia. Como bem apontou um escritor do início do século, tal estado de espírito poderia ser atribuído, também, ao "...ceticismo doentio tão peculiar à maioria dos brasileiros".[28] Ora, é sabido que o trigo, inicialmente originário da Ásia Ocidental, progressivamente se disseminou por vários continentes e países. Idelfonso Correa aponta o seguinte itinerário de expansão: Ásia Ocidental, Síria, Baixo Mediterrâneo e, mais tarde, nas Américas, trazido pelos colonizadores.[29]

É também sabido que o trigo é uma espécie que apresenta grande número de variedades; a própria espécie *sativum* abriga bom número de subespécies (tais

[24] Mendes, Carlos. O problema do trigo. *Revista de Agricultura*, São Paulo, Secretaria de Agricultura, Indústria e Comércio, 3(1-2):12, jan./fev. 1928.
[25] Dados extraídos das seguintes fontes: *Anuário estatístico do Brasil*, 1983, Comércio Exterior do Brasil — Cacex, 1983.
[26] A cultura do trigo no estado do Espírito Santo. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, *45*(2): 187, fev. 1932.
[27] O trigo em Faxina. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, *1*(1):76, jan. 1910.
[28] O trigo em Faxina. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, *1*(1):76, jan. 1910.
[29] Correa, Idelfonso. A cultura do trigo em Minas Gerais. op. cit. p. 11.

como: *vulgare*; *compactum* e *durum*).[30] Essa característica faz com que seja possível cultivar trigo sob distintas condições climáticas.

M. Pio Correa aponta o fato de que o trigo suporta altas temperaturas no Egito e na Índia, concluindo que: "pensamos, pois, que a cultura do trigo não deve ficar confinada no sul do País e sim estendida para o norte e para o centro. Tudo quanto for possível será obra meritória — obra de alta previdência".[31]

Gustavo R. D'Utra enumera grande número de variedades (ou subespécies) que, em seu entender, "...são muito próprias para o clima de São Paulo".[32] Seriam, segundo o autor, as seguintes: "O trigo do Egito, chamado pelos espanhóis de trigo chato de Jerez, trigo de Andaluzia. Esse trigo, como o duro da África, ou Trimeria, e as variedades denominadas trigo do Mogador (trigo de Constantino), trigo de Tangansock, (trigo da Espanha), trigo Adhméria (trigo do Egito, Saidi), trigo de Alexandria (trigo do Egito, de barbas negras), trigo vermelho do Egito (trigo vermelho da Sicília, da África e da Anatólia"...[33] E, também, "os trigos da Argélia ... os mais belos trigos do mundo que são notáveis por sua bela qualidade".[34]

O Prof. Carlos Mendes, catedrático de agricultura da então Escola Agrícola de Piracicaba, assim se manifestava, em 1928:

"A questão de variedade é muito fácil; há hoje variedades para quase todos os climas. É facílimo o problema técnico, mesmo... O problema se resume em escolher, adaptar ou selecionar as variedades próprias para cada região."[35] E conclui: "...Oito anos de experiências levaram-nos à convicção de que, entre tantas variedades existentes, algumas há — trigos da Índia — capazes de produzir bem — regularmente no clima paulista ... são elas as variedades 'Pusa 4' 'Pusa 2', ambas muito boas, produzindo muito bem entre nós."[36]

Em resumo, é bom que se deixe claro que sempre houve variedades (ou subespécies) adequadas aos climas quentes. Agora, como no passado, a existência de variedades apropriadas não constitui problema de grande monta. Presentemente, o Instituto Agronômico de Campinas conta com um material genético de origem mexicana muito bem adaptado às condições climáticas do estado de São Paulo.

4. Se se quiser cometer a imprudência de reduzir a questão do trigo a uma explicação única, essa deveria ser encontrada na "falta de vontade política do Governo brasileiro". Falta de vontade que transparece claramente quando se examinam os acordos internacionais, direta ou indiretamente ligados à questão do trigo. Esses acordos tinham por objetivo canalizar recursos para amplos setores da vida nacional. Assim, sempre estiveram ligados ao trigo os recursos globais necessários à sustentação da pesquisa científica em geral e da pesquisa na agricultura em particular, à "defesa" dos interesses da cafeicultura, à modernização da educação e ao reaparelhamento das Forças Armadas. Como com-

30 Id. ibid. p. 11
31 Correa, M. Pio. O trigo no Norte do Brasil. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, 20(5):369, nov. 1919.
32 *Boletim de Agricultura*, 1900, p. 389.
33 Id. ibid.
34 *Boletim de Agricultura*, 1900, p. 390.
35 Mendes, Carlos. O problema do trigo. *Revista de Agricultura*, 3(1-2):2, jan./fev. 1928.
36 Mendes Carlos. op. cit. p. 4.

plementos necessários a essa ordem de coisas, instituíram-se algumas leis com os seguintes objetivos: desativação dos então chamados "moinhos coloniais", e criação do monopólio estatal de compra do trigo por parte do Banco do Brasil (Cetrim), que proibia a aquisição, por parte de outra pessoa que não fosse o banco, de qualquer quantidade vendável de trigo produzido no território nacional.

Os resultados práticos dessa situação de transferência de recursos foram: defesa dos interesses econômicos do agricultor americano; concentração econômica a nível da comercialização (grandes moinhos) e a nível da produção interna (poucos produtores nacionais, fortemente capitalizados), e a conseqüente queda do padrão alimentar de nosso povo.

A desativação dos "moinhos coloniais" inviabilizou a produção local em pequena e média escalas, vinculou a cultura do trigo ao controle direto do Estado, criou um pequeno grupo de agricultores privilegiados, aliados naturais de uma tecnologia, européia ou americana, altamente concentradora de capitais. Assim é que o pouco trigo hoje produzido na região de Assis, em São Paulo, atravessa todo o estado para ser moído em Santos, e voltar, outra vez, como farinha, ao ponto de origem.

Escritores do início do século, como o Prof. Carlos Mendes, tinham plena noção desse estado de coisas e, em conseqüência, manifestavam-se de maneira claramente programática: "Acreditamos na cultura do trigo pelo 'colono' e pelo pequeno proprietário, desde que lhe sejam fornecidas (...) boas variedades (...), e que se instalem pequenos moinhos ao seu alcance."[37]

Dessa forma, é evidente que na chamada "questão nacional do trigo" fatores de ordem institucional, como a extinção dos moinhos coloniais e o monopólio estatal de compra, exerceram uma influência negativa de tal monta que talvez seja mesmo superior às devastações atribuídas à ferrugem.

Em consonância com esse ponto de vista, um analista, em 1910, assim se expressava: "Em Faxina, já se cultivou o trigo em pequenas quantidades com bons resultados. Pelo que se diz, essa cultura desapareceu em seu período incipiente, porque, antes da Sorocabana, não havia consumo para o trigo em grão, nem meio fácil de transportá-lo, nem moinho próprio para o seu benefício."[38]

5. Em síntese, tornou-se claro para nós, já no início de nossa pesquisa, que o trigo sempre foi um *produto político*. Durante o Governo de Getúlio Vargas foram vários e importantes os seus pronunciamentos.[39] No início deste século, a visão que se tinha do problema e o tom dos discursos eram nitidamente nacionalistas, como, por exemplo, as afirmações que se seguem:

"O mais importante, sem dúvida, é o de possuirmos o produto alimentar primacial a que se habituou o homem através dos séculos; é o de não precisarmos buscá-lo em terras alheias, o que significa independência."[40]

Contudo, na sua feição prática, as políticas agrícolas relativas ao trigo eram nitidamente equivocadas. Na solução dos problemas, desconsideravam-se gran-

[37] Id. ibid., p. 5.
[38] O trigo no estado de São Paulo: a experiência em Faxina. *Chácaras e Quintaes*, São Paulo, 2(1), ago. 1910.
[39] Santos, Eurico. Pura 4 e o problema do trigo no Brasil. *O Campo*, 9(106):10, out. 1938.
[40] Santos, Eurico. op. cit. p. 9.

demente as diferenças que existiam entre as culturas realizadas nos países frios e aquelas feitas nos países quentes.[41] Pelos motivos apontados, e por influência da imigração européia, praticamos, desde o início, uma agricultura de clima frio, deixando de lado a magnífica experiência das culturas de clima quente.

Em 1899, o renomado pesquisador Gustavo R. D'Utra assinalava que havia obtido resultados "apenas animadores" com as variedades provenientes da República Argentina, Rússia, França e Itália.[42] Não obstante, um ano depois, movido pelo seu sentido agudo de pesquisador, assim se manifestava:

"Não tivemos ainda o ensejo de experimentar os diversos trigos dos climas quentes, sobretudo algumas raças africanas, que — quem sabe! — bem podem vegetar e produzir entre nós, em Campinas, de modo mais satisfatório do que o têm feito até aqui as variedades cultivadas."[43]

Hoje, as condições gerais do País são bem outras. As idéias relativas a uma agricultura mais equilibrada e ecológica estão em franca ascensão. A expansão de importantes setores da vida nacional não justifica mais o sacrifício imposto ao trigo. Ao contrário, os problemas causados pela dívida externa e a condição alimentar crítica do povo brasileiro pedem nova abordagem para a assim chamada "questão nacional do trigo".

A partir dessa perspectiva, visualizamos um conjunto de atividades a serem desempenhadas em vários campos de atuação, que, uma vez articulados, constituem o suporte institucional mínimo necessário à viabilização do trigo em todo o estado de São Paulo.

A interconexão desse conjunto de atividades constitui o que estamos chamando de "redes institucionais de apoio". Entendemos, também, que a batalha que se desencadeia hoje contra a fome no Brasil deva ser travada no seu cenário local. Tal opinião é também a do ex-Ministro Hélio Beltrão, que, ao divulgar o plano da Comissão para o Plano de Ação do Governo (Copag), relativo aos programas de emergência para o País, assim se expressou: "Verificamos que para tornar os programas viáveis, eles teriam que ser administrados da maneira mais descentralizada possível, com predominância do poder municipal na aquisição e distribuição dos alimentos."[44]

Pois bem, a "rede institucional de apoio", que imaginamos para o problema do trigo, implica a mobilização de determinados agentes institucionais, em conexão com outros agentes locais, visando à realização de projetos ligados à produção local de alimentos e à promoção de pequenos empreendimentos, também de caráter local.

5. *As "redes institucionais de apoio" e a viabilização do cultivo do trigo em pequena e média escalas*

Gostaríamos de abordar o presente item de duas maneiras: em primeiro lugar, comentando os componentes essenciais e atividades necessárias de uma "rede

[41] Id. ibid. p. 21.
[42] Instituto Agronômico do Estado de São Paulo. *Boletim do Instituto Agronômico do Estado de São Paulo*, Campinas, *10*(1):16, jan. 1899.
[43] *Boletim de Agricultura*, Secretaria de Agricultura, São Paulo, 1900, p. 391.
[44] *Folha de São Paulo*. São Paulo, 18 fev. 1985, p. 6.

institucional de apoio" voltada, de modo geral, à produção de alimentos; em segundo lugar, assinalando quais seriam esses componentes e as atividades necessárias para o caso particular do trigo.

Na sua feição geral, as redes teriam basicamente os seguintes objetivos programáticos: diversificação da oferta local de alimentos e promoção de pequenos empreendimentos locais. Assim, se tivermos o cultivo do trigo, em pequena e média escalas, em um município qualquer do estado de São Paulo, além da oferta local de grãos, para a sua população (ou para a merenda escolar), poderíamos incentivar pequenos moinhos locais e pequenas fábricas de produtos alimentícios — biscoitos, bolachas, macarrão etc. (ver quadro 1).

A consecução desses objetivos só seria possível através da transformação do perfil produtivo local, uma iniciativa de caráter objetivo, perfeitamente visualizável, quantificável e sujeita a um relativo controle. Por esse motivo, constitui a interface necessária entre os objetivos escolhidos e os instrumentos locais a serem empregados.

Como aparece no quadro 1, esses instrumentos seriam: a gestão tecnológica, o suporte jurídico e legislativo, a criação de um sistema local de informações, a formação sistemática de recursos humanos, a promoção de organizações adequadas à criação de um sistema local de incentivos, e a mobilização local de recursos produtivos.

Por gestão tecnológica entendemos um conjunto de atividades "(...) como planejamento, organização, tomada de decisões, controle como partes do processo administrativo relacionado aos equipamentos e processos necessários à fabricação de produtos".[45]

Por suporte jurídico e legislativo entendemos a elaboração de leis ou dos instrumentos legais necessários à ação do Governo local, que permitam ao poder municipal participar da aquisição e distribuição dos alimentos, nos moldes determinados, por exemplo, pela Copag. É de nosso conhecimento que a Prefeitura de Salto, SP, já encontrou a solução jurídica capaz de dar suporte a tais iniciativas.

A criação de um sistema local de informações justificar-se-ia apenas em função dos dados de produção existentes. A agregação do dado faz-se, em geral, a nível regional, tornando-se difícil conhecer a produção a nível municipal. Além disso, o planejamento e a gestão dos negócios municipais requerem, para serem eficientes, um volume muito grande de outros dados de caráter local.

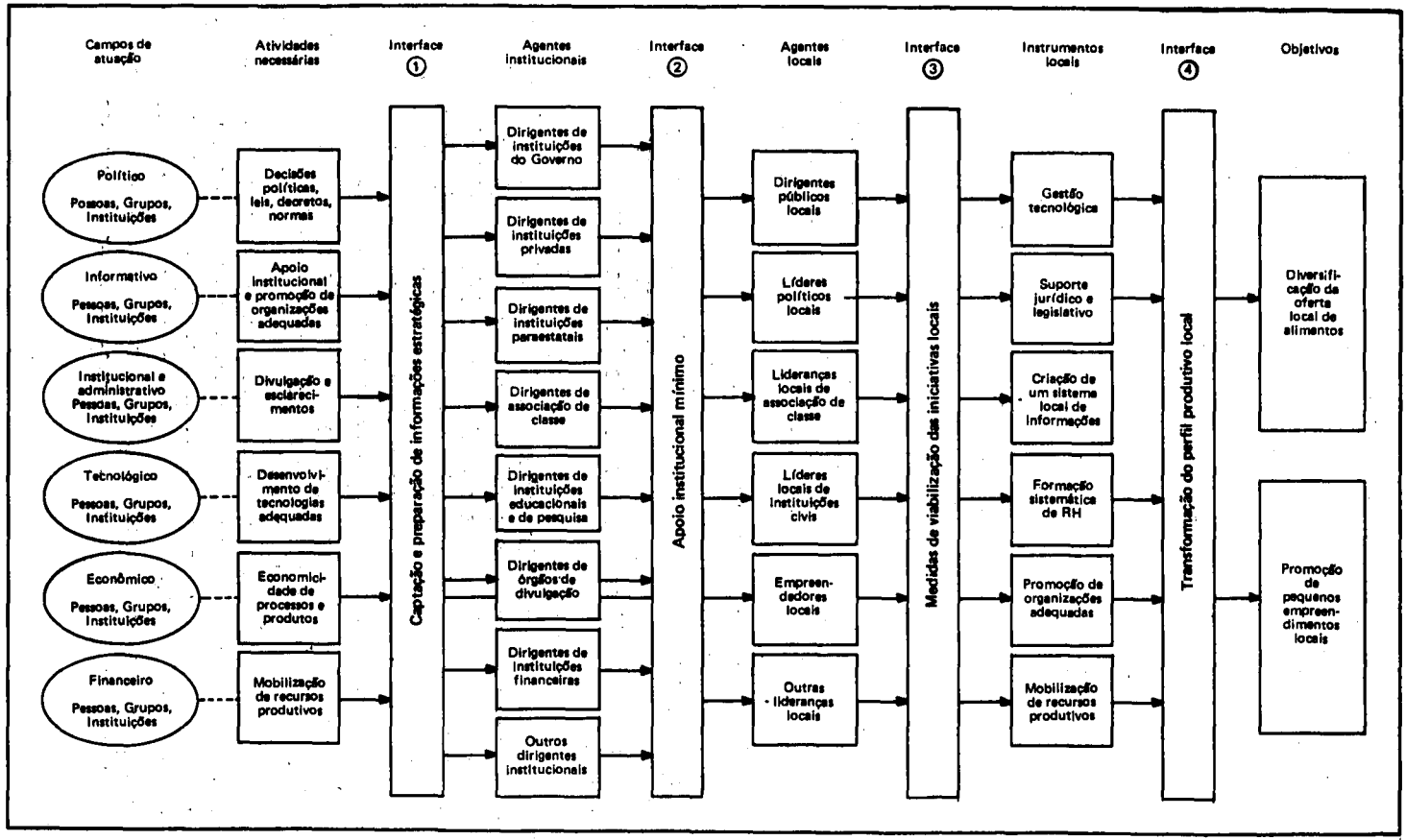
A formação sistemática de recursos humanos é tarefa prioritária. Trabalhar a nível municipal é bem mais difícil e exige qualificação distinta daquela requerida para o desempenho a nível estadual. Pede-se ao agente de mudanças local que procure desenvolver uma grande sensibilidade cultural, esclareça seus compromissos valorativos e aperfeiçoe o seu sentido de missão.

A promoção de organizações adequadas e a criação de um sistema local de incentivos constituem, também, instrumentos indispensáveis. As perguntas que, entre outras, precisam ser feitas são: Quais as instituições locais capazes de dar apoio a um dado projeto? Quais as organizações que precisariam ser criadas? Seria adequada a criação de cooperativas? Ou de organizações comunitárias? Qual o caráter fundamental dos empreendimentos comunitários? Qual o conjunto de incentivos que precisam ser criados a nível municipal?

[45] Fajardo, L. H. Apud: Rattner, Henrique; Machline, Claude; Bertero, Carlos Osmar. *Política e administração tecnológica.* São Paulo, Edgar Blucher, 1983.

Quadro 1

As redes institucionais de apoio e a produção local de alimentos



E, finalmente, com relação à mobilização de recursos caberia aos diversos agentes locais tentar descobrir, a nível municipal, estadual ou federal, o montante e as fontes de financiamento necessárias à realização dos objetivos escolhidos.

Esses instrumentos locais ganham vida através de um conjunto de ações — as medidas de viabilização das iniciativas locais —, a serem empreendidas por diversos agentes locais. Da mesma maneira, essas medidas constituem uma interface, porque manifestam um aspecto visualizável, objetivo e facilmente mensurável. Os diferentes agentes participantes da rede são aqueles mencionados no quadro 1. Esses agentes locais estabelecem uma interface com outros agentes institucionais, estatais ou federais, por meio de uma área de entendimentos, decisões, ou ações, chamada de apoio institucional mínimo. Esse apoio institucional mínimo compreende um conjunto de resultados oriundos da ação dos agentes institucionais.

Os agentes institucionais deverão realizar, eles próprios, as atividades necessárias assinaladas no quadro 1, ou se utilizar, como fonte de informações, das atividades desempenhadas por terceiros. Essas atividades foram agrupadas em campos de atuação distintos, como, por exemplo, político, informativo, institucional e administrativo, tecnológico, econômico e financeiro.

No caso particular do trigo montamos uma rede institucional constituída de pessoas que obtiveram a aprovação e o apoio de suas respectivas instituições. Gostaríamos de notar que não estamos constituindo uma rede de órgãos ou departamentos burocráticos do Governo, mas de pessoas. Todos nós já sabemos que, historicamente, a tentativa de se aglutinar destintos órgãos públicos revelou-se de pouca valia. Os critérios adotados para a seleção dessas pessoas foram: familiaridade com o problema a ser tratado, competência profissional, sensibilidade humana, capacidade de trabalho em equipe e compromisso com os objetivos sociais do programa. Passamos ao largo de questões políticas, partidaristas e fortemente ideológicas. É óbvio, contudo, que os critérios adotados, com todos processo de seleção, acabam favorecendo alguns indivíduos em detrimento de outros.

A análise realizada anteriormente indicou-nos, com clareza, que os problemas técnicos relativos ao trigo eram de menor importância. Do ponto de vista estritamente técnico, se fôssemos capazes de desenvolver um sistema de irrigação de baixo custo, teríamos condições de cultivar trigo em todo o estado de São Paulo. Como mostra o quadro 2, as atividades necessárias à viabilização do cultivo do trigo, em pequeno e médio portes, abrangem um conjunto de atividades de natureza administrativa ou institucional.

De todas as atividades necessárias à rede, falta definir apenas as duas extremidades: o subprojeto político e o subprojeto financeiro. No seu aspecto político, torna-se necessária a participação de um articulador institucional que tenha condições de liderar um movimento em prol da redefinição do monopólio estatal, de compra do trigo. Note-se que estamos falando em redefinição, o que não significa necessariamente abolição. Uma redistribuição das quotas de moagem, por regiões estrategicamente selecionadas, já seria uma solução, de certo tímida, mas de grande repercussão.

Os recursos financeiros necessários à manutenção da rede são mínimos. Bastaria, a título de incentivo, conceder bolsas de estudo, em um prazo mínimo de seis meses, para os cinco subprojetos técnicos (econômico, tecnológico *A*, tecnológico *B*, institucional e de gestão tecnológica) que compõem a rede. Depen-

Quadro 2

Projeto institucional de viabilização do cultivo do trigo em pequena e média escalas

Subprojetos	Agentes e instituições responsáveis	Atividades e resultados esperados
Político	Pessoa A: a definir	Redefinição do monopólio estatal de compra do trigo
Divulgação e esclarecimento	Pessoa B: *Folha de São Paulo*	Divulgação das experiências e dos resultados obtidos
Econômico	Pessoa C: Instituto de Economia Agrícola	Estimativa dos custos de produção e da economicidade das culturas de pequeno e médio portes
Tecnológico A	Pessoa D: Engenharia Agrícola Unicamp	Concepção e desenvolvimento de sistemas de irrigação de baixo custo e de sistemas adequados de colheita
Tecnológico B	Pessoa E: Cati/Secretaria da Agricultura	Teste de equipamentos e instalação de campos de demonstração em municípios escolhidos
Institucional	Pessoa F: NPCT/Unicamp	Avaliação das formas de organização local adequadas à sustentação do empreendimento
Gestão tecnológica	Pessoa G: FGV/Cepam	Diálogo com líderes da comunidade sobre validade e importância da gestão tecnológica na resolução de problemas locais
Financeiro	Pessoa H: instituições financeiras a definir	Mobilização de recursos próprios ou de terceiros para o financiamento dos projetos

Obs.:
Cati — Coordenadoria de Assuntos Técnicos Integrados.
NPCT — Núcleo de Política Científica e Tecnológica.
Cepam — Centro de Educação e Pesquisa em administração municipal.

dendo das condições de desenvolvimento da região, bastaria financiar três dos subprojetos assinalados para que tivéssemos condições de implementar a rede proposta a nível municipal. Essas despesas chegam a ser ridículas quando comparadas aos bilhões de *cruzados* necessários à manutenção do atual sistema de sustentação do trigo.[46]

Além do mais, o real benefício econômico e social da presente proposta, em contraposição ao sistema existente, ainda está para ser devidamente dimensio-

[46] Segundo a *Folha de São Paulo*, São Paulo, 25 fev. 1985, p. 6, as despesas previstas com o trigo para esse ano teriam a seguinte destinação: aquisição do trigo nacional, Cr$ 2.293 trilhões; despesas financeiras internas (taxas de serviços pagos ao Banco do Brasil), Cr$ 154 bilhões; comercialização (frete, comissões etc.), Cr$ 1.366 trilhão, dos quais Cr$ 206 bilhões para o trigo nacional e Cr$ 1.160 trilhão para o estrangeiro, e desembolso com operações financeiras com o exterior, Cr$ 2.442 trilhões. Total: Cr$ 6.255 trilhões.

nado. A viabilização dos pequenos e médios cultivos de trigo, a nível municipal, faz com que a riqueza produzida em uma região qualquer passe a ter uma circulação local, modificando a estrutura produtiva, diversificando o perfil dos empregos e incentivando novos empreendimentos econômicos. À produção local do trigo estaria associada uma variedade de indústrias de pequeno porte.

Esse conjunto de influências dificilmente poderia ser avaliado em termos estritamente econômicos. Seu grande valor reside na efetiva contribuição social à elevação da condição alimentar de nosso povo. Como havíamos apontado anteriormente, trata-se, sem dúvida, de uma "questão nacional".

6. *Considerações finais*

Este artigo teve por objetivo mostrar a importância potencial das "redes institucionais de apoio", como instrumento organizacional adequado à diversificação da oferta local de alimentos e, também, à promoção de pequenos empreendimentos locais.

Entendemos, do mesmo modo que Jéquier, que a correta apreensão do que seja tecnologia estaria muito além do seu aspecto meramente visível ou material. Compreenderia, sobretudo, uma dimensão imaterial que se expressaria de diversas formas, como: conhecimento, habilidade, experiência, ensino e *formas de organização.*[47] Assim, segundo o autor, a tecnologia manifestaria "... uma forma particular de ver a sociedade e a própria tecnologia...", podendo, nessa acepção, ser entendida como constituindo, ela própria, um paradigma.[48]

Portanto, o presente artigo propõe um novo paradigma. Constitui uma tecnologia apropriada, relativa a uma nova forma de organização — as "redes institucionais de apoio".

Diriam alguns que tal proposta não representa novidade alguma. As comissões, os grupos de trabalho, as forças-tarefa são soluções organizacionais de largo emprego, já há algum tempo. Contudo, deve-se notar que essas soluções constituem, em última instância, uma apreensão burocrática da iniciativa grupal. A forma de estruturação das relações pessoais, o tipo de poder, os papéis institucionais são os mesmos do ordenamento burocrático.

É verdade que, no âmbito deste artigo, não tivemos a oportunidade de aprofundar as questões relativas ao poder. Entretanto, procuramos deixar claro, através da criação de novos papéis organizacionais, que o poder exercido dentro de uma rede é bem distinto do poder formalístico e ritualizado das organizações burocráticas mais comuns.

Como dissemos, a proposta de organização através de redes constitui um paradigma inteiramente distinto. Pretende ocupar um espaço institucional intermediário entre a consagrada rigidez das burocracias e a exagerada espontaneidade dos grupos informais.

[47] Jéquier, Nicolas. Apud: Carvalho, Horácio Martins de. *Tecnologia socialmente apropriada: muito além da questão semântica*. Londrina, Fundação Instituto Agronômico do Paraná, p. 26 (Documentos IAPAR, n. 4).
[48] Id. ibid. p. 27.

Summary

This article deals nith an alternative organizational form called, by the author, "institutional networking". This new form, in reality constitues a new organizational paradigm aimed at occupying an intermediate position between the consecrated bureaucratic rigidity and the extreme spontaneity of informal groups.

In contradistinction with the administrative solutions, largely employed, such as, commissions, working groups, task force, and so on, "institutional networking" interferes, among other things, with the struture of personal relations, the power pattern and the set of institutional roles, in a way quite apart from the traditional bureaucratic features.

Questions related to organizational power could not be throughly examined in this study, but the author makes clear that, once established new organizational roles, the power exerciser within a network is rather distinct from the formalistic and prescribed one of ordinary bureaucratic organizations.

