

Modelos de organizações de investigações

Eliseu Alves¹

Introdução

A iniciativa particular, em vista de buscar o lucro, concentra suas actividades naquilo em que os recursos investidos trazem o maior retorno. Jamais se dispersa numa miríade de actividades, porque isto significa ser ineficiente e, quando não, a falência. Motivada pelo lucro, a investigação particular reduz a burocracia ao mínimo que as leis impõem. No caso da investigação pública, a situação é diferente.

A investigação pública enfrenta dois dilemas: em primeiro lugar, tem que escolher uma forma organizacional para Angola que premia a flexibilidade, quanto à escolha de prioridades, administração de recursos financeiros e administração de recursos humanos, e tem que reduzir a burocracia ao mínimo que a constituição permite. Se dentro das leis vigentes, há empecilhos incontornáveis, é preciso criar uma nova lei para a investigação. Em segundo lugar, a investigação pública tem que se organizar de modo a eliminar a dispersão de esforços e concentrar os recursos em prioridades nacionais.

No que tange às prioridades, é aconselhável ter dois níveis de decisão. No primeiro nível de decisão, as unidades de investigação se organizam de acordo com as prioridades nacionais. O segundo nível contempla a escolha de prioridades dentro de cada unidade. No primeiro nível, as lideranças do governo se manifestam e fazem a escolha,

¹ Investigador em Economia da Investigação Agrária e Assessor da Presidência da Embrapa. Brasília, DF.

ouvindo quem tem competência e sabedoria. No segundo nível, é a vez dos cientistas e das lideranças rurais.

Este procedimento evita a escolha de unidades genéricas, que não se comunicam com a sociedade e não respondem às demandas de investigação. Note-se que a investigação somente é bem sucedida se responder à demanda da sociedade, tanto no que respeita à escolha das unidades de investigação, como no que tange à determinação de prioridades dentro de cada unidade. A eficiência da aplicação dos recursos públicos exige a concentração de esforços nos dois níveis: unidade e dentro da unidade.

Não há substituto para a fiscalização pela sociedade. Por isto, cada unidade de investigação tem que ser facilmente entendida pela sociedade, especialmente pelos agricultores e pelos cientistas. Quando algo errado ocorrer com um produto, a unidade responsável pelo produto é automaticamente identificada. Da mesma maneira, todo mundo facilmente saberá que unidade foi responsável por um evento de sucesso.

A regra é muito simples: os investigadores de unidade têm que acordar, almoçar e dormir a pensar no máximo em três produtos (de preferência num só), sabendo que são responsáveis perante o governo e agricultores pelo crescimento da produtividade dos mesmos. Assim, é natural organizar a investigação por produto. Se houver um recurso natural a desenvolver, como as savanas, pode se ter uma unidade especificamente dedicada a ele; pode ocorrer ser um tema relevante, como a irrigação, dedique-se uma unidade exclusivamente a ele. A experiência tem mostrado serem as unidades dedicadas a produtos as mais bem sucedidas, porque o mercado as entende perfeitamente.

Modelos de organização geral

O modelo público prima pela inflexibilidade e burocracia. Hoje em dia, está desacreditado. Tem sofrido emendas, mas, com o passar do tempo, as flexibilidades conquistadas têm sido restringidas e mesmo eliminadas. Na maioria das vezes, as emendas mantiveram a condição de servidor público para o cientista e demais servidores da investigação.

Em linhas gerais o modelo organizacional tem que atender aos seguintes princípios:

- (i) Permanência indefinida, sem corte das flexibilidades conquistadas;
- (ii) Liberdade para contratar, promover, transferir e demitir;
- (iii) Carreira que premia o talento: contratação e promoção por mérito;
- (iv) Recursos garantidos para o longo prazo e suficientes para as prioridades acordadas e liberdade para administrá-los;
- (v) Baixo custo da burocracia, inferior a 5% do orçamento geral; e
- (vi) Escolha de dirigentes, em todos níveis, baseado no mérito exclusivamente. Os dirigentes devem ter nível de doutorado, no mínimo mestrado.

Modelos de organização da investigação

Universidade

As universidades se organizaram em escolas e as escolas em departamentos. A unidade básica é o Departamento. Este promove uma disciplina e nela concentra os esforços. Disputa recursos, promove o ensino e a investigação, que tem carácter mais básico, no sentido de desenvolver teorias, métodos e testar aquelas. Buscando sempre a especialização em disciplinas, é comum uma disciplina se desmembrar em várias, como ocorreu com a biologia. Assim, a universidade é o lócus do modelo concentrado de investigação. A comunidade académica sabe precisamente o que cada Departamento faz, assim como os estudantes, e o seu desempenho é avaliado e bem conhecido. Em primeiro lugar, em termos do nível dos professores; em segundo lugar, em termos de publicações; e, finalmente, em termos de sucesso dos estudantes.

Nos Estados Unidos, as universidades, além do ensino, realizam investigação e extensão rural – modelo Land Grant College. Mas, note-se como funciona a especialização. Primeiro nível de especialização: somente uma universidade por estado pertence ao Land Grant System, note-se que isto é crucial, e cada uma tem as três atribuições: ensino, investigação e extensão; segundo nível de especialização: são os

departamentos que fazem as investigações demandadas pelos agricultores. Trata-se, portanto, de um modelo concentrado de investigação. Cada estado tem, no máximo, cinco produtos ou grupos de produtos importantes: o que fortalece o princípio da concentração de esforços. Para desenvolver investigação para os agricultores e fazer a extensão rural, deu certo nos Estados Unidos, em que cada estado assume estas responsabilidades, co-financiado pelo governo federal.

Institutos de investigação

Nos países em que a investigação agrícola não se desenvolveu nas universidades, e isto por várias razões que não cabe analisar agora, foram organizados os institutos de investigação. O modelo de organização da investigação cobre produtos, departamentos e temas. Nos países ou regiões em que a agricultura é especializada em poucos produtos, equivale ao modelo concentrado, embora com outro nome. Por isto, é mais eficiente. O modelo de instituto não deu certo, quando a agricultura não é especializada, pois lhe faltam as condições de dedicar esforços a poucos produtos. Não têm mostrado a capacidade de se concentrar em prioridades, que é o caso de Angola, com sector agrário diversificado e mais complexo que os dos países desenvolvidos.

Para contornar esta deficiência, os produtos a serem investigados precisam ser determinados a priori, em outro nível de decisão, fugindo esta atribuição da responsabilidade dos investigadores da unidade de investigação. Mas, aí caímos no modelo concentrado de investigação.

A dispersão de esforços é uma das características dos institutos de investigação (nos países em desenvolvimento, como é o caso de Angola), e é referendada, quase que exclusivamente, pelos interesses dos investigadores, pouco tendo a ver com a demanda dos utentes. Em consequência da dispersão, os recursos escassos de investigação são aplicados em montantes insuficientes em cada actividade escolhida. O resultado final é a ineficiência e a falta de resultados úteis aos agricultores e à sociedade.

Modelo concentrado de investigação

A selecção de prioridades dá-se em dois níveis. No primeiro nível – o nível nacional, seleccionam-se os produtos. Se couberem,

recursos e temas. Cabe às lideranças do agronegócio e políticas fazerem a primeira triagem; em seguida, o Ministro da Agricultura; e, finalmente, a autoridade máxima. O segundo nível, ou seja, o que os investigadores, é função dos investigadores, em interacção com os agricultores, agro-indústria e os consumidores, determinarem as prioridades.

Dois são os fundamentos do modelo concentrado. (a) colocar massa crítica de investigadores bem treinados e de recursos financeiros nas prioridades pré-seleccionadas; (b) criar todas as facilidades de interacção entre investigador e o usuário da investigação. Ou seja, busca-se o máximo de interacção e de exposição dos investigadores à demanda dos usuários. Para isto tudo acontecer, a unidade de investigação precisa ser especializada – de um a três produtos (ou temas ou recursos). Deste modo será fácil para o usuário identificar quem pode resolver seu problema e cobrar a solução. Ainda mais, é fácil para os agricultores avaliarem e fiscalizarem o desempenho da unidade de investigação.

Os fundamentos do modelo concentrado são os seguintes:

- (i) Dois níveis de prioridades: selecção de unidades de investigação por produtos (ou temas ou recursos) pelas autoridades e lideranças; selecção do que será investigado pelos investigadores, em estrita articulação com os usuários;
- (ii) Estimular a interacção entre investigador e o usuário da investigação, de modo que a demanda de investigação esteja sempre à mesa do investigador;
- (iii) Concentrar recursos humanos de nível de treinamento elevado e recursos financeiros nas prioridades pré-seleccionadas;
- (iv) Unidades de investigação de nomes facilmente entendidos pela sociedade e pelos investigadores. O nome já diz o que fazem;
- (v) Transparência total nos níveis do executivo, legislativo, judiciário e no nível dos usuários da investigação. Por isto, as actividades de divulgação do que as unidades de investigação fazem e de seus resultados têm que merecer total apoio;
- (vi) Investigadores reconhecidos internacionalmente;
- (vii) Forte ligação com a investigação internacional;

- (viii) Escala salarial que premia o talento e motiva para o trabalho;
- (ix) Ambiente de paz e competitivo a favor do interesse nacional;
- (x) Dirigentes escolhidos em função da competência, de nível doutorado e, no mínimo, mestrado;
- (xi) Investigadores com contrato de trabalho similar ao da iniciativa particular;
- (xii) Planeamento baseado no método científico e desburocratizado, assim como a avaliação das actividades de investigação e dos investigadores.

Conclusões

A análise dos modelos alternativos de organizações de investigação agrária indica claramente que o modelo concentrado apresenta maiores possibilidades de sucesso em termos da geração de resultados necessários ao desenvolvimento tecnológico sustentado do sector agrário de Angola. No caso de países em desenvolvimento, o caso brasileiro é digno de nota, tendo criado a maior organização de investigação em agricultura tropical do mundo.

Cabe lembrar que reformas de sistemas de investigação em países em desenvolvimento, especialmente os de África, não resultaram em aumentos significativos da eficiência organizacional. Nesses casos, o princípio básico, de trabalhar de forma concentrada, não foi plenamente utilizado. As reformas foram mais cosméticas do que de fundo. Angola tem a oportunidade de realmente criar um sistema de investigação que dê resultados. Para isso, tem de caminhar para a criação de uma nova organização que enfoque os problemas tecnológicos, de forma concentrada, para seus produtos, biomas e temas prioritários.