O laboratório e o pomar: um estudo qualitativo sobre a relação pesquisa-produção*

Elisa Yoshie Ichikawa**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Sobre o referencial teórico; 3. Sobre os aspectos metodológicos; 4. A parceria vista pelos principais atores; 5. Conclusões.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Methodological aspects; 4. The partnership from the leading actors' viewpoint; 5. Conclusions.

PALAVRAS-CHAVE: mudança organizacional; parcerias; pesquisa agrícola; pesquisa qualitativa; transferência de tecnologia.

KEY WORDS: organizational change; partnerships; agricultural research; qualitative research; technology transfer.

O objetivo da pesquisa apresentada neste artigo é compreender o processo de mudança organizacional ocorrido a partir da parceria entre a pesquisa pública e o setor produtivo privado, na condução de pesquisas sobre maçãs no estado de Santa Catarina. Este é um estudo de caso histórico-organizacional. A opção metodológica foi pela pesquisa qualitativa. Os resultados obtidos demonstram que a parceria analisada é o resultado de uma série de movimentos que vêm ocorrendo na pesquisa com maçãs, desde o início da década de 1970, e que culminaram numa mudança qualitativa de maior vulto na década de 1990.

The lab and the orchard: a qualitative study on the research-production relationship

The objective of the research presented in this article is to understand the process of organizational change in the conduction of apple research in the state of Santa Catarina, which originated in the partnership between public research and the productive private sector. The historical-organizational case study based on qualitative

* Artigo recebido em jul. 2002 e aceito em maio 2004.

** Doutora em engenharia de produção, mestre em administração e professora e pesquisadora da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Endereço: UEM/CSA/DAD — Avenida Colombo, 5790 — CEP 87020-900, Maringá, PR, Brasil. E-mail: eyichikawa@uem.br.

research revealed that the partnership is the result of a series of movements which have been taking place in apple research since the early 1970s, and that culminated in a greater qualitative change in the 1990s.

1. Introdução

Até pouco tempo atrás, entre o final da década de 1980 e o início da de 1990, a responsabilidade pela condução do processo de geração e transferência de tecnologia era compartilhada pelas universidades e institutos de pesquisa, financiados pelo Estado. Nessa época, prevalecia o pressuposto de que era a partir da pesquisa básica que seriam desenvolvidas tecnologias úteis ao setor produtivo. A esse modelo se convencionou chamar de "pesquisa de oferta".

O atual cenário mundial, entretanto, se mostra desfavorável à continuação desse modelo, já que cada vez mais rareiam as verbas governamentais para o setor de ciência e tecnologia. Com a crescente escassez de recursos que vive atualmente o setor de pesquisa, as universidades e os institutos de pesquisa financiados pelo Estado se sentem, agora, na obrigatoriedade de buscar no mercado apoio financeiro para desenvolver seus projetos. Por isso, essas instituições se vêem estimuladas a priorizar aqueles projetos que já têm recursos garantidos do setor produtivo para o desenvolvimento de alguma tecnologia específica. É o que se convencionou chamar de "pesquisa de demanda".

Atrelada a esse cenário, a pesquisa agrícola vinculada exclusivamente ao financiamento do Estado mostra sinais de esgotamento, uma vez que tomou forma um sentimento geral de que as antigas bases que assentavam o paradigma científico-tecnológico da agricultura já não dão mais conta de atender às transformações em curso.

Nesse contexto, muitas instituições públicas de pesquisa agrícola em vários países, incluindo o Brasil, vêm passando por processos de mudança organizacional, visando assegurar sua sobrevivência num ambiente cada vez mais dominado por restrições estatais de ordem financeira e por pressões sociais no sentido da melhor utilização dos recursos públicos (Salles Filho e Kageyama, 1998). Com isso, elas têm se aproximado bastante do setor produtivo privado, com o propósito de conseguir apoio financeiro para conduzir sua programação de pesquisa.

Em Santa Catarina, a pesquisa agrícola é atualmente responsabilidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri). O estado é um dos principais produtores nacionais de alimentos, apresentando altos índices de produtividade por área, graças ao emprego de tecnologias de ponta e ao caráter familiar de mais de 90% das 203 mil explotações agrícolas.

A pesquisa agrícola realizada no estado tem contribuído para colocar Santa Catarina nessa posição de destaque, por meio da geração e adaptação de tecnologias que têm permitido a expansão do volume de produção, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos principais produtos agrícolas.

Em particular, no que se refere à cultura da maçã, a Epagri, que é uma organização mantida pelo governo do estado, tem conseguido desenvolver seus trabalhos com a cultura da maçã, mesmo diante do atual cenário de escassez de recursos por que passam todos os institutos de pesquisa no Brasil.

No começo da década de 1990, Santos (1993) concluía que a pesquisa com maçãs no estado contava com o interesse e os investimentos do setor privado. Era o esboço de um relacionamento que iria se tornar muito importante para a condução dessa pesquisa no estado nos anos subseqüentes, com o aporte de recursos do setor produtivo, de um lado, e a transferência de tecnologia pelo instituto de pesquisa, de outro. Ou seja, naquela época, em Santa Catarina, já se esboçava o novo modelo de gestão tão discutido hoje em dia, caracterizado por parcerias e relacionamentos interinstitucionais entre a pesquisa pública e o setor produtivo.

Tendo como pano de fundo o cenário descrito, este artigo analisa um caso de mudança organizacional vivenciado pela pesquisa agrícola em Santa Catarina. Ou seja, o objetivo do presente texto é compreender a parceria entre a Epagri e o setor produtivo privado na condução de pesquisas sobre maçãs, do ponto de vista dos seus principais atores.

2. Sobre o referencial teórico

Ao responderem à pergunta "o que é mudança?", Kanter e colaboradores (1992) consideram que esse é um conceito repleto de ambigüidades. Certas palavras, dizem os autores, são fonte de força e de fraqueza, porque criam problemas especiais. São difíceis de se conceituar.

A idéia convencional de mudança organizacional assume que existe um movimento entre dois estados fixos: do estado fixo 1 em um determinado tempo 1, a organização passa para outro estado fixo, o estado 2 em um tempo 2. Entretanto, contestando Lewin, que foi um pioneiro no estudo da mudança planejada ao criar um modelo de três estágios — o descongelamento, a mudança e o recongelamento —, Kanter e colaboradores (1992) destacam que esses momentos pontuais não existem, pois, a seu ver, a mudança é um fluxo contínuo. Dessa forma, na visão dos autores, não há como descongelar e depois recongelar uma organização.

A perspectiva de mudança como um fluxo contínuo leva à visão de que as organizações estão sempre mudando. Para Kanter e co-autores (1992), esses movimentos podem ser chamados de *small c — change*, que são as pequenas mudanças

quantitativas e qualitativas em uma mesma direção, que vão se acumulando ao longo do tempo, e que podem resultar em uma mudança de maior vulto — chamada de *capital C — Change.*

O modelo de mudança organizacional de Kanter e colaboradores (1992) traduz uma visão relativamente nova na teoria das organizações. De acordo com Feuerschütte (1996), grande parte dos estudos sobre mudança organizacional — como por exemplo, Miles e Snow (1978), Chakravarthy (1989) e Pacheco (1988) — desenvolve-se sob a orientação de paradigmas mecanicistas, que destacam a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização em termos da sua configuração diante das pressões mais imediatas do ambiente.

Pettigrew (1989) salienta que a abordagem mecanicista não permite distinguir a mudança organizacional como um processo que acontece ao longo do tempo. Além disso, muitas discussões sobre mudança organizacional baseiam-se apenas numa visão comportamentalista, estudando como os indivíduos reagem à mudança, desconsiderando a questão política, histórica e processual que está subjacente a ela.

Uma compreensão mais acurada sobre mudança organizacional demanda uma empreitada "eclética" que se proponha a analisar e identificar diferentes causas, tipos de processos e intensidade da mudança, bem como aspectos políticos e culturais a ela associados (Pettigrew e colaboradores, 1992).

Para Pettigrew (1987), é errôneo pensar que cabe apenas ao líder a condução do processo de mudança, uma vez que essa relação não é tão linear, pois envolve também questões sobre o conteúdo da mudança, fontes endógenas e exógenas, além de exigir o exame da ação, da estrutura, dos momentos de continuidade e mudança das organizações. Os estudos realizados pelo autor mostram que as principais transformações em uma organização, em termos de ligações entre conteúdo da mudança, seu contexto e seu processo, têm no comportamento do líder um ingrediente central, mas não único. Existe ainda uma complexa teia cultural e política, além da estrutura e estratégia da firma.

Por causa disso, para Pettigrew (1987), há inconsistências no que se tem produzido sobre mudança organizacional. O autor sugere uma saída, através da pesquisa contextualista e processual. Esse tipo de pesquisa analisa a mudança nos níveis vertical e horizontal e suas interconexões no tempo. O nível vertical refere-se às interdependências entre os níveis mais alto e mais baixo de análise (individual/grupal/organizacional/social). O nível horizontal refere-se à interconexão seqüencial do fenômeno no tempo histórico.

O modelo de Pettigrew (1987) envolve questões de conteúdo, contexto e processo de mudança. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico e político com o qual a empresa opera; o contexto interno diz respeito à estrutura, cultura e política corporativa da organização. O conteúdo refere-se especificamente à transformação sob exame. O processo refere-se à ação, reação e interação das várias par-

tes interessadas que se movem de um estado presente para um futuro desejado. O "o que" da mudança é chamado de conteúdo; o "por que" é derivado da análise do contexto interno e externo; e o "como" pode ser entendido pela análise do processo.

Para finalizar este tópico, convém ratificar que, neste artigo, mudança organizacional é entendida como um processo. Assim, o conceito de mudança organizacional aqui utilizado é aquele que o entende como um fluxo contínuo de transformações (Kanter e co-autores, 1992; Pettigrew, 1987; Pettigrew e co-autores, 1992) por que passa uma organização, ao longo de sua história.

3. Sobre os aspectos metodológicos

A pesquisa apresentada neste artigo constitui um estudo de caso, cuja finalidade é compreender a mudança organizacional ocorrida na pesquisa agrícola em Santa Catarina, representada atualmente pela Epagri, a partir da implantação da parceria com o setor produtivo na condução de pesquisas com maçãs, do ponto de vista dos principais atores do processo.

Embora a opção metodológica da autora tenha sido analisar *um* caso, isso não implica abordá-lo apenas em função de suas relações internas. Trata-se, ao contrário, de considerá-lo parte de uma totalidade social que de alguma maneira o influencia e com a qual a organização pesquisada mantém determinadas formas de relacionamento (André, 1997).

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso histórico-organizacional (Triviños, 1987). Ela é histórica, pois foi ao passado para esclarecer as origens da parceria ora em estudo, fazendo uma reconstituição desde aquela época até o presente momento. E é organizacional, pois o interesse da pesquisadora recaiu sobre a vida de uma organização, no caso, a entidade responsável pela pesquisa agrícola no estado de Santa Catarina, atualmente representada pela Epagri.

Os dados coletados na pesquisa foram de dois tipos: secundários, que são os dados já disponíveis, em manuais, relatórios e outros documentos institucionais; e primários, que são os coletados pela primeira vez pela pesquisadora.

A utilização dos dados secundários ajudou a contextualizar os momentos que marcaram a trajetória da parceria pesquisa sobre maçãs/setor produtivo e também para compreender a versão oficial do fenômeno. Cabe ressaltar que a utilização desses dados não pretendeu checar se a percepção dos entrevistados estava correta ou não, como numa triangulação de dados. Não se procurou a "verdade objetiva" dos fatos, uma vez que os registros oficiais expressam o ponto de vista oficial e a intenção foi captar o ponto de vista dos sujeitos. Ademais, os documentos analisados serviram como um suporte para a compreensão cronológica e do contexto das

percepções dos entrevistados e não como forma de validar ou confirmar informações.

Esta é uma pesquisa descritiva e qualitativa e a abordagem qualitativa foi escolhida por responder 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; Taylor e Bogdan, 1998). É, portanto, no campo da subjetividade e do simbolismo que a abordagem qualitativa se afirma.

Como em qualquer tipo de pesquisa, neste tipo de abordagem o rigor metodológico também é imprescindível e, mesmo diante da prerrogativa de que não há a intenção de generalizar dados "corroboráveis" ou "refutáveis" a partir da repetição de "experimentos", cada passo na coleta e análise de dados exigiu muita reflexão. Assim, foi utilizada a sugestão de Geertz (1989), o "estar ali", uma descrição densa do procedimento metodológico, para explicar ao leitor quais cuidados foram tomados na ida ao campo, visando diminuir a fluidez que possa surgir com a escolha desse tipo de pesquisa.

Conseguidas as autorizações das empresas envolvidas para a realização da pesquisa, foram definidos os sujeitos que seriam os primeiros entrevistados, ou seja, os informantes-chave. Essas pessoas foram escolhidas segundo os critérios recomendados por Minayo (1994): por se constituírem em sujeitos sociais que detêm os atributos que se pretende conhecer; por serem considerados em número suficiente que permita 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 pretende interpretar com a pesquisa.

Com base nas entrevistas dadas pelos três informantes-chave, outros depoimentos foram ouvidos, pois se viu a necessidade de se buscar mais sujeitos de pesquisa: mais pesquisadores ou ex-pesquisadores da cultura da maçã; um membro da atual diretoria da Epagri; ex-diretores de empresas de pesquisa e de extensão rural em Santa Catarina; o representante da Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM) — que foi também presidente de outras associações de produtores de maçã; e mais dois pesquisadores que não são da cultura da maçã — um que faz pesquisas em parceria com a iniciativa privada e outro que faz pesquisas sem esse aporte de recursos.

A pedido dos entrevistados — principalmente dos pesquisadores e ex-pesquisadores — seus nomes não foram identificados, sendo apresentados de forma genérica, como "um entrevistado" ou "um pesquisador".

Dessa maneira, como observam Taylor e Bogdan (1998), evitou-se a concentração das entrevistas em apenas um tipo de pessoas. As próprias entrevistas realimentaram a necessidade de se buscar mais sujeitos sociais até o ponto da saturação, ou seja, quando não são mais encontradas novidades nas informações coletadas.

Com a concordância de todos os entrevistados, suas falas foram gravadas. A partir de uma pergunta inicial, os entrevistados seguiram espontaneamente a sua linha de pensamento e começaram a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A seguir, as entrevistas foram fielmente transcritas, e depois retornaram aos entrevistados para que lessem e fizessem as adequações que julgassem necessárias. Esse procedimento visou garantir a fidedignidade dos depoimentos, uma vez que a intenção foi de que os entrevistandos se vissem em sua própria narrativa, ou seja, que eles se reconhecessem no depoimento dado, visando superar interpretações dúbias que pudessem surgir, tanto por parte da entrevistadora quanto dos entrevistandos. Assim, a busca da objetividade de um depoimento subjetivo foi realizada através desse processo intersubjetivo.

Uma vez realizadas as entrevistas, transcritas, validadas e devolvidas pelos narradores, foi procedida a análise dos textos (ou seja, da narrativa dos entrevistados). A análise teve a intenção de focalizar a parte, buscando as unidades constitutivas para posterior síntese e possibilitou a divisão do material em seus elementos componentes, sem, contudo, perder de vista a relação desses elementos com todos os outros componentes (Lüdke e André, 1986).

Assim, após a realização da validação das entrevistas, foi realizada a análise das mesmas, buscando, nas falas dos sujeitos, as categorias sugeridas por Pettigrew (1987) e Pettigrew e colaboradores (1992).

Definido esse ponto, as falas dos sujeitos foram sistematizadas em torno de cada uma das categorias, para interpretar o fenômeno estudado. Nesse momento, permitiu-se que tanto as divergências quanto as convergências se manifestassem, 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 disso, tomou-se o cuidado de não desvincular os depoimentos dos sujeitos das implicações sociais mais amplas. Nesse aspecto, foi necessário tentar transcender o nível micro, acompanhando os diversos "fios" que o vinculam às estruturas macrossociais (André, 1997).

4. A parceria vista pelos principais atores

A seguir, serão apresentadas as visões dos entrevistados sobre o contexto, o processo e o conteúdo da parceria entre a pesquisa com maçãs em Santa Catarina e o setor produtivo privado.

O contexto externo

A percepção de todos os entrevistados sobre o contexto externo remete ao final da década de 1960 e começo da de 1970, quando do início da implantação dos primeiros pomares de maçãs no estado. Naquela época, os dois municípios considerados pólos da produção de maçãs em Santa Catarina (ver figura) viviam situações diferentes: Fraiburgo, que fica na região do vale do Rio do Peixe, era uma região decadente. Até a década de 1960, praticamente toda maçã consumida no Brasil era importada da Argentina e os poucos pomares que existiam eram de fundo de quintal. Segundo os entrevistados, a maçã era cultivada somente no planalto catarinense, na região de São Joaquim.

Se a maçã "crioula" era cultivada em São Joaquim, numa região em que as condições ecológicas favoreciam muito mais o cultivo da fruta, por que então o desenvolvimento dos pomares e, por conseguinte, o relacionamento pesquisa-iniciativa privada ocorreu no eixo Fraiburgo-Caçador, na região do vale do rio do Peixe?

Os depoimentos mostram que, para que isso ocorresse, a conjugação de interesses dos grandes empresários de Fraiburgo (especialmente o Grupo Frey), do governo de Santa Catarina (através da Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina — Acaresc) e do governo federal teve um papel preponderante. Para os entrevistados, foi essa conjugação de interesses que propiciou a formação de parcerias entre a pesquisa com maçãs e a iniciativa privada.

Assim, a situação de abandono em que se encontrava o vale do rio do Peixe, especialmente Fraiburgo, com a decadência da extração de madeira, levou o governo do estado a pensar numa estratégia para reativar a economia da região. Na mesma época, empresários franco-argelinos da região de Fraiburgo, liderados pelos Frey, iniciam seus negócios com frutas de clima temperado e vendas de mudas. Para tanto, conseguem cooptar o governo federal, que inclui a maçã na lei de incentivos ao reflorestamento.

Localização de Fraiburgo e São Joaquim



Além de terem conseguido apoio do governo federal, que impulsiona o negócio de vendas de mudas através da lei de incentivos ao reflorestamento, em âmbito estadual os grandes empresários de Fraiburgo também contaram com o apoio do governo do estado. Em 1970, durante o governo Ivo Silveira, é criado o Projeto de Fruticultura de Clima Temperado (Profit), com o intuito de alavancar a produção comercial de maçãs no estado, com aporte de recursos para o financiamento, além de assistência técnica para os produtores.

Desse modo, com o apoio federal, de um lado — através da lei de incentivos fiscais ao reflorestamento —, e o apoio estadual, de outro — através do Profit, a expansão dos pomares de maçãs em Santa Catarina tomou vulto no início dos anos 1970. O Profit, entretanto, segundo os depoimentos, que inicialmente visava beneficiar o pequeno produtor, acabou beneficiando mesmo os grandes empresários, pela facilidade com que eles conseguiam acesso ao financiamento e aos incentivos ao reflorestamento.

Assim, foram os grandes produtores de Fraiburgo que acabaram se beneficiando das decisões do estado. Em São Joaquim, prevaleceram os pequenos produtores. Os depoimentos apontam que as condições geográficas da região foram as responsáveis por essa característica, uma vez que lá não se encontram áreas contínuas de terra para fazer grandes pomares.

Foi desse modo, então, que acabou se caracterizando a cultura da maçã em Santa Catarina: grandes produtores na região de Fraiburgo e pequenos produtores em São Joaquim. Apesar das diferenças que marcam esses dois grupos, naquela época havia uma característica em comum a todos os produtores do estado: a baixa produtividade. No começo dos anos 1970, segundo um dos depoimentos, apesar de a maçã produzida no estado "ser doce e saborosa", a produtividade girava em torno de cinco toneladas por hectare. E, logo que a produção começou a aumentar, verificou-se que havia grandes dificuldades para o desenvolvimento da cultura na região. Foi aí que a pesquisa agropecuária entrou em ação, e desde o início através de uma parceria forte com a iniciativa privada.

O contexto interno

Segundo os depoimentos, até a década de 1970 não havia nenhuma tecnologia gerada sobre a cultura da maçã no Brasil. Surgia, no entanto, um grande número de perguntas e dúvidas sobre a cultura, para as quais ainda não havia respostas (Santos, 1993). Crescia, por outro lado, a preocupação do Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuárias do Sul (Ipeas), que na época era o responsável pela pesquisa agrícola no estado, com relação ao surgimento de pomares e ao aumento na produção de mudas sem qualquer base em resultados de pesquisa. Com isso, o Ipeas importou algumas tecnologias estrangeiras, assim como iniciou convênios com órgãos internacionais de pesquisa.

A partir de 1975, como resultado das pressões de vários segmentos do setor agrícola sobre o poder público, entre eles os empresários do setor macieiro, no sentido da criação de uma entidade de pesquisa que respondesse aos problemas da agricultura do estado, foi instituída a Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária (Empasc), que passou a coordenar a pesquisa agrícola em Santa Catarina, inclusive os trabalhos com maçãs (Santos, 1993).

Desse momento em diante, os trabalhos de pesquisa na cultura da maçã passaram a compor o Programa Estadual de Pesquisa de Maçã, inicialmente com 16 projetos, conduzidos principalmente no planalto catarinense (na Estação Experimental de São Joaquim) e no vale do rio do Peixe (nas estações experimentais de Caçador e Videira — esta última realizando pesquisas sobre maçãs somente até a década de 1980).

Os entrevistados destacam que a programação de pesquisa com maçãs ampliou-se ao longo do tempo. Surgiram novas linhas de trabalho, a equipe de pesquisadores aumentou (de 13 para 20, no final do período Empasc, em 1990) e se capacitou em cursos de mestrado e doutorado.

Os depoimentos revelam que apesar da parceria entre a pesquisa e os produtores de maçãs existir desde a década de 1970, com o empréstimo de pomares particulares, ela não tinha a importância que tem hoje para os pesquisadores. Até meados da década de 1980, a pesquisa tinha recursos vindos de fontes governamentais que supriam razoavelmente bem os trabalhos e experimentos.

Essa fase passou, e, a partir daí, segundo os depoimentos coletados, os pesquisadores foram sentindo cada vez mais necessidade de realizar parcerias com a iniciativa privada, devido à crescente escassez de recursos que começou no final da década de 1980. As entrevistas mostram que os pesquisadores se sentiram motivados pela "oportunidade de fazer um treinamento no exterior", "apresentar trabalhos em Congressos", cujas despesas eram pagas, ainda que de maneira informal, pelos produtores de maçãs de Fraiburgo.

Em 1991 a Empasc foi extinta e atualmente é a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. (Epagri) que está conduzindo a pesquisa agropecuária no estado. A Epagri foi criada quando toma posse o novo governo estadual, que procede a uma reforma do setor público agrícola. Um dos pontos da reforma foi a fusão, numa só instituição, das atividades de pesquisa, extensão rural e pesqueira, e de pesquisa e fomento apícola, com a implantação da Epagri.

Durante toda a década de 1990, os recursos governamentais para a pesquisa agropecuária no estado foram escassos, o que acabou reforçando mais ainda a parceria entre a Estação Experimental de Caçador com os produtores de maçãs de Fraiburgo. Em 1993 é formalizado um convênio entre a Epagri e a Associação Brasileira dos Produtores de Maçã (ABPM). Os depoimentos mostram também que, inclusive, parcerias se transformaram em objetivos institucionais, formalizados no planejamento estratégico realizado em 1996.

Atualmente os trabalhos de pesquisa com maçãs em Santa Catarina são divididos entre a Estação Experimental de Caçador, na região dos grandes produtores, e a Estação Experimental de São Joaquim, na região dos pequenos produtores. Segundo os depoimentos, a Estação de São Joaquim conta com 10 pesquisadores trabalhando com a cultura da maçã. Destes, dois possuem doutorado e o restante tem o título de mestre, nas diversas áreas da agronomia. Em Caçador também são 10 pesquisadores, dos quais cinco têm mestrado e cinco têm o título de doutor.

O processo

Em relação ao processo, os depoimentos demonstram que, em quase 30 anos de relacionamento, a parceria da pesquisa com maçãs e seus produtores foi mudando de formato. Inicialmente, ocorria apenas o empréstimo de pomares dos produtores de Fraiburgo, para a realização de pesquisas, em troca de resultados "na maior brevidade possível" (Schmidt, 1990:111), além da alocação de pequeno volume de recursos para a Estação Experimental de Videira.

Com o tempo, a parceria deixou de ser realizada diretamente com os empresários e passou a ser coordenada pela associação, que congregava os produtores de maçãs da região de Fraiburgo — a Associação dos Fruticultores da Região de Fraiburgo (AFRF). A alocação de recursos da AFRF para a Empasc/Caçador não era baseada num convênio formal, mas era fruto de acordos verbais, cujos compromissos eram assumidos anualmente, em reuniões com a participação de representantes de ambas as partes, nas quais eram definidas as prioridades a partir das quais a AFRF iria destinar recursos para os projetos de seu interesse. Com essas definições, a AFRF permitia a abertura de crédito em empresas fornecedoras de insumos para a pesquisa, para que os pesquisadores pudessem comprar seus materiais sem passar pelos trâmites burocráticos da Empasc. O que se nota, nesse particular, é o que Santos (1993) chama de "busca de garantia", por parte da AFRF, de que as prioridades da associação fossem efetivamente pesquisadas. Ou seja, caso o repasse das verbas fosse realizado institucionalmente para a Empasc, corria-se o risco de que os recursos fossem diluídos na programação de pesquisa.

Finalmente, em 1993, o processo de parceria entre a pesquisa e os produtores de maçãs em Santa Catarina entra numa nova fase. Nesse ano, foi firmado um convênio de pesquisa conjunta, entre a Epagri e a Associação Brasileira dos Produtores de Maçã. A ABPM tem sua sede na cidade de Fraiburgo e congrega grandes empresários e produtores de maçãs, principalmente dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que são os maiores produtores nacionais.

Esse convênio é operacionalizado da seguinte forma: os recursos financeiros são alocados na Epagri mediante a apresentação de projetos, entre os meses de maio e junho. Os projetos são analisados pela ABPM, que, até setembro, decide quais serão financiados por ela. De outubro a setembro (que é o ano agrícola), os recursos são repassados dentro de um cronograma de desembolso, em consonância com os projetos. Esses recursos são vinculados aos projetos, não admitindo aplicações em outras atividades que não aquelas definidas no orçamento; entram na conta da Epagri e são sujeitos a todos os trâmites exigidos para a realização de despesas pelo setor público.

Contudo, não é qualquer projeto que a ABPM financia. Através do seu Conselho Técnico, da equipe técnica e dos associados, ela define as prioridades. Segundo uma das entrevistas, "então, não adianta você entregar um projeto lá, que não esteja dentro das prioridades da associação".

A partir de então, a alocação de recursos é aprovada e, mês a mês, dentro de um cronograma de desembolso, é feita a dotação para a Epagri. Segundo os depoimentos, normalmente, o que entra nessa dotação são despesas com material de consumo, material de laboratório, equipamentos, algumas viagens, algum investimento e também material permanente. Esse dinheiro entra na conta da Epagri, através da estação

experimental. Nota-se que a alocação de recursos da ABPM para a Epagri não é mais realizada de maneira informal, como era feita anteriormente, com a AFRF.

Segundo os depoimentos, o que ocorreu na Epagri, a partir de então, foi um movimento no qual os pesquisadores de maçãs começaram a encaminhar, para a ABPM, projetos que fossem cada vez mais condizentes com as prioridades dos produtores. A fala de um entrevistado mostra isso: "você procura apresentar um projeto que esteja em sintonia com o que a associação quer".

Foi nesse momento que teve início, com mais intensidade, o que Oszlak (1982) chama de "deslocamento de objetivos". Ou seja, quando um instituto de pesquisa, dependente de seus financiadores, se adapta aos interesses dessas empresas. Os depoimentos mostram que os pesquisadores de maçãs, dependentes desses recursos, passam a elaborar projetos cada vez mais condizentes com os objetivos de quem os financia. Esse fato mostra o poder da coalizão externa, pois, segundo alguns autores (Pfeffer e Salancik, 1978; Mintzberg, 1983), quanto mais um determinado *stakeholder* fornece recursos que sejam críticos, escassos ou insubstituíveis, maior é o seu controle sobre a organização.

E quais são as prioridades da ABPM? Os depoimentos são unânimes em mostrar que a associação financia basicamente projetos de curto prazo. Ou seja, segundo um pesquisador, "eles procuram financiar esses projetos que dão respostas mais imediatas e aqueles pontos também que estão estrangulando mais a produção".

Projetos de longo prazo, como o melhoramento genético da maçã, não interessam à associação. Segundo uma das entrevistas, "eles acham que é um trabalho de muito longo prazo, e que isso, quem deve manter, é o governo estadual ou federal".

Os depoimentos mostram que a mudança da parceria da AFRF para a ABPM não significou nenhuma ruptura no andamento dos trabalhos, nem nas prioridades de pesquisa, no volume de recursos alocados ou mesmo no relacionamento da Epagri com as empresas do setor. A razão apontada para a alteração da pessoa jurídica que financiava as pesquisas sobre maçãs no estado foi que a tecnologia gerada pela pesquisa estava sendo utilizada não só pelos produtores de Fraiburgo, mas também por outros, de outros estados.

A alteração da dimensão desse acordo — de uma associação regional para uma nacional — não significou um incremento proporcional nos recursos alocados pelas empresas para a Epagri. Pelo contrário. Os dados revelam que, de 1993 até hoje, os recursos alocados pela ABPM à Epagri vêm diminuindo sensivelmente, se comparados com os que eram alocados anteriormente.

O que ocorreu foi que, sabendo das prioridades da ABPM e também que a associação financiava projetos de pesquisa com maçãs, outros institutos de pesquisa e universidades acabaram ofertando, também, seus projetos para ela. Dessa forma, atualmente a ABPM aloca recursos para aquelas instituições que atendem melhor às suas conveniências, a um custo, por empresa, significativamente menor. Assim, até a

Estação Experimental de São Joaquim, que fica numa região de pequenos produtores e que não recebia recursos da ABPM, passa a receber financiamento, desde que apresente projetos que sejam de interesse da associação.

O conteúdo

Depois de analisados os contextos externo e interno e o processo da mudança organizacional, foi possível definir o conteúdo da mudança. Os depoimentos demonstram que a parceria entre a pesquisa e o setor produtivo da maçã pode ser entendida de quatro formas: a parceria como um novo paradigma; como uma nova fonte de recursos; como uma pesquisa imediatista; e como uma pesquisa que tem conseqüências sociais. Essas quatro explicações mostram, em diferentes graus, as certezas, dúvidas e preocupações que as pesquisas realizadas nesses novos moldes estão trazendo.

Para alguns entrevistados, a parceria é o exemplo de um novo paradigma, o de pesquisa de demanda. Por essa perspectiva, a parceria da maçã em Santa Catarina é vista como um modelo, tanto dentro da Epagri, quanto pelos órgãos financiadores da pesquisa científica.

Independentemente de ser um novo paradigma, a parceria também é vista como uma importante fonte de recursos. Para alguns pesquisadores, mesmo que a ABPM não aloque recursos diretamente para os institutos de pesquisa, ela tem força política para fazer com que os órgãos financiadores oficiais o façam.

Há, entretanto, algumas ponderações feitas em relação à parceria: alguns entrevistados criticam a forma imediatista com que as pesquisas são realizadas. Para esses entrevistados, o pesquisador deve estar atento ao seu senso ético e crítico, para não se deixar trabalhar só em "projetos vendidos".

A quarta e última forma de entender a parceria é como uma pesquisa que tem conseqüências sociais. Quando da análise das entrevistas realizadas, algumas percepções sobre as conseqüências da parceria emergiram com mais intensidade. Elas dizem respeito, principalmente, à preocupação com os pequenos produtores, ao surgimento de um novo pesquisador e a uma preocupação maior com a ética desse novo pesquisador. Da análise de todos os depoimentos, a autora desta pesquisa visualizou, além destas, uma quarta conseqüência: o surgimento de um instituto de pesquisa híbrido. Cada uma dessas conseqüências será discutida a seguir.

Quanto à questão dos pequenos produtores, algumas entrevistas revelam que esses, por terem menos recursos e serem menos organizados, têm poucas oportunidades de constituir parcerias com a pesquisa pública, no que tange à alocação de recursos. Sem contar com meios eficazes que lhes permitam expressar suas demandas e exigir o seu atendimento por parte do poder público, os pequenos produtores cor-

rem o risco de ser expulsos do mercado num curto prazo se a situação, de alguma forma, não se inverter.

Outra conseqüência que emergiu dos depoimentos diz respeito ao nascimento de um novo tipo de pesquisador: com a gradativa escassez de recursos para a pesquisa pública, o pesquisador teve que se transformar num "profissional holístico". Hoje, ele tem que entender de gerência, saber captar recursos, entender de estratégia, saber fazer política. Nas entrevistas realizadas, há uma constatação geral, principalmente por parte dos pesquisadores, de que é inevitável, diante desse novo contexto de busca por recursos, que o pesquisador passe a ter interfaces com todos os aspectos envolvidos na condução de um projeto. Assim, ele terá que se envolver com a venda dos projetos, a administração financeira, o relacionamento com os interessados no resultado de seu trabalho etc.

Ligada à questão do pesquisador holístico, outra conseqüência das parcerias, apontada por alguns entrevistados, foi sobre a ética desse novo pesquisador. Existe a constatação, por parte desses entrevistados, de que o pesquisador holístico, além de se transformar numa figura polivalente, tem também que, mais do que nunca, se preocupar com sua conduta ética. Uma vez na busca por recursos, terá que se questionar constantemente para quem e por que está envolvido neste ou naquele projeto e quais os benefícios científicos e sociais que seu trabalho está trazendo.

A última conseqüência da parceria entre a pesquisa sobre maçãs e a iniciativa privada, apontada por esta autora, diz respeito à própria organização da pesquisa agrícola. Embora a parceria específica do caso estudado tenha se iniciado antes mesmo de se ouvir falar em pesquisa de demanda, o que se nota é que a gradativa escassez de recursos públicos e o próprio exemplo da maçã geraram, na Epagri, uma busca por recursos de outras fontes para o financiamento da pesquisa. Isso passou a ser, inclusive, um objetivo institucional (Epagri, 1997). As outras culturas que atualmente possuem o aporte da iniciativa privada para dar andamento às suas pesquisas são o arroz e a banana com maior intensidade, e, em menor vulto, o alho e a cebola, entre outras. Nota-se, por esses exemplos, que existem culturas em que há a possibilidade de que as parcerias floresçam com êxito. Os depoimentos mostram, porém, que essas são exceções à regra, uma vez que muitos produtores agrícolas em Santa Catarina ainda são descapitalizados e não têm a possibilidade de alocar recursos para a pesquisa.

Isso está gerando o que Ferlie e colaboradores (1999) e Offe (citado em Salles Filho, 2000) chamam de organização híbrida. Por híbridas entendem-se organizações que tanto fornecem serviços sustentados com a arrecadação tributária, quanto também dependentes de recursos provenientes do mercado. Esses autores, contudo, não vêem tais formas híbridas como estáveis ou coerentes, mas sim operando segundo uma lógica dupla, direcionadas por pressões do paramercado — no que diz respeito à contribuição do Estado — e por pressões do mercado privado. Para Ferlie e

co-autores (1999), como conseqüência, a organização pode ser dividida em duas, à medida que aumentam rapidamente as pressões para que o lado comercial seja separado dos demais. Ou seja, há uma tendência a se privatizar a pesquisa em culturas autofinanciadas, enquanto as demais continuariam nas mãos do Estado. Segundo um dos entrevistados, isso já está ocorrendo na Epagri, com as pesquisas sobre maçãs e sobre o arroz sendo conduzidas com o aporte do setor privado. Entretanto, os entrevistados são unânimes ao afirmar que existem determinadas pesquisas que jamais interessarão à iniciativa privada.

5. Conclusões

A pesquisa mostrou que a parceria que a Epagri tem com a iniciativa privada, no caso específico da maçã, não é uma mudança organizacional planejada, que ocorreu apenas a partir da formalização do contrato, em 1993. Ela é o resultado de uma série de movimentos que vem ocorrendo na pesquisa sobre maçãs, desde o início da produção, na década de 1970. Esses movimentos, chamados de *small c — change* (Kanter e colaboradores, 1992), são as pequenas mudanças em uma mesma direção que foram ocorrendo ao longo do tempo e que resultaram em uma mudança qualitativa de maior vulto — chamada de *capital C — Change*. No caso estudado, essas pequenas mudanças se traduzem, no início, no empréstimo de pomares, na alocação de recursos de pouca monta, na abertura de crédito junto a fornecedores de insumos para a pesquisa, até a concretização do contrato formalizado em 1993.

A percepção de todos os entrevistados sobre o contexto externo remete ao final da década de 1960 e começo da de 1970, quando do início da implantação dos primeiros pomares de maçãs no estado. Os depoimentos mostram que esse contexto externo era formado basicamente pelos empresários da maçã em Fraiburgo (especialmente o Grupo Frey), o governo de Santa Catarina (através da Acaresc) e o governo federal. Da conjugação de interesses públicos e privados nasce uma nova atividade econômica em Santa Catarina.

Em relação ao contexto interno, verifica-se que, ao longo dos anos, apesar das descontinuidades das estruturas responsáveis pela pesquisa agropecuária em Santa Catarina, tanto o Ipeas quanto a Empasc e a Epagri foram se estruturando cada vez mais para fazer frente às demandas do setor. No período Ipeas, não havia tecnologia própria para a maçã brasileira e ela teve que importar massa crítica; no período Empasc, houve toda uma política para garantir o crescimento da instituição, a partir da capacitação dos pesquisadores e da ampliação dos programas de pesquisa; no período Epagri, a falta de recursos para a pesquisa reforçou mais ainda a formação de parcerias com a iniciativa privada.

Quanto ao processo, as falas dos sujeitos de pesquisa mostraram que o relacionamento entre a pesquisa sobre maçãs e a iniciativa privada mudou de formato no decorrer dos anos, no sentido de se consolidar cada vez mais. Pode-se afirmar que a parceria teve três fases distintas: a primeira, em que era realizada diretamente entre os pesquisadores da região de Fraiburgo (Videira e Caçador) e os empresários da maçã; uma segunda fase, na qual a parceria, ainda que de maneira informal, foi realizada entre a Empasc (com o predomínio da Estação Experimental de Caçador) e a AFRF; e finalmente, esta última fase, em que a parceria é formalizada e realizada entre a Epagri (desta vez, incluindo também a Estação Experimental de São Joaquim, em menor grau) e a ABPM.

Em relação ao conteúdo da mudança, os depoimentos coletados mostram que a parceria é vista tanto como uma nova fonte de recursos quanto como um novo paradigma. Mas é vista também como uma pesquisa imediatista e que tem conseqüências sociais. As conseqüências que emergiram com mais intensidade dizem respeito, principalmente, ao papel social dos institutos de pesquisa, que inclui a situação dos pequenos produtores e a ética do pesquisador.

Além dessas conclusões, este trabalho possibilitou também outras reflexões, de ordem teórica e metodológica. Em primeiro lugar, ressaltou a importância de se conhecer fatores históricos, políticos e processuais para a análise dos fenômenos organizacionais. Mostrou que um processo de mudança, muitas vezes, é incremental, diferente de mudanças dramáticas de identidade que são vistas comumente na literatura organizacional. E, por ser incremental, sua compreensão torna-se mais clara a partir de uma análise que vá ao passado para entender o que se passa no presente. Espera-se, dessa forma, que a pesquisa apresentada neste artigo tenha contribuído para fomentar um pouco mais as discussões sobre as interações entre a pesquisa pública e o setor produtivo, bem como para a compreensão de processos de mudança organizacional.

Para finalizar, cabe ainda fazer algumas reflexões de ordem metodológica. Durante o transcorrer da pesquisa, viu-se a potencialidade do modelo de Pettigrew (1987), que provoca no pesquisador a vontade de olhar além do aparente, para compreender os processos de mudança organizacional. Nesse sentido, têm razão Pettigrew e colaboradores (1992), que defendem que esse tipo de estudo demanda uma empreitada mais "eclética", que se proponha a estudar questões históricas e aspectos políticos que estão subjacentes à questão organizacional.

Apesar disso, é preciso ressaltar também que separar a realidade em contexto, processo e conteúdo é apenas um artifício didático, pois é complicado dissociar o interno do externo, uma vez que o micro está no macro, o macro está no micro e todo o conteúdo faz parte de uma trajetória histórica.

Como última observação, é importante frisar que muitas das sutilezas encontradas nos depoimentos dos sujeitos de pesquisa só emergiram por causa da riqueza me-

todológica proporcionada pela pesquisa qualitativa. A conclusão desta autora é que a técnica da entrevista, juntamente com o referencial de Pettigrew (1987), Pettigrew e colaboradores (1992) e Kanter e co-autores (1992) foi a melhor opção para o estudo da mudança organizacional proposto neste artigo.

Referências bibliográficas

ANDRÉ, Marli E. D. A. A pesquisa no cotidiano escolar. In: FAZENDA, Ivani (Org.). *Metodologia da pesquisa educacional.* São Paulo: Cortez, 1997.

CHAKRAVARTHY, Balaj S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review,* v. 7, n. 1, p. 35-44, 1989.

EPAGRI. *Plano estratégico da Epagri:* 1997-2001. Florianópolis: Secretaria do Desenvolvimento Rural e da Agricultura, Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, 1997. 67 p.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. *A nova administração pública em ação.* Brasília: UnB-Enap, 1999.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. *Cultura organizacional e dependências de poder:* a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina. 1996. 119 f. Dissertação (Mestrado) — Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

GEERTZ, Clifford. Estar alli: la antropologia y la escena de la escritura. In: *El antropologo como autor.* Barcelona: Paidos, 1989.

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.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação:* abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process.* McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, Maria Cecília de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: ———. (Org.). *Pesquisa social:* teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. *Power in and around organizations.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983. 700 p.

OSZLAK, Oscar. Políticas públicas e regimes políticos: reflexões a partir de algumas experiências latino-americanas. *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 16-70, jan./mar. 1982.

PACHECO, Edna R. S. Análise de mudanças estruturais em organizações: o caso do CNPq. *Revista de Administração Pública*, v. 22, n. 4, p. 52-69, out./dez. 1988.

PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

———. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

———; FERLIE, Ewan; MCKEE, Lorna. *Shaping strategic change*. London: Sage, 1992.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row, 1978.

SALLES FILHO, Sergio. *Ciência, tecnologia e inovação:* a reorganização da pesquisa pública no Brasil. Campinas: Komedi, 2000.

———; KAGEYAMA, Angela. A reforma do IAC: um estudo de reorganização institucional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, p. 159-178, maio/jun. 1998.

SANTOS, Lucy Woellner dos. *Alocação de recursos e objetivos organizacionais:* um estudo sobre a pesquisa agrícola em Santa Catarina. 1993. 246 f. Dissertação (Mestrado) — Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

SCHMIDT, Wilson. *O setor macieiro em Santa Catarina* — formação e consolidação de um complexo agroindustrial. 1990. 258 f. Dissertação (Mestrado) — Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Agrícola, Instituto de Ciências Humanas e Sociais/Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1990.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. *Introduction to Qualitative Research Methods:* a guidebook and resource. New York: John Wiley & Sons, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais:* a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.