

Captação de recursos para a pesquisa agropecuária

Paulo Varela Sendin

Engenheiro Agrônomo, Coordenador Adjunto de Planejamento do Instituto Agronômico do Paraná — Iapar

Maurílio Nicolau

Economista, Técnico da Coordenação de Planejamento do Instituto Agronômico do Paraná — Iapar

INTRODUÇÃO

Neste trabalho tem-se como objetivo central discutir a problemática da captação de recursos **não-orçamentários** em instituições públicas de pesquisa agropecuária — IPPAs.

Conceitua-se como **não-orçamentários** os recursos não diretamente alocados pelo tesouro estadual ou federal, abrangendo nesta definição a captação junto a órgãos de fomento, empresas, clientes individuais etc., geralmente em contrapartida a desenvolvimento de determinada tecnologia, execução de projeto de pesquisa, prestação de serviço de consultoria ou outra atividade similar. Não será abordada a geração de recursos através da venda direta de bens e serviços (sementes, publicações, análises laboratoriais etc.), embora estes itens sejam frequentemente relevantes na parcela **não-orçamentária** das receitas de uma instituição de pesquisa agropecuária.

O estudo foi preliminarmente concebido como atividade intermodular do XVII Protap, concentrando-se em experiência vivida no Instituto Agronômico do Paraná — Iapar — (Sendin & Nicolau, 1991). A metodologia utilizada para análise foi o Método de Delineamento de Problemas Organizacionais — MDPO —, conforme apresentada em Rubenstein (1991) e Sbragia (1991).

Apesar dessa limitação original, concentrar-se em experiência de apenas uma organização (o Iapar), espera-se que o enfoque aqui apresentado permita atingir o objetivo fundamental de delinear o problema e organizar sua discussão.

RELEVÂNCIA DO TEMA

A captação de recursos **não-orçamentários** varia de instituição para instituição. Mesmo não sendo muito relevante sua participação percentual (embora não dispondo de informação precisa, é razoável a estimativa de situar-se, na maior parte das IPPAs, entre 5% e 15%), esse tipo de recurso é muito importante pela maior flexibilidade de uso e por ser seu fluxo mais **controlável** pela direção das instituições.

Historicamente esses recursos vêm se mostrando relevantes para as IPPAs. No cenário atual e em especial como perspectiva futura, o aporte dos mesmos deve se tornar cada vez mais item imprescindível à sobrevivência institucional.

Assim, no atual contexto neoliberal, em que a palavra de ordem dos políticos tem sido o desmonte do setor público, as entidades de pesquisa estatais terão de se desdobrar para provar sua capacidade de integração com o setor produtivo, mesmo que tenham toda uma história de eficiência, eficácia e credibilidade técnico-científica.

O fato de serem entidades vinculadas ao Estado transforma as IPPAs, quando de qualquer análise por parte da sociedade, em partícipes da burocratização, do desperdício, da ineficiência e da corrupção **inerentes** ao setor público. Para fugir a esse estereótipo (injusto para a maioria das IPPAs), o aperfeiçoamento do processo de captação de recursos, especialmente junto à iniciativa privada, pode ser uma **grande arma** para formação e melhoria de imagem positiva.

Portanto, ao lado do incremento da disponibilidade de recursos, a interação direta com a sociedade, através de atendimento organizado de demandas específicas, permitirá às IPPAs — desde que competentes e capazes de atender às necessidades dos clientes — a articulação com parceiros que poderão vir a ser seus defensores frente ao descrédito que a sociedade foi levada a assumir com relação ao setor público.

Antes de analisar-se a problemática intrínseca do processo de captação de recursos é interessante comentar, embora superficialmente, o **tipo de atividade de pesquisa** que caberia a uma IPPA desenvolver junto a seus clientes.

Pressupondo a evolução da sociedade brasileira, dentro do cenário atual, considera-se haver perspectiva de redução do âmbito de atuação do Estado.

No caso da pesquisa agropecuária, caberia às IPPAs, cada vez mais, concentração em atividades de alto retorno social e baixo retorno privado (Sendin, 1982), o que reduziria suas possibilidades de execução de projetos **vendáveis** a clientes específicos não-governamentais.

Dadas as limitações do próprio estágio de desenvolvimento do capitalismo nacional, é possível a identificação de **nichos de mercado** para a atuação das IPPAs. Assim, tecnologias de processo em geral e de produtos não-patenteáveis seriam, em sua maioria, deixadas a cargo das IPPAs. Quanto à interação com a iniciativa privada, as instituições públicas poderiam atuar como **departamento de P&D** das pequenas e médias indústrias nacionais, tanto no atendimento individual como na contratação de projetos para associações desses tipos de empresas. Abordagem interessante sobre este tema pode ser vista em Piñero (1986).

ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Conforme mencionado, baseou-se a análise em informações levantadas junto a técnicos e pesquisadores do Iapar em meados de 1991 (Sendin & Nicolau, 1991).

Foram consultados 19 profissionais atuantes nas áreas de planejamento, finanças e pesquisa propriamente dita; todos, de uma ou outra maneira, participam do processo de captação de recursos **extra-orçamentários** do Iapar.

As informações obtidas, embora referentes ao Iapar, são a seguir analisadas com o objetivo de generalizar as observações feitas, visando à discussão da pertinência dessas extrapolações.

Levantamento das informações

Foi definida como questão-chave para o levantamento das informações o aperfeiçoamento do processo de captação de recursos do Iapar.

O questionário foi entregue a 24 profissionais de nível universitário, sendo 14 pesquisadores com experiência em apresentação de projetos e 10 técnicos das áreas de planejamento ou finanças, igualmente com experiência em elaboração e/ou acompanhamento de projetos de captação de recursos.

O percentual de resposta obtido foi de 79% (64% dos pesquisadores e 100% dos técnicos), totalizando 19 questionários preenchidos.

O questionário apresentava listagens de **critérios, variáveis e parâmetros** e item para a sugestão de **proposições**. Solicitava-se aos respondentes classificar esses elementos em ordem de prioridade (dando **notas** para cada item, a começar de 1 para o considerado mais importante). Havia também a oportunidade de acrescentar novos itens às listagens, a critério do respondente. Acompanhava o questionário uma carta dos autores informando sobre a metodologia e os objetivos da pesquisa.

Dentro da metodologia utilizada (Sbragia, 1991), os conceitos foram os descritos a seguir.

- **Critérios** — indicadores ou formas de medida da evolução pretendida no processo.
- **Variáveis** — elementos ou fatores que devem ser trabalhados para se obter melhoria do processo.
- **Parâmetros** — elementos que, embora importantes para a evolução do processo, não podem ser alterados pelos administradores, pelo menos no curto prazo. Alguns desses elementos, caso ocorram mudanças significativas em condicionantes externos, poderiam eventualmente ser transformados em **variáveis** e, portanto, modificados.
- **Proposições** — possíveis ações a executar e que contribuiriam para alterar de maneira positiva as variáveis ou neutralizar/amenizar os efeitos de parâmetros negativos.

A partir das informações coletadas, considerando os níveis de importância atribuídos pelos respondentes, foram definidos conjuntos de **critérios, variáveis e parâmetros** prioritários, bem como uma listagem de **proposições**, visando à melhoria do processo de captação de recursos no Iapar.

Análise dos resultados

A classificação dos respondentes em dois grupos (pesquisadores e técnicos) teve como objetivo identificar possíveis diferenças de opinião a respeito do processo de captação de recursos no Iapar. Esse tipo de informação é importante por ser a interação desses grupos indispensável, dada a estrutura organizacional da instituição, para a execução dessa atividade e, por conseqüência, para o seu aperfeiçoamento.

Foram observadas, em linhas gerais, as seguintes diferenças entre os grupos:

- o retorno dos questionários foi maior entre os técnicos (100%) do que entre os pesquisadores (64%); explicável, em parte, pelo fato de os autores pertencerem ao grupo dos técnicos;
- os pesquisadores sugeriram maior número de novos itens, ampliando as listagens oferecidas nos questionários. Assim, os nove pesquisadores respondentes apresentaram 21 sugestões (2,3 por pesquisador), contra 12 dos técnicos (1,2 por técnico);
- no item mais importante, de apresentação de sugestões (novas proposições visando a resolver o problema), essa diferença manteve-se, com dez proposições dos pesquisadores (1,4 *per capita*) e oito dos técnicos (0,8 *per capita*).

Houve, no conjunto, razoável dispersão das respostas dentro de ambos os grupos, mas na maioria ocorreu coerência entre as duas categorias.

Do total de respostas, levando-se em conta a **pontuação** dada e os itens sugeridos por vários dos respondentes, chegou-se a listagem final de critérios, variáveis e parâmetros.

Critérios

Dentre os oito critérios apresentados, como forma de medir a melhoria pretendida no processo, quatro foram considerados como os de maior significado, segundo a média de opinião dos respondentes.

Número de propostas aprovadas por ano, por fontes financiadoras

Foi considerado o mais importante pelos pesquisadores e o segundo mais significativo pelos técnicos.

Porcentagem do valor contratado (captado) com relação ao total do orçamento

Este critério foi considerado o segundo mais importante pelos pesquisadores e técnicos (neste caso, em nível igual ao do anterior).

Valor contratado por ano, em projetos de captação de recursos

Considerado o terceiro mais significativo pelos técnicos e o quarto pelos pesquisadores.

Quantidade de pesquisadores/técnicos envolvidos em propostas para fontes financiadoras

Foi considerado o critério mais importante pelos técnicos e o quinto pelos pesquisadores.

Assim, conclui-se haver razoável consistência entre as posições dos dois grupos com relação aos critérios mais importantes, pois na média ambos concordam com o elenco dos quatro principais.

Para obter-se evolução positiva nos indicadores identificados nos **critérios** assinalados, as proposições finais deverão considerar as **variáveis** e os **parâmetros**.

Variáveis

Houve, também neste caso, razoável coerência entre as classificações feitas pelos grupos quanto à importância das variáveis.

Das sete opções apresentadas no questionário, quatro foram consideradas as mais significativas.

Definição/formalização de diretrizes institucionais quanto à captação de recursos

Neste caso a coerência dentro e entre os grupos foi bastante elevada, com ambos considerando esta variável como a mais importante, com pontuações muito acima das outras opções.

Essa preferência revela a falta de política institucional a respeito da captação de recursos ou, pelo menos, a falta de explicitação dessa política através de diretrizes claras e comunicadas a todos.

Percebe-se, assim, que ação institucional voltada para esta variável poderá ter grande efeito no aperfeiçoamento do processo de captação de recursos, por existir consenso quanto à necessidade de definição de diretrizes.

Qualidade técnica dos projetos

Apesar de um pouco distante da prioridade concedida à variável anterior, também houve coerência entre os grupos, com ambos considerando este aspecto como o segundo mais significativo.

Esta variável, embora de reconhecida importância, não dá margem a muito aperfeiçoamento, pois já é alta a qualidade técnica dos projetos que vêm sendo elaborados. Fica, neste caso, a necessidade de **ma-**

nutenção dessa qualidade para garantir-se a melhoria do processo de captação de recursos.

Padrão de comunicação interna da Coordenação de Planejamento aos pesquisadores sobre captação de recursos

Não houve discrepância entre os dois grupos quanto à classificação desta variável, com técnicos e pesquisadores colocando-a em terceiro lugar.

O reconhecimento geral com relação à necessidade de aperfeiçoamento do processo de comunicação interna reflete, obviamente, falhas nos atuais procedimentos adotados pela Coordenação de Planejamento. Essas falhas revelam, além de possíveis deficiências da equipe de planejamento, os problemas gerados pela ausência de política institucional sobre captação de recursos, conforme explicitado na primeira variável analisada. Assim, a correção dos problemas relacionados com aquela variável deverá colaborar para a melhoria desta.

*Qualidade **administrativa** do projeto*

O termo **administrativa**, aqui utilizado para adjetivar a qualidade do projeto, pretende apenas diferenciar a **qualidade técnica**. Originária da competência do pesquisador, da qualidade global do projeto, envolve boa e clara redação, adequação aos requisitos da fonte financiadora, cumprimento de prazos de apresentação, itens orçamentários etc.

Os técnicos consideraram esta variável como a quarta mais importante, enquanto os pesquisadores a classificaram em quinto lugar.

De qualquer maneira, esta variável é muito significativa para a captação de recursos, pois as fontes financiadoras, quer sejam instituições de fomento de C&T, quer sejam empresas interessadas em projetos específicos, exigem que as propostas sejam elaboradas de forma clara e adequada a seus padrões.

A melhoria com relação a esta variável depende, em grande parte, da qualidade e da disponibilidade de tempo da equipe de técnicos (e pessoal de apoio) da Coordenação de Planejamento e da possibilidade dela interagir com as fontes financiadoras, de forma a conhecer em detalhe suas exigências.

Parâmetros

Com relação aos parâmetros a dispersão das respostas dentro e entre os grupos foi maior do que a verificada quanto às variáveis. Houve, mesmo assim, razoável coerência, especialmente no referente aos dois parâmetros considerados como os mais importantes.

Foram quatro os parâmetros classificados como os mais relevantes pelo conjunto dos 19 respondentes.

Recursos disponíveis nas agências financiadoras

O grupo dos técnicos considerou este parâmetro como o mais significativo, enquanto os pesquisadores o classificaram em segundo lugar.

Na atual fase recessiva e de encolhimento do papel do Estado na economia, as perspectivas de melhoria na situação deste parâmetro não parecem animadoras.

Tratando-se de restrição muito relevante (não existindo os recursos, obviamente não será possível captá-los), a convivência deverá ser bastante difícil.

À medida em que houver melhora no desempenho com relação às principais variáveis listadas, o grau de competitividade institucional junto às fontes (públicas e privadas) ampliar-se-á, diminuindo a influência restritiva deste parâmetro.

Clima organizacional, reflexo da política de recursos humanos do governo do estado, reduz a motivação dos pesquisadores para apresentação de projetos

Este parâmetro foi considerado como o mais importante entre os pesquisadores e ficou em segundo lugar no grupo dos técnicos.

Tendo em vista a qualidade do projeto (tanto técnica como **administrativa**) depender não só da competência do pesquisador, mas também de sua motivação para o trabalho, este parâmetro revela-se importantíssimo, já que essas variáveis (qualidade do projeto) foram classificadas como fundamentais para a melhoria do processo de captação de recursos.

Este parâmetro é de difícil convivência e superação. Algumas medidas internas podem ser tomadas para amenizar seus efeitos (melhoria nos sistemas gerenciais, ampliação de oportunidades de treinamento etc.), mas a restrição básica representada pela política de recursos humanos do governo estadual só será vencida através de ações externas.

Sistemática de utilização dos recursos captados deve se adaptar às normas externas impostas

Foi considerado o segundo mais significativo (junto com o anterior) pelos técnicos, ficando em quinto lugar no grupo dos pesquisadores.

Este parâmetro define várias restrições à utilização dos recursos captados, principalmente com relação a investimentos. Assim, qualquer aquisição de bens de capital (máquinas, equipamentos, obras etc.) depende de longo e burocrático processo de aprovação que vai até o governador do estado, sendo o resultado final publicado no Diário Oficial. Além disso, há restrições adicionais para aquisições referentes a informática e todo um processo licitatório (válido também para serviços e material de consumo) que, ano após ano, se torna mais complexo e demorado.

Como a perspectiva de mudança deste parâmetro também é remota, uma opção seria solicitar que ao menos parte dos recursos concedidos pelas fontes financiadoras seja fornecida na forma de equipamento, material ou serviço a utilizar no projeto.

Inviabilidade de utilização dos recursos para despesas com pessoal

Este parâmetro foi considerado pelos pesquisadores como o terceiro mais importante e obteve, entretanto, o último lugar (dos sete apresentados no questionário) junto aos técnicos, caracterizando a maior discrepância de opiniões entre os dois grupos.

A restrição tem origem na falta de autonomia institucional quanto à política de recursos humanos, o que impede a contratação de funcionários (mesmo por reposição) e sua adequada remuneração. Este fator dificulta o processo de captação de recursos, pois além da falta de motivação, já mencionada, não é possível contratar os recursos humanos necessários ou repor algum integrante do projeto que se desliga da instituição.

A convivência com este parâmetro é bastante difícil, pois provoca sérias restrições ao aperfeiçoamento do processo de captação de recursos. Além disso, a expectativa de qualquer modificação não é muito animadora, pois a política estadual em recursos humanos parece não estar sendo alterada.

Uma forma de amenizar esse problema — disponibilidade de pessoal para execução dos projetos — poderá ser a contratação, por parte de alguns financiadores, do funcionário adicional e sua colocação à disposição da instituição.

Proposições

Constavam no questionário, de forma tentativa, apenas duas proposições. A expectativa, confirmada no retorno das respostas, era de que os técnicos e pesquisadores consultados apresentassem sugestões para a melhoria do processo de captação de recursos.

Foram obtidas 12 sugestões referentes a ações visando a alteração de diversas variáveis e/ou contraposição aos parâmetros.

Apresenta-se a seguir um resumo dessas proposições (reduzidas a sete pela agregação de algumas correlatas), comentando-se brevemente cada uma delas.

Estrutura organizacional

Definição mais clara dos papéis a serem desempenhados pelas diversas áreas da instituição no processo de captação de recursos e na realocação de pessoal, de forma a garantir maior volume de horas/homem dedicado a essa tarefa. Ao lado dessa

melhor estruturação, propõe-se também revisão dos procedimentos internos de elaboração, aprovação e controle de projetos, redirecionando-os para a execução de pesquisa tecnológica aplicada e adequando a sistemática à demanda dos possíveis financiadores.

Comunicação interna

Boa parte da responsabilidade de captação de recursos concentra-se na área de planejamento. A melhoria do fluxo de informações entre essa área e os pesquisadores, através de contatos permanentes e mesmo da realização de seminários internos, é imprescindível.

Definição clara de diretrizes

A captação de recursos só será prioritária para os pesquisadores se houver diretriz institucional clara sobre o assunto. Muitas vezes o pesquisador sente-se inibido em realizar contatos com possíveis clientes por desconhecer se há ou não interesse institucional. As IPPAs, ao contrário do que ocorre nas universidades, dedicam todo seu orçamento à pesquisa, presumindo-se assim ser o financiamento das atividades problema institucional e não individual.

Titulação dos pesquisadores

A instituição deve se preocupar com o grau de titulação acadêmica (mestrado/doutorado) de seus pesquisadores, por ser esse um fator limitante à aprovação de projeto pelas agências de fomento. Mesmo no caso de financiamento pela iniciativa privada, a adequada titulação funciona como aval da qualidade das propostas.

Marketing institucional

A criação de área especializada em marketing foi considerada importante para a formação e a fixação de imagem positiva junto às possíveis fontes financiadoras. Neste aspecto, propõe-se também o envolvimento direto e permanente de pesquisadores em ações de *lobby* junto ao setor público e à iniciativa privada.

Captação junto à iniciativa privada

Propõe-se a ampliação dos esforços de captação de recursos junto à iniciativa privada, com a intensificação da elaboração de projetos de interesse para empresas ou grupo de empresas. Em uma IPPA normalmente é pequena a perspectiva de captação de recursos junto ao usuário final da tecnologia (os produtores rurais). São maiores as possibilidades de captação junto às empresas fabricantes de insumos, pro-

cessadoras de produtos agrícolas ou aos grupos de produtores rurais organizados em cooperativas ou associações.

Obter maior autonomia frente ao governo

Trata-se de conseguir, junto ao governo, autonomia para aplicação dos recursos captados, em especial com relação aos benefícios salariais. Tendo em vista que um dos principais fatores limitantes à ampliação da captação de recursos é a falta de motivação dos profissionais (derivada, por sua vez, da política salarial restritiva), esta proposição, se implementada, contribuiria sobremaneira para o aperfeiçoamento do processo. No entanto, considerando o atual clima de relacionamento entre o Estado e o setor de Ciência e Tecnologia, é improvável a viabilização desta sugestão.

CONCLUSÕES

Tendo por base a análise das variáveis e dos parâmetros que interferem na captação de recursos pelas IPPAs e incorporando a essa análise a experiência de convivência e/ou superação dos problemas que afetam essa atividade, é possível destacar, entre outros, três aspectos fundamentais.

Primeiramente, o estabelecimento de diretriz institucional, visando à ampliação da captação de recursos, e a sua efetiva implementação pressupõem **mudanças internas** na organização de pesquisa em áreas como:

- **Setor formal de captação de recursos** — setor especializado nesta atividade deve ser criado ou ampliado. A superação de entraves burocrático-administrativos, no processo de captação, pelos próprios pesquisadores ocasiona desperdício de tempo do pessoal especializado em pesquisa, o qual quase sempre não tem afinidade com esse tipo de trabalho. Interessante análise de constituição/operação de área com essa finalidade pode ser vista em Walsh (1986).
- **Gerência de projetos** — a gerência dos projetos, tanto pelo pesquisador como pela área de captação de recursos, deve possuir grande agilidade, de forma a atender às necessidades dos clientes. É importante ter a IPPA plena consciência desse aspecto, pois em geral as instituições públicas são pouco ágeis e não têm experiência na delegação de autoridade aos gerentes que responderão pelo sucesso do atendimento aos clientes. O gerente deverá ter condições de fazer as necessárias articulações internas, de maneira a garantir os recursos para a execução de seu projeto, independentemente dos costumeiros entraves organizacionais.
- **Acompanhamento de custos** — a grande maioria das IPPAs não dispõe de sistema algum de

acompanhamento de custos, limitando-se apenas a orçar os projetos. Esse sistema deverá ser confiável e flexível, para atender às demandas diferenciadas dos clientes.

- **Orçamentação de projetos** — os critérios de orçamentação de projetos deverão ser mais realistas e fidedignos, de forma a incluir **todos** os custos, diretos ou indiretos, sem omitir **taxa de administração** ou *overhead* que permita a recuperação de despesas não-identificáveis. É importante, ainda, ser o orçamento defensável em uma negociação com o cliente interessado.
- **Sistema contábil** — normalmente as IPPAs, por serem órgãos públicos, têm sistemas contábeis rígidos e de utilidade relativa no fornecimento de informações para o processo de captação de recursos. É necessário adaptar esse sistema (no que for legalmente viável) ou identificar outras fontes de informações.
- **Avaliação de desempenho** — as avaliações de desempenho nas IPPAs (quando feitas) levam em conta principalmente a produção acadêmica e a competência técnico-científica. Se a instituição definir a captação de recursos como diretriz a ser cumprida, a sistemática de avaliação de desempenho deverá refletir essa política.

Em segundo lugar, merece destaque o problema do relacionamento entre uma IPPA e a estrutura governamental à qual está vinculada. A experiência mostra que as diversas formas de vinculação (administração direta, autarquia, fundação, empresa etc.) acabam se transformando em dependência irrestrita, com ingerência política e administrativa em todos os aspectos da vida institucional.

Estritamente do ponto de vista da captação de recursos, em muitos casos essa ingerência inviabiliza a negociação de projetos ou dificulta-lhes sobremaneira a gerência. A burocracia desnecessariamente implantada pelos governantes, sem justificativa lógica, faz com que possíveis clientes do setor empresarial se afastem das IPPAs, pois a perspectiva do não-cumprimento dos contratos nos prazos e nas formas acordados é grande. Impedimentos são criados à reposição de pessoal envolvido nos projetos (e pagos pelo contratante), há restrições para treinamentos e mesmo para aquisição de bens de capital previstos nos contratos de captação de recursos.

Uma frase de Azevedo & Dulci (1992) retrata de maneira bastante específica a situação: "O ponto problemático não é a supervisão governamental (inerente a qualquer serviço que se pretende público), mas os controles credencialistas, cartoriais e ritualistas fixados pela burocracia estatal". Cabe, talvez, discutir apenas suas últimas palavras: "...fixados pela burocracia estatal". De fato, muitos dos controles **operados** pela burocracia estatal têm origem exclusiva

em decisões **políticas** do governante em exercício, partindo do ponto de vista que todo dirigente (por incrível que pareça, nomeado pelo próprio governante) de órgão público é corrupto e, portanto, deve ser obrigado a ser honesto através de controles burocráticos.

Talvez esse problema de falta de autonomia seja o principal impedimento para uma evolução positiva na interação entre as IPPAs e o sistema produtivo no referente à captação de recursos. A solução dessa questão dependeria, obviamente, da vontade política dos governantes e/ou de pressões da sociedade. Em termos práticos, a discussão, que vem se ampliando, sobre **contrato de gestão** parece indicar possível caminho para a definição do relacionamento IPPA versus governo. Seria, no entanto, menos premente a busca desse tipo de solução se os governantes se limitassem a cumprir os orçamentos-programa votados pelos legislativos e que, de certa forma, já definem o âmbito de atuação e os recursos destinados às IPPAs.

Finalmente, ponto igualmente relevante no aperfeiçoamento do processo de captação de recursos é

a permanente consciência sobre o **caráter público** da instituição.

A pesquisa científica, e mesmo a tecnológica, no caso de setores como a agricultura, é uma atividade que busca retornos sociais. Assim, a instituição pública atuante nessa área tem de visualizar a captação de recursos, principalmente junto à iniciativa privada, como atividade **complementar**, não podendo, em hipótese alguma, se transformar em mero balcão de negócios, perdendo de vista a função social para a qual foi criada através de utilização de recursos públicos.

A solução do dilema ético entre o cumprimento de seu papel social e a exigência de captação de recursos passa pelo adequado entendimento da interação das IPPAs com seus **clientes** (demandantes de serviços individuais, com exclusividade), seus **usuários** (utilizadores das tecnologias geradas, a eles repassadas diretamente ou através de **clientes**) e seus **beneficiários** (os que usufruem dos benefícios derivados de avanços tecnológicos e são, *lato sensu*, os integrantes da sociedade como um todo).

Referências Bibliográficas

AZEVEDO, S. & DULCI, O. Sobre autonomia universitária. *Jornal da Ciência Hoje* — SBPC, v. 6, n. 256, p.6, jul. 1992.

PIÑERO, M. The development of the private sector in agricultural research: implications for public research institutions. *The Hague, Netherlands, ISNAR, 1986.* (PROAGRO Séries, 10).

RUBENSTEIN, A.H. Um paradigma para o delineamento de problemas organizacio-

nais. Artigo traduzido pelo Professor Roberto Sbragia e distribuído no XVII PROTAP-PACTo-IA/FEA/USP. São Paulo, jun. 1991.

SBRAGIA, R. Metodologia de resolução de problemas organizacionais. (Apostila e anotações de aula). XVII PROTAP-PACTo-IA/FEA/USP. São Paulo, jun. 1991.

SENDIN, P.V. Financiamento da pesquisa agrícola. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 17, n. 1, p.85-94,

jan./mar. 1982.

SENDIN, P.V. & NICOLAU, M. Como melhorar o processo de captação de recursos do IAPAR — Instituto Agronômico do Paraná. Trabalho intermodular do PROTAP-PACTo-IA/FEA/USP. São Paulo, set. 1991.

WALSH, D. The grants office: organizational alternatives within the university structure. *SRA — Journal of the Society of Research Administrators*, v. 17, n. 3, Winter 1986.

Recebida em novembro/92