

Mudanças Institucionais

Glauco Olinger

A reorganização é o primeiro pensamento que nasce entre dirigentes, administradores e consultores, principalmente do setor público, quando é sentida a necessidade de melhorar o desempenho das instituições.

No entanto, mudanças radicais nos objetivos, clientela, métodos e meios de ação deveriam ser as últimas medidas a serem tomadas, quando o grande problema está localizado no custo/benefício alcançado pela instituição. Temos sido eternos reformistas da imprecisão e demonstrado, a cada dia e progressivamente, a incompetência para gerir a coisa pública. Nós somos o que fazemos e não culpemos aqueles que nos antecederam, ainda que tenham sido eles nossos professores, nossos chefes ou patrões, nossos pais, nossas mães, nossas esposas ou nossas namoradas.

Um estudo recente efetuado na Costa Rica concluiu que, após dez anos de mudanças numa instituição de pesquisa e extensão, não houve nenhum melhoramento visível no desempenho de qualquer dos dois serviços, face aos resultados obtidos pelo setor produtivo agrícola. As mudanças eram tão freqüentes que não havia tempo suficiente para que se observasse algum impacto decorrente das mesmas. Em muitos sistemas e empresas públicas, particularmente da América Latina, as reorganizações, novos enfoques em planos estratégicos, etc., não passam de exercícios meramente intelectuais que alimentam a ilusão de progresso e disfarçam a inércia subjacente nas referidas instituições. As constantes reorganizações estruturais nas empresas podem transformar-se numa espécie de estado neurótico entre agrupamentos permanentes de burocratas urbanos, dedicados, exclu-

sivamente, a elucubrações teóricas sem a vivência prática de campo e, portanto, distantes da realidade necessária a uma mudança desejável. Tais agrupamentos substituem a imprescindível reavaliação de objetivos, políticas, métodos e meios de ação verdadeiramente necessários à empresa, pela emissão de volumosos planos e programas que nunca chegam a ser decodificados pelos agentes executores ou transformados em projetos exequíveis. Cartapácios acompanhados de meras mudanças nos organogramas raramente são operacionais ou significam que seja, precisamente, o que o campo está requerendo. Algumas mudanças são realmente necessárias, de tempos em tempos, para acomodar novas demandas, sob novas circunstâncias, porém elas só devem ser tomadas quando efetivamente carentes, especialmente quando a demanda vem de fora da instituição. Uma reorganização malconduzida nos serviços de pesquisa e extensão vem sempre acompanhada de elevação dos custos operacionais e de prejuízos na produtividade do trabalho de pesquisadores e agentes de extensão qualificados, que são deslocados de importantes atividades de campo para trabalhos de escritório de duvidosos predicados. Quando o processo de reorganização é demasiadamente prolongado, cria-se uma tendência à introspecção, com alto risco para o deterioramento das relações e cooperação que devem existir com outras organizações, especialmente quanto aos serviços de extensão junto aos órgãos representativos dos produtores rurais.

Essas afirmações não são hipóteses, mas sim realidades constatadas na Costa Rica, Senegal, Nigéria, Brasil e outros países, após tentativas de reorganização de suas instituições públicas prestadoras de serviços de pesquisa agropecuária e extensão rural. Elas estão contidas numa publicação do International Service for National Agricultural Research - ISNAR, intitulada "The Technology Triangle; (farmers, extension agents, researchers). Summary Report of an International Workshop held at ISNAR/IICA". Segundo José de Souza

e Silva, do ISNAR/IICA, no seu relatório de consultoria publicado em agosto de 1997, "mais de 70% das iniciativas de mudança no setor público falham. Cerca de 28% das falhas ocorrem durante o período de concepção das propostas e cerca de 72%, no momento da implantação das propostas. Entre os principais fatores que causam as falhas estão: falsa premissa para a mudança, provocando mal-estar interno e resistências correspondentes; falta de legitimidade interna, como consequência de iniciativas autoritárias e personalistas, com baixo grau de transparência, participação e integração interna; falta de estratégias corretas para o processo, demasiada improvisação e insuficiente competência; falta de mecanismos internos de aprendizagem e de construção e aceitação coletiva do processo; falta de legitimação externa do processo por falta de abertura para a crítica e avaliação externas; falta de participação efetiva de clientes, beneficiários e sócios da organização".

No momento em que se procura reformular a Epagri, parece conveniente considerar as experiências vividas por outras nações que enfrentaram e enfrentam problemas semelhantes, além de consultores qualificados, a exemplo de José de Souza, que possuem o conhecimento necessário para evitar que venham a fazer parte daquela inaceitável estatística.

Literatura consultada

01. MERRIL-SANDS, D.; KAIMOWITZ, D.; SAYCE, K.; CHATER, S. *The technology triangle; linking farmers, technology transfer agents, and agricultural researchers*. The Hague: ISNAR, 1989. 118p. Summary report of an International Workshop, 1989, The Hague.
02. SILVA, J. de S. e. *Construção e apropriação coletiva de um modelo de extensão rural para o Brasil centrado na agricultura familiar*. Brasília: EMBRAPA, 1997.

Glauco Olinger, eng. agr., conselheiro da Epagri, Cart. Prof. 1.516, CREA-SC, Epagri, C.P. 502, Fone (048) 234-0066, Fax (048) 234-1024, 88034-901 Florianópolis, SC.