

A TRAMITAÇÃO DE UM PROJETO DE PESQUISA: MITOS, RITOS E DITOS*

JOVELINO MUNIZ DE ANDRADE FILHO**

1. Introdução; 2. Questões preliminares; 3. Material e métodos; 4. Resultados; 5. Discussão dos resultados.

1. Introdução

Este trabalho consiste na análise da trajetória de um projeto de pesquisa, desde a hora em que o pesquisador idealiza um tema até o momento em que os resultados da pesquisa estão prontos para a divulgação. Observou-se tal trajetória sob o enfoque das relações dos personagens que participam do processo, procurando identificar as questões sociais do problema que coloca uma comunidade às voltas consigo mesma. Desta forma, através de entrevista com representantes dos diferentes segmentos do processo, procuramos conhecer como o próprio sistema se divide e se classifica e de que forma os pontos básicos se interligam, passando, então, a algumas considerações à luz da antropologia social.

A trajetória de um projeto de pesquisa é cheia de retas e curvas mais ou menos acentuadas, com barreiras que apresentam maior ou menor dificuldade de acesso, o que caracteriza o processo como uma atividade com sérias disfunções. O problema, que não é característico da área de pesquisa, possui, entretanto, algumas peculiaridades específicas.

Este trabalho procura observar o processo e os mecanismos utilizados pelos seus personagens, com o objetivo de obter um melhor entendimento em relação ao assunto.

Existe bibliografia muito extensa sobre burocracia, mas muito pequena com relação aos aspectos específicos da área de pesquisa e muito menor sob o enfoque da antropologia social.

Procuramos descrever o processo tal como foi apresentado pelos entrevistados, inclusive mantendo a terminologia particular da área e, sob uma visão mais ampla, observando quais os elementos utilizados pelos personagens para estabelecer, exercer e ativar suas relações.

* Trabalho elaborado para a disciplina antropologia da burocracia, do Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), 1983.

** Aluno do Curso de Mestrado em Administração Pública da EBAP. Coordenador-Geral do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Pesqueiro da Superintendência do Desenvolvimento de Pesca. (Endereço do autor: CLN 304, bl. A, Ed. Aurora de Brasília — 70.736 — Brasília, DF.)

Tentamos analisar as relações levando em consideração os mitos e os ritos dos personagens do processo, incluindo uma análise dos ditos populares mais significativos para os respondentes. Daí, o título do trabalho.

Não nos aventuramos a extrair conclusões deste trabalho, já que, como esforço inicial, só estaria ao nosso alcance uma discussão relativamente superficial sobre o assunto.

2. *Questões preliminares*

Burocracia é um termo que não tem aceitação natural. Está impregnado de significados negativos, tanto para o homem comum como para aqueles que têm um conhecimento mais aprofundado de sistemas organizacionais. Várias conotações podem estar ligadas a ele, tais como rigidez, hierarquia, autoridade, centralização, impessoalidade, resistência à mudança.

Na verdade, toda organização moderna é burocratizada. Acontece que umas são mais, ou menos, que outras.

Segundo o conceito popular, a burocracia é vista como o papelório ou como a organização onde os papéis se multiplicam, impedindo as soluções rápidas. Passou-se a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si.

O fato é que a organização muito burocratizada é superracionalizada e normalmente não leva em conta a sua natureza, propósitos e condições ambientais.

Um sistema burocratizado enfrenta um dilema típico, ou seja, de um lado, sofre as pressões constantes de forças externas para encorajar o burocrata a seguir outras normas diferentes das de sua organização e, de outro, o compromisso com as regras burocráticas. Este dilema é que nos leva ao nosso tema, já que o que nos interessa são as relações do sistema e essa contradição nos permite visualizar um ser humano dentro, de um lado, de um sistema estruturado de relações sem o qual perderia sua identidade e, de outro, de um sistema legal e individualizado.

Segundo Mills,¹ “o indivíduo escolhe, diante deste dilema, o seu caminho através de uma série de respostas a situações momentâneas, a partir das quais emergem suas qualidades e características; (...) quando todos os membros de um grupo estão orientados para o momento em função de um padrão preestabelecido de ação, a lei será de uma ordem, mas quando estão voltados para atingir um determinado objetivo, independente do que possa ter ocorrido no passado, será de outra ordem”.

Parece-nos que as respostas ao dilema dos sistemas burocráticos têm muito a ver com a escolha de respostas para as situações momentâneas de que fala Mills. Esta escolha de atitudes mais significativas para uma ação mais estratégica, no seu modo de ver, é a única saída, e tal seleção é feita a partir de um fundamento ou outro. Dito de outra forma, segundo alguns paradigmas ou ainda alguns mitos.

Ao que nos parece, o motor da ação do homem neste mundo é a luta contra suas limitações. O homem não pode voar, não pode submergir na água indefini-

¹ Mills, Theodore M. *Sociologia dos pequenos grupos*. São Paulo, Pioneira, 1970, p. 149. Brasília, DF.)

damente (como os animais aquáticos). Mas pode ter o desejo de fazê-lo. A história nos mostra que desde tempos remotos o homem demonstrou estes desejos e os expressou através de mitos.

Não poderiam deixar de ocorrer, nas relações pessoais em organizações mais ou menos burocratizadas, ações e atitudes cuja origem se dá exatamente em função de mitos que até podem ser, estritamente, frutos da cultura organizacional.

Os mitos, por serem encontrados nas profundezas do espírito humano, são excelentes lentes através das quais podemos melhor observar as relações humanas.

Como afirma Roberto da Matta,² “o mito e o rito são dramatizações cruciais de chamar atenção para certos aspectos da realidade social, facetas que, normalmente, estão submersas pelas rotinas, interesses e complicações do cotidiano”.

Se consideramos o mito como uma abstração da realidade, uma idéia contemplativa no campo da realidade concreta ou prática, as ações sobre o mundo, sobre a vida, são traduzidas em ritos. Daí a importância de centrar, também, nossa atenção nos rituais que servem para caracterizar uma unidade ou tipo social. Da mesma forma que o mito, o rito nos permite perceber, no cotidiano da vida, certas atitudes sociais perdidas.

Roberto da Matta³ nos traz a afirmação de que “o rito é um veículo básico na transformação de algo natural em algo social porque, para que essa transformação possa ocorrer, uma forma qualquer de dramatização é necessária”.

Assim, vemos que os mitos e os ritos funcionam como uma lente *zoom*, ficando, em primeiro plano, uma cena especial do cotidiano do mundo social; daí a importância de sua utilização como referência, com vistas à análise de eventos sociais.

Na busca de uma forma substantiva de linguagem, que também fosse especial ou extraordinária para, com isso, obter diretamente pontos de referência essenciais para a análise de eventos sociais, deparamo-nos com os ditos populares.

Nossa cultura é pródiga em matéria de citações que se tornam de domínio público e gradativamente passam a incorporar o processo de comunicação e educação do homem. É provável que sem muito esforço, qualquer pessoa faça uma listagem de dezenas de ditos populares que são usados por ela e por outras para caracterizar situações. Desde a nossa infância, este é um fenômeno que se repete diariamente.

De alguma forma, os ditos populares acham-se cristalizados nos homens.

Nosso pressuposto é de que os ditos populares são, em última análise, valores incorporados ou refutados pelos homens. Tais valores resultam em atitudes e estas em comportamentos. Se tais comportamentos passam a ser extraordinários, podemos chegar aos ritos.

Voltando ao assunto inicial, cabe aqui dizer que as interpretações e análises sobre a burocracia são feitas sequencialmente, com um início, um meio e um fim.

Aquilo que nos propomos está de acordo com o que afirma Roberto da Matta.⁴ “Não devemos conhecer apenas os eventos dentro de uma evolução

² Matta, Roberto da. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Zahar, 1981. p. 34.

³ Id. *ibid.* p. 29.

⁴ Id. *ibid.* p. 13.

temporal onde ocorrem em linha, mas ver a totalidade como um drama onde o princípio se rebate no fim.”

Estudos realizados com o intuito de caracterizar os traços marcantes do pensamento dos indivíduos, ligados ao assunto deste trabalho, são poucos.

Conhecer o caráter de um indivíduo significa ser capaz de descrever, mesmo que em termos gerais, sua concepção filosófica pessoal. Isto é importante, na medida em que os métodos mentais que emprega são expressões do seu caráter e se traduzem em atitudes e comportamentos.

Assim, procuramos em Bachelard, citado em Moles,⁵ as expressões éticas do pensamento, que se relacionam com as atitudes filosóficas do pesquisador (quadro 1), e nele nos basearemos.

Quadro 1

Ética do pensamento	Métodos	Modos de pensamento lógico
Filosofia tradicional do como (conceito de lei)	Codificação Matematização do real Aplicação de teoria Transferência Renovação	Analógico
Filosofia do não	Contradição Crítica Rescisão	Antilógica ou de oposição
Filosofia do por quê (conceito de causa)	Pormenores Síntese Emergência	Mitopoética Prolongamento
Filosofia do por que não?	Redução fenomenológica Mistura de duas teorias dogmáticas Matriz de descoberta Desordem experimental Estéticas	Continuidade Justaposição Verbal
Filosofia do convencionalismo	Emergência Classificação	Formal (binária, probabilística etc.)

Por outro lado, temos aqueles que trabalham indiretamente com a área de pesquisa, mas não executam. Pode ser até que tenham uma função, mas dois papéis.

A burocracia representa a cristalização das idéias e das ações racionalizadoras que definem o mundo moderno. É o resultado e o resumo de toda a grande revolução tecnológica, econômica e social, que se vem realizando desde a revolução comercial e, particularmente, desde a revolução industrial sob a égide do racionalismo utilitarista.

Conforme afirma Bresser Pereira,⁶ “tão importante quanto a revolução técnico-científica, após a revolução industrial, é a revolução organizacional”.

A ação organizacional é a tecnologia necessária para administrar as organizações modernas, tanto no plano micro quanto no macrosocial, que, após a se-

⁵ Moles, A. *A Criação científica*. São Paulo, Perspectiva, 1971. p. 222.

⁶ Bresser Pereira, L. C. *Tecnoburocracia e contestação*. Petrópolis, Vozes, 1972. p. 47.

gunda revolução industrial, criou força suficiente para contagiar a sociedade com as características burocráticas. E está implícita na burocracia a definição de objetivos econômicos para as organizações.

Ainda em Bresser Pereira:⁷ “a organização burocrática, na medida em que é um sistema social racional, é uma organização técnica e é administrada por técnicos.”

Este administrador/técnico, de que fala Bresser Pereira, não se especializa em determinado setor do conhecimento. Ele tem, sem dúvida, um conhecimento especializado, pois sabe como administrar. Mas esse conhecimento implica um arranjo determinado de uma série imensa de conhecimentos.

E o administrador, o técnico/administrador, tem também conhecimento técnico. Mas isto não basta, pois é preciso conhecer as regras de ser bem-sucedido nas organizações. Como dizem alguns autores, é preciso ser flexível. É preciso conviver com os outros e, principalmente, com os chefes e subordinados. É preciso ser independente sem ser arrogante. É preciso certo grau de bajulação e oportunismo. É preciso ser ambicioso e calculado. É preciso ter capacidade de mobilidade social, desligando-se dos parentes e amigos. Em suma, é indispensável ter características de personalidade que não são necessariamente técnicas.

Com isto, tentamos apresentar uma visão sobre o sistema como um todo, bem como características dos personagens deste sistema, segundo alguns autores.

3. *Material e métodos*

A idéia desta investigação surgiu do fato de que trabalhamos em vários setores relacionados com a pesquisa e análise de projetos e há muito que nos deparamos, com frequência, com várias distorções que ocorrem durante a trajetória de um projeto de pesquisa.

Aproveitando o conhecimento com pessoas que trabalham na área, optamos por aplicar, como instrumento para coleta de dados, a entrevista, que se concentrou em um conjunto de cinco questões abertas, a saber:

- a) qual a atividade do entrevistado?
- b) qual a trajetória de um projeto de pesquisa, ou seja, quais as etapas por que passa um projeto de pesquisa desde o surgimento de uma idéia até que o resultado esteja pronto para ser divulgado?
- c) quais os pontos de estrangulamento nesta trajetória?
- d) descreva fato ou caso extraordinário que considera representativo do processo de tramitação;
- e) cite três ditos populares que têm grande significação para você.

Procuramos entrevistar indivíduos com papéis e funções os mais variados possíveis para obter uma visão mais ampla do processo. Assim, entrevistamos quatro profissionais que, além da atividade de pesquisar prática, analisam projetos para financiamento (pesquisador/analista); dois que, além da atividade

⁷ Id. *ibid.* p. 51.

de pesquisa prática, são professores universitários (professor/pesquisador); três que só têm a função de analista de projetos para financiamento (analista); dois com a única função de pesquisador (pesquisador) e, finalmente, um executivo de organização, que realiza pesquisa e financia projetos para terceiros (executivos), perfazendo um total de 12 entrevistados.

Quadro 2

Entrevistas

N.º	Função/papel*	Data	Órgão**
1	PQR/Anal.	28.6.83	Des./Fed.
2	PQR/Anal.	1.7.83	Des./Fed.
3	PQR/Anal.	5.7.83	Des./Est.
4	Prof./PQR	5.7.83	Uni./Fed.
5	Prof./PQR	5.7.83	Uni./Fed.
6	Anal.	8.7.83	Fin./Fed.
7	Exec.	12.7.83	Des./Fed.
8	PQR	12.7.83	Pq./Est.
9	PQR	14.7.83	Pq./Est.
10	PQR/Anal.	15.7.83	Des./Est.
11	Anal.	20.7.83	Fin./Fed.
12	Anal.	26.7.83	Fin./Fed.

* *Função/papel:*

Prof. = Professor
Anal. = Analista projeto
PQR = Pesquisador
Exec. = Executivo.

** *Órgão:*

Uni. = Universidade
Fin. = Inst. financiamento
Des. = Desenvolvimento
Pq. = Pesquisa
Est. = Estadual
Fed. = Federal

Com isso, conseguimos atingir a totalidade das possibilidades de caminhos de um projeto de pesquisa.

É importante ressaltar que todos os entrevistados trabalham com pesquisa relacionada ao setor pesqueiro do Brasil.

É preciso dizer que as entrevistas foram feitas em julho de 1983, basicamente, e numa situação de recessão geral, quando tanto as entidades financiadoras quanto as organizações de pesquisa montaram um controle mais rigoroso de gastos. E quando se fala em controle de recursos financeiros, a primeira área a ser atingida é a de pesquisa.

O pessoal entrevistado pertence em geral à classe média, com remuneração que varia entre 5 e 30 salários-base. A segurança em relação ao emprego é grande, como também o é a preocupação com a desvalorização do seu salário. As pesquisas sempre são importantes como complementação salarial do pesquisador.

4. Resultados

4.1 Etapas da trajetória

Segundo as respostas dos entrevistados, a trajetória de um projeto de pesquisa tem a estrutura do quadro 3. A grande maioria indicou etapas que se relacionam com aquelas que são apresentadas.

4.1.1 Processo de formulação da idéia

Sobre o processo de criação do pesquisador, as respostas quanto à formação deflagradora da idéia poderiam ser divididas em três que, em ordem decrescente de importância, são:

- a) através de idéias de outros;
- b) através da experiência;
- c) através da leitura.

É importante frisar que em relação à resposta mais constante, ou seja, *através de idéias de outros*, esta poderia ser ainda dividida em três, em função da fonte de idéias. Em ordem decrescente, são: a) idéias dos chefes; a) idéias de outros pesquisadores; a) idéias de técnicos das financiadoras.

4.1.2 Maturação da idéia

Segundo os respondentes, esta etapa se caracteriza pela discussão da idéia com profissionais de diferentes origens. As respostas foram variadas e não mostraram qualquer tendência que pudesse ser sujeita a divisões. Assim, a classificação é a própria resposta, ou seja:

- a) discussão do tema entre o pesquisador e os técnicos da entidade financiadora;
- b) discussão do tema entre o chefe e a entidade financiadora (para vender a idéia);
- c) discussão da idéia entre o pesquisador e amigos pesquisadores;
- d) discussão da idéia entre o pesquisador e o chefe;
- e) discussão da idéia entre o pesquisador e todos.

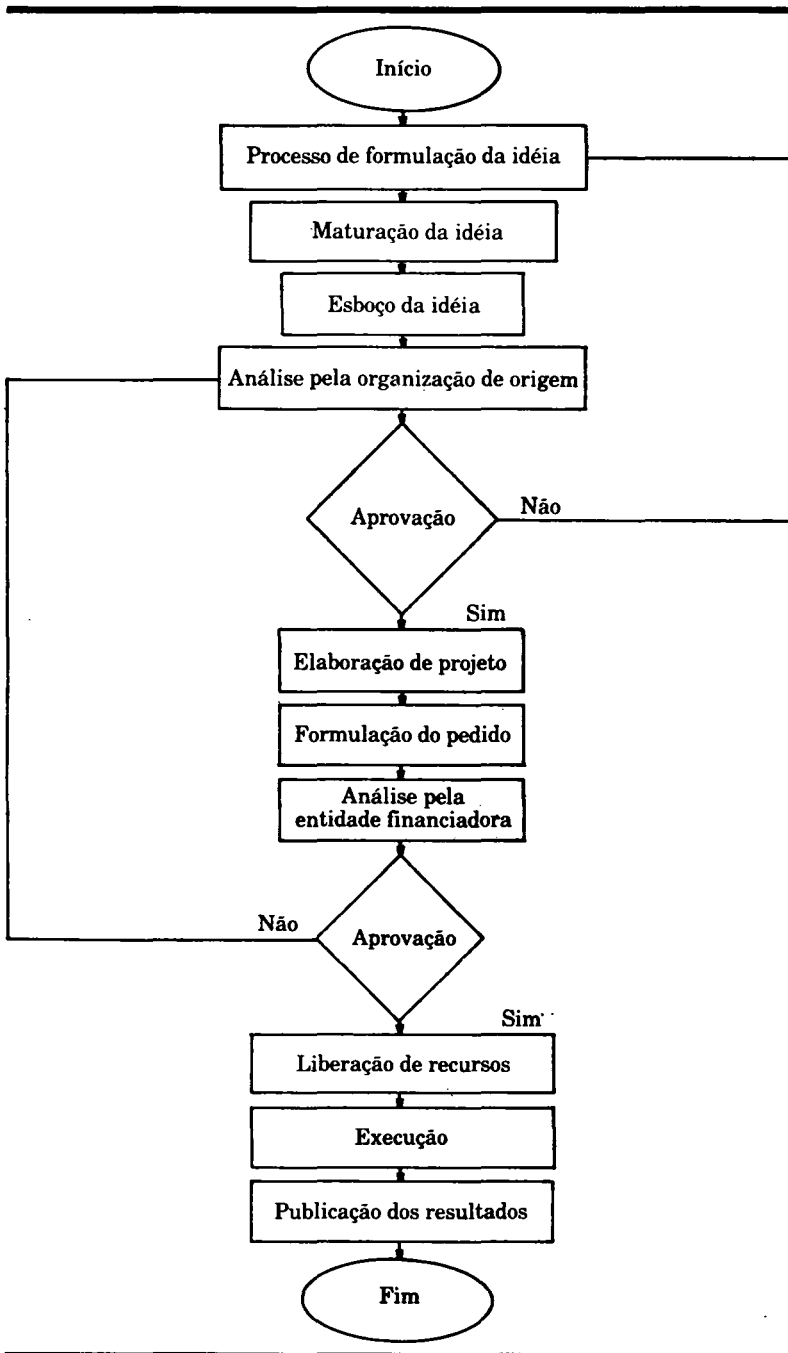
4.1.3 Esboço da idéia

Esta etapa foi citada várias vezes, porém as respostas foram simplesmente: “coloca no papel”, “apresenta ao chefe por escrito”, “documenta” e “escreve de forma preliminar”.

4.1.4 Análise pela organização de origem

A idéia aqui transmitida pelos respondentes é a formulação da aprovação ou não da idéia.

Figura 1



Todas as respostas foram somente do tipo de encaminhamento, ou seja, do ponto de vista de uma etapa propriamente dita. As respostas denotaram ser uma passagem importante, apesar de serem do tipo “manda para o chefe superior”, “manda para o chefe”, “apresenta ao chefe superior”, “envia ao chefe”, “manda para o chefe imediato”, “apresenta ao diretor” e “envia a idéia para aprovação”.

Algumas mensagens ou respostas já parecem demonstrar algumas disfunções da etapa, como:

- “manda formalmente para o chefe mas faz contato informal com o chefe do chefe”;
- “pesquisador interessado vai atrás (fala com todos e envolve todos); pesquisador não interessado deixa correr”;
- “a análise é demorada até todos se convencerem”;
- “é o início do famoso ao-ao”.⁸

4.1.5 Elaboração do projeto

As respostas fortaleceram a presença desta etapa, mas além de informações do tipo “elabora projeto” e “formula projeto”, surgiram alguns comentários relacionados a características da etapa, tais como:

- “o pesquisador elabora o projeto pensando em beneficiar o seu mundo particular”;
- “o projeto só é elaborado quando existem possibilidades reais de financiamento”.

4.1.6 Formulação do pedido

Da mesma forma que anteriormente, as respostas seguiram uma linha de descrever esta etapa como uma passagem — “o encaminhamento do projeto à entidade financiadora”, acrescentando apenas que é a maneira formalizada de negociar ou vender o projeto.

4.1.7 Análise pela entidade financiadora

Basicamente, as respostas se referiram ao resultado da análise, dando a entender que adaptações, acertos e correções são normalmente exigidos pela financiadora. Se não, vejamos:

- “pode haver alguma correção a ser feita”;
- “o projeto às vezes tem de ser corrigido”;

⁸ “Ao-ao” — com referência à falta de decisão. Desta forma, o projeto é enviado para outra pessoa ou outra unidade para decisão. Ex.: Ao Dr. Fulano de Tal; ao Departamento de Pesquisa; etc.

- “adaptações, acertos e correções”; e ainda mais
- “as exigências da financiadora são geralmente descabidas e sem propósito”.

Um dos respondentes informou que o chefe do pesquisador faz contatos informais com o analista da financiadora.

Por outro lado, foi dada ênfase ao acompanhamento do andamento do projeto na entidade financiadora, pela organização de pesquisa, já que o processo é demorado. Como vemos:

- “é preciso estar atento, indagando sobre o andamento, pois o processo é lento”;
- “é preciso buscar *pistolão* para fazer pressão para apreciação”;
- “é preciso acompanhar o projeto, pois sem uma *mãozinha* ele não anda”.

Com respeito ao resultado da análise pela entidade financiadora, as respostas abordaram o caso positivo e negativo da análise. Em caso positivo:

- “avisa ao órgão de origem”;
- “volta à organização de origem”;
- “manda ofício informando”;
- “retorna com deferimento”.

Em caso negativo:

- “volta à origem para correção”.

Houve respostas que enfatizaram a demora da análise.

4.1.8 Liberação dos recursos

A maioria das respostas ressaltou a demora demasiada que ocorre desde a aprovação do projeto até que os recursos cheguem ao banco, à disposição do pesquisador. Como consequência, foi lembrado o fato da desvalorização dos recursos.

Outro ponto abordado foi que os recursos, em geral, não são liberados diretamente para o pesquisador, mas sim para a organização, o que dificulta ainda mais o processo.

4.1.9 Execução

Dois pontos aqui foram considerados.

1. Preparação (aquisição de material, equipamentos e “formação de equipes”). Aqui surgiram comentários, tais como “há excesso de burocracia/papelada”, dificuldades para aquisição de material, pois “pesquisador não tem autonomia”. Ainda com relação a este ponto ou, mais especificamente, à formação de equipe, descreveu-se as situações como: “normalmente o critério de seleção de pessoal

segue a idéia de formar equipe para a organização” e “existem pedidos políticos para contratação”.

2. Execução propriamente dita. As respostas centraram-se em quatro afirmações: “é só seguir a metodologia”; “difícil, pois pesquisador não tem autonomia”; “às vezes a pesquisa já foi executada com antecedência”, e “é difícil, pois há vários fatores limitantes (tempo, espaço etc.)”. Em complementação, foi dito que: “o pesquisador sofre com as prestações de contas e relatórios técnicos, o que o faz perder muito tempo precioso”; e que “já se pensa nesta fase em outros projetos a serem financiados, normalmente como continuação ao que se está fazendo”.

4.1.10 Publicação dos resultados

Nesta etapa, as respostas referem-se, fundamentalmente, à publicação dos resultados da pesquisa. Desta forma:

- “50% das pesquisas não chegam aqui”;
- “normalmente os dados não são publicados”;
- “faltam recursos para a publicação”;
- “o processo de publicação é demorado”;
- “o importante aqui, para o pesquisador, é ter o seu nome na capa”;
- “o chefe, nesta hora, se interessa em aparecer e ajudar”;
- “no final tudo é um alívio”.

4.2 Pontos de estrangulamento do processo

Agrupamos as respostas quanto a este subitem de acordo com o aspecto mais relevante descrito. Assim, os pontos de estrangulamento fornecidos pelas respostas estão agrupados em relação aos vários componentes e segmentos do sistema.

1. Em relação ao pesquisador:

- a) “geralmente, não tem noção da realidade”;
- b) “não tem autonomia financeira nem administrativa”;
- c) “não conhece a realidade nacional”;
- d) “procura sempre *pistolão* para forçar a aprovação do projeto”;
- e) “não sabe trabalhar com projetos; tem dificuldades para prestar contas e fazer relatórios técnicos”.

2. Em relação ao usuário:

- a) “o industrial é tradicionalista”;
- b) “não há pessoal que levante problemas para a pesquisa”.

3. Em relação ao analista:

- a) “geralmente, não tem conhecimento da realidade”;
- b) “exige demasiado”;
- c) “não tem confiança no pesquisador”.

4. Em relação aos recursos financeiros:

- a) "o pesquisador normalmente os solicita para infra-estrutura; é pequena a parcela para a pesquisa propriamente dita";
- b) "há atrasos na liberação";
- c) "a demora na liberação resulta em subutilização de pessoal, descontinuidade do trabalho e da equipe";
- d) "burocracia na liberação";
- e) "falta recursos para a pesquisa";
- f) "são usados para treinar pessoal".

5. Em relação às organizações de pesquisa:

- a) "pouca autonomia para fechar negócio (fazer contrato, acordo, convênio)";
- b) "são carentes de bons administradores";
- c) "não são capacitados para executar pesquisa".

6. Em relação à formulação da idéia:

- a) "tem outros fins que não a pesquisa em si";
- b) "não existe muita liberdade".

7. Em relação aos administradores executivos:

- a) "não têm seriedade";
- b) "não têm coragem, o que alonga a cadeia de tomada de decisões";
- c) "têm pouco preparo para julgar e decidir sobre assunto técnico";
- d) "não são conscientizados quanto à necessidade da pesquisa";
- e) "não têm interesse e engavetam o projeto";
- f) "questionam, exigem sem conhecer o assunto porque, normalmente, têm ideologia diferente do pesquisador".

8. Em relação à entidade financeira:

- a) "é carente de bons administradores";
- b) "é muito centralizadora";
- c) "não tem flexibilidade".

9. Em relação ao processo como um todo:

- a) "é muito centralizado";
- b) "funciona sem seriedade";
- c) "muita papelada";
- d) "controle excessivo que gera perda de tempo e estimula a burla";
- e) "burocracia excessiva pelo excesso de controle".

10. Em relação às equipes de pesquisa:

- a) "não existem";
- b) "não há qualificação";
- c) "não há programas específicos de treinamento".

11. Em relação à publicação dos resultados:

- a) “não existem mecanismos para a difusão dos resultados”.

12. Em relação ao planejamento:

- a) “não há órgão que centralize o sistema como um todo”;
- b) “não tem informações fidedignas sobre as necessidades do setor”;
- c) “é necessária uma coordenação central”.

13. Em relação ao entrosamento:

- a) “há pouco entre pesquisador, Governo e usuário”;
- b) “muita cobrança e pouca comunicação entre organização de pesquisa e financiadora”;
- c) “falta confiança mútua”;
- d) “não há, entre o pesquisador e sua comunidade”.

4.3 Casos

4.3.1 Caso 1 — A caça ao tesouro perdido

Projeto de pesquisa feito por uma universidade foi aprovado por entidade financiadora, que liberou grande soma de recursos para sua execução.

Como o pesquisador não pode movimentar diretamente os recursos, pois existem normas quanto a isso na universidade, estes vieram destinados à contabilidade geral da universidade.

Apesar de aprovado pela financiadora, várias comissões da universidade tinham que aprovar o projeto para a efetivação do trabalho.

A aprovação da universidade só veio 10 meses depois de liberada a verba. Então, foi dado sinal verde para o pesquisador, executor da pesquisa, que procurou verificar no banco os recursos depositados pela financiadora. Como só o contador geral da universidade tinha autorização para isso, houve mais demora. Quando o contador foi ao banco, foi informado de que a verba tinha sido retirada pelo Ministério da Educação e Cultura por falta de movimentação (o MEC controla os recursos das universidades). Fez-se vários contatos para resolver a questão.

Até hoje (dois anos depois), não se conseguiu regularizar a situação. A pesquisa não foi feita e os recursos da entidade financiadora estão com o MEC.

4.3.2. Caso 2 — Alquimia ou a multiplicação dos pães

O pesquisador apresenta, pessoalmente, projeto de pesquisa, muito bem elaborado, à entidade financiadora. Os analistas sugerem várias mudanças operacionais. Todas as adaptações e correções são muito bem aceitas e executadas. O projeto é aprovado. A execução se desenvolve na mais perfeita harmonia, com apresentação de prestações de contas e relatórios técnicos primorosos.

No final, os resultados são apresentados, mas só em parte. Os analistas reclamam e são apresentadas várias justificativas não muito convincentes.

Algum tempo depois, os analistas descobrem que os resultados que faltavam, e que eram os mais importantes, foram publicados como parte do trabalho de tese de doutorado do pesquisador. Verificam e descobrem que o pesquisador tinha obtido dois financiamentos para o mesmo projeto e, assim, tinha repartido os resultados. Como a tese de doutorado deve ser original e não-publicada, guardou parte dos resultados para o seu trabalho (que também tinha sido financiado através de bolsa de pesquisa).

4.3.3 Caso 3 — Tráfico de influências

O projeto era para ser financiado pela própria instituição. O pesquisador lançou a idéia mas os administradores não entenderam o alcance dela. Não teve eco na instituição, até que um administrador influente se interessou pela questão. Com seu conhecimento, conseguiu financiamento com órgão hierarquicamente superior à instituição. Por seu intermédio, também conseguiu, com pressões de fora para dentro, que o projeto fosse aprovado mesmo sem que ninguém entendesse claramente seus objetivos e metas.

O projeto foi executado e seus resultados foram elogiados por técnicos nacionais e internacionais. Mesmo assim, o projeto não teve continuidade no ano seguinte, porque o administrador influente já não estava mais na instituição executora.

Hoje, vê-se que alguns trabalhos são feitos seguindo o espírito do projeto citado, para a satisfação de quem teve a idéia.

4.3.4 Caso 4 — Amigos, amigos. Negócios à parte

O projeto foi apresentado à entidade financiadora, que prometeu aprovar. Aprovou, mas faltaram recursos. Como o pesquisador tinha certeza de que a verba iria ser liberada, fez acordo com alguns amigos técnicos para que comesçassem a trabalhar e, quando o dinheiro chegasse, receberiam o acumulado e mais alguma coisa.

Passaram-se três meses e veio a informação de que os recursos não iriam ser liberados.

Buscou-se outra alternativa. Fez-se outro projeto para outra instituição e foi aprovado. Os recursos foram liberados muito tempo depois. O pessoal recebeu, mas não tinha condições/motivação para executar qualquer outra coisa.

Assim, foi necessário fazer um arranjo com a nova financiadora. o que deu muitos problemas de ordem legal.

4.3.5 Caso 5 — Casa de marimbondo

O pesquisador enviou projeto com previsão superestimada de recursos, com receio de que parte deles fosse cortada. Mas a financiadora não cortou e aprovou a carta-consulta.

Como o chefe imediato do pesquisador tinha interesse em outra pesquisa, solicitou à financiadora que aprovasse esta outra também. Negada a aprovação, o chefe sugeriu que se transferisse a aprovação de um projeto para o outro, já que o problema eram os recursos. A providência foi tomada, mas demorou um ano e meio. Quando tudo estava regularizado, o chefe imediato já não trabalhava mais na instituição executora. Não havia mais interesse por aquela idéia. Tentou-se voltar ao projeto inicial, mas não houve possibilidade. Nada foi feito.

4.3.6 Caso 6 — Tiro pela culatra

Projeto apresentado. Tudo encaminhado e perspectivas boas de aprovação. O chefe resolveu pedir a pessoa influente que pressionasse no sentido de aprovação mais rápida. A pessoa influente não era bem vista no órgão financiador. Apesar de estar tudo certo, o projeto não foi aprovado.

4.3.7 Caso 7 — Medalhão insistente

Projeto chega à financiadora mas é indeferido, pois está tecnicamente mal elaborado e fora das prioridades estabelecidas. Como quem propôs o projeto é pessoa ilustre e conhecida, solicita revisão. De novo o projeto é indeferido pelos técnicos (que são especialistas no assunto).

O pesquisador ilustre envia o mesmo projeto a outro órgão financiador, que por não ter técnicos especializados solicita ao primeiro órgão financiador que faça a análise para eles. O projeto cai na mão dos mesmos técnicos que juntam seu parecer já dado e o devolvem. O projeto não é aprovado.

O pesquisador ilustre envia a um terceiro órgão financiador e o mesmo acontece. O projeto é, de novo, rejeitado.

Daí, o pesquisador ilustre faz um contato pessoal com o presidente do terceiro órgão financiador e o seu projeto é aprovado sem correções.

4.3.8 Caso 8 — Troca-troca

Entidade financiadora promete aprovação de projeto de pesquisa de departamento de universidade, desde que esta consiga vaga, em curso de pós-graduação, para um técnico do seu quadro.

O departamento da universidade elaborou um bom projeto e procurou obter vaga em curso de pós-graduação. A entidade financiadora iniciou gestões para separar recursos para o projeto.

O departamento não conseguiu vaga no curso de pós-graduação e, por conseguinte, também não conseguiu recursos para a pesquisa.

4.3.9 Caso 9 — Você não gosta de mim, mas sua filha gosta

Entidade de pesquisa apresentou vários projetos à entidade financiadora. Os temas já tinham sido discutidos com os técnicos da financiadora. Estava tudo

certo. A entidade de pesquisa tinha o aval e a admiração dos técnicos da financiadora. Os projetos estavam bem elaborados. Apesar de ser instituição com tradição em pesquisa, não conseguiu financiamento porque o chefe do órgão financiador não via vantagens políticas, para ele, na aproximação com a instituição de pesquisa. Enquanto este chefe esteve no órgão financiador, nunca conseguiu financiamento para pesquisa.

4.3.10 Caso 10 — Má pontaria

Projeto foi apresentado e aprovado. A execução da pesquisa só poderia ser feita no inverno, devido a condições climáticas propícias. Por infelicidade, os recursos foram liberados após a época ideal. A pesquisa não foi iniciada e os recursos voltaram à entidade financiadora, que prometeu aprovar, de novo, no ano seguinte.

No outro, aconteceu a mesma coisa. O projeto ainda não foi executado.

4.3.11 Caso 11 — “Às na manga”

Projeto de pesquisa solicitava equipamento importado de elevado custo, porém bem justificado. Após análise, a financiadora sugeriu que serviços a serem realizados com o equipamento poderiam ser feitos por outro órgão, já que havia certa ociosidade do equipamento. Solicitou-se refazer o projeto. Foi feita a mudança mas, para surpresa geral, os serviços que iriam ser feitos com o referido equipamento foram totalmente suprimidos. Soube-se que a entidade de pesquisa fez outro projeto para outra financiadora, incluindo o tal equipamento, e conseguiu aprovação. A financiadora inicial resolveu não aprovar nada, já que tudo lhe pareceu muito estranho.

4.3.12 Caso 12 — Sombra e água fresca

Foi preparado projeto. Apresentado a órgão financiador, foi aprovado. Os recursos foram liberados. O pesquisador, quando viu que tinha tantas obrigações de ordem técnica, financeira, administrativa e tantas outras, desistiu e devolveu os recursos, meses depois, à financiadora.

4.4 Ditos populares

1. Ver para crer.
2. Falar menos, trabalhar mais.
3. Um por todos e todos por um.
4. Quem não tem cão caça com gato.
5. Cada macaco no seugelho.
6. Água mole em pedra dura tanto bate até que fura.
7. Nunca discuta com um idiota. Depois de 5 minutos, você não sabe quem é quem.

8. Mantenha-se sempre independente/tenha sempre uma última trincheira inexpugnável.
9. Quem vai ao mar avia-se em terra.
10. Quem com ferro fere, com ferro será ferido.
11. Ajoelhou, tem que rezar.
12. Quem tem, põe; quem não tem, tira.
13. Quem nasce torto morre torto.
14. Todos os caminhos levam a Roma.
15. Em terra de cego, quem tem um olho é rei.
16. Seguro morreu de velho.
17. Onde há fumaça, há fogo.
18. Quem tudo quer nada tem.
19. Quem espera sempre alcança.
20. Quem sabe pode, quem não sabe se sacode.
21. Em casa de ferreiro, espeto de pau.
22. Filho de peixe, peixinho é.
23. Olho por olho, dente por dente.
24. Quem foi rei nunca perde a majestade.
25. Mais vale um pássaro na mão do que dois voando.
26. Pimenta nos olhos dos outros é refresco.
27. Santo de casa não faz milagres.
28. Dize-me com quem andas, dir-te-ei quem és.
29. Palavra de rei não volta atrás.
30. O hábito não faz o monge.
31. Mais vale prevenir do que remediar.
32. Panela que muitos mexem, ou sai insossa ou salgada.
33. Em boca fechada não entra mosca.

5. *Discussão dos resultados*

A cultura organizacional é, na verdade, um modo de vida amplo, total. É, poderíamos dizer, maior que a soma das atitudes costumeiras. Essa cultura organizacional, que caracteriza o sistema de eventos que ocorrem durante a trajetória ou tramitação de um projeto de pesquisa, condiciona, em grande parte, os sentimentos, o comportamento e a forma de ver do homem, à medida que se adapta a esse sistema.

Ao que nos parece, a nossa herança total, incluindo a organizacional, influencia fortemente a forma pela qual vemos e agimos em nossa existência.

Nossos mitos e ritos, ao mesmo tempo em que nos dão vida, nos permitem ter uma visão do mundo, da vida.

O homem sempre exprimiu seus desejos, mas sua capacidade de consegui-los é limitada, através de mitos que obedecem, ponto por ponto, à definição que deles deu Jung: “universais”, “coletivos” etc. Os mitos são ambíguos, como se o homem desejasse e temesse, ao mesmo tempo, as possibilidades que lhe permitiriam libertar-se de sua condição.

Examinamos as respostas e narrativas dos casos e procuramos encontrar algumas evidências místicas e ritualísticas.

Parece-nos que o processo de formulação de uma idéia para pesquisa está envolto em uma série de atividades, originárias de um forte pensamento místico sobre a função do pesquisador.

Existe uma contradição entre o desejo de ter liberdade de criação e o medo de ser o criador de uma idéia que pode não dar certo, como, aliás, é comum acontecer.

As atitudes e comportamentos são assim ambíguos, já que, ao mesmo tempo em que há o reforço da burocracia, da formalidade, da necessidade de ter que discutir com todos e submeter ao juízo do chefe imediato, existe a inversão quando se clama por liberdade de criação, liberdade de pensar. No segundo caso, procura-se algumas atitudes chamadas informais. Os *pistolões* e apadrinhamentos são mecanismos utilizados, no fundo, para fortalecer esta inversão.

O mesmo ocorre em várias outras etapas. Não é ao acaso que muitas são as sugestões para um maior controle, centralização e planejamento mais rigoroso, apresentados pelos respondentes.

Se analisarmos como Roberto da Matta,⁹ quando chama a atenção para três rituais com três personagens dominantes (o “caxias”, o “malandro” e o “renunciador”), podemos verificar que estão presentes, claramente, nos dois pólos principais da questão, o dos pesquisadores e o dos analistas e administradores.

É o que podemos verificar quando vemos certos personagens (por exemplo, nos casos n.ºs 2, 7 e 8) agirem com sagacidade, à margem das regras escritas ou não escritas ou, quando necessário, dentro delas. É personagem que representa o “malandro” aquele que cai do pequeno golpe ao gesto desonesto. São as “malandragens” para burlar as regras rígidas que caracterizam o personagem do caso n.º 2. Mas é certo que ele procurará tais regras, se com isso tiver algum proveito ou se isto beneficiar seu intento.

Dentro do quadro de controle rigoroso, o pesquisador procura escapar ou buscar apoio para que seu projeto consiga atravessar, rapidamente, a trajetória.

Da mesma forma, o analista utiliza as regras ou as abandona para impor determinada idéia ou dificultar a aprovação, o que pode ser feito em benefício próprio, benefício este político, material, ou de outro tipo.

O “caxias” seria o que está dentro da ordem e certamente pode emperrar a boa tramitação, seja ela a nível do pesquisador, do analista ou do administrador, porque sua ação é inflexível, pois segue estritamente as regras.

Tal inflexibilidade lhe dá o caráter de “tapado”, um administrador com “viseiras” que não vê o mundo dinâmico dos acontecimentos. Vê somente o caminho da honestidade com controle rígido que, por sinal, excita a burla. Podemos ver isto mais claramente nos pontos de estrangulamento apresentados pelos respondentes. O resultado são percepções como: “falta de coragem nas decisões” (porque emperram a trajetória do projeto); “exigem sem conhecer o assunto”; “não têm flexibilidade” e assim por diante.

O “renunciador”, terceiro personagem do autor, é aquele que não acredita mais no sistema. Pode até apresentar, esporadicamente (num ímpeto), algum projeto, mas “não vai atrás”, “devolve os recursos, pois é muito complicado” etc.

Se olharmos o ritual do “você sabe com quem está falando?”, veremos que os títulos são colocados logo após a pergunta. São os Ph.Ds da vida. São os

⁹ Matta, Roberto da. op. cit. p. 205.

apadrinhados. Os pesquisadores, analistas e administradores com nomes, títulos, interpostos à comunicação. São os “medalhões” que se encontram entre classes as mais variadas possíveis, pois existem títulos para diversas situações. É o “medalhão insistente” do caso 7. É o ritual autoritário da cultura brasileira. Esse ritual pode tomar várias formas e assim podemos visualizá-lo desde o “você sabe com quem está falando?” até a forma “quem sou eu...”. Esta segunda forma, na verdade, diz que você não sabe com quem está falando e eu não sou nada, para o que você está pensando. Também ocorre.

Assim, os pesquisadores, na visão dos respondentes, são pessoas que não têm ainda noção da realidade, têm dificuldades para tarefas administrativas e procuram *pistolão* para dar um “jeitinho”, no que se refere ao andamento do seu projeto. Em outras palavras, estão fechados no seu mundo particular e quando entram para o mundo dos mortais são obrigados a improvisar atitudes, pois as suas são ineficazes.

Por outro lado, os analistas também não têm conhecimentos substantivos da realidade, exigem em demasia e, além disso, não têm confiança no pesquisador. Dito de outra forma, os analistas seriam técnicos mais generalistas que precisam controlar rigidamente todos os passos do pesquisador, pois este é cheio de “malandragens”.

Os administradores, aqueles que atuam indiretamente no processo, revestidos que estão do envoltório da autoridade, são, segundo os respondentes, personagens sem seriedade, sem coragem, sem preparo técnico, não sabem da necessidade das pesquisas e não têm interesse, ou seja, são personagens que mais dificultam o processo, pois são desqualificados em todos os sentidos, mas tudo tem que passar por eles. Eles têm poder e, quando se tem que conviver com eles, melhor que seja com boas relações.

O ambiente é de desconfiança generalizada, com pouco entrosamento e muito controle.

Dentro deste contexto, todos podem assumir papéis de “bandidos” ou “mocinhos”, “caxias”, “malandros” e “renunciadores” e podem tomar a ação em busca da justiça e igualdade ou do controle e da hierarquia.

Queremos ainda observar que tal situação pode também ser verificada quando analisamos os ditos populares mais significativos para os respondentes. Poderíamos dizer que tais ditos poderiam ser colocados em três grupos: os ditos “malandros”, os ditos “caxias” e os ditos “renunciadores”, segundo a semelhança do significado de cada um com cada personagem de Roberto da Matta. Nos ditos “malandros” estariam incluídos: “Quem não tem cão caça com gato”; “Em boca fechada não entra mosca”; e “Quem tem pône, quem não tem tira” etc. Nos ditos “caxias”, temos: “Falar menos, trabalhar mais”; “Ajoelhou, tem que rezar”, e “Olho por olho, dente por dente” etc. Em relação aos ditos “renunciadores”, encontramos: “Cada macaco no seu galho”; “Água mole em pedra dura, tanto bate até que fura”; “Quem nasce torto, morre torto”, e “O hábito não faz o monge” etc.

Summary

The author is concerned here with the analysis of the course followed in a research project, that is, with examining the characteristic features of all stages

observed, from the moment the researcher envisages his subject until the time in which results are obtained.

It is convenient to emphasize that the present analysis was developed from the standpoint of the process and mechanisms employed by its agents, the source of their references being interviews held with representatives of the different segments involved.



Livros de

ECONOMIA

editados pela FGV

Inflação, moeda & modelos
macroeconômicos - o caso
do Brasil de *Carlos Lem-
gruber*
141 páginas

Eugênio Gudim visto por
seus contemporâneos
160 páginas

O problema do café no Bra-
sil de *Antonio Delfim Netto*
259 páginas

Análise econômica do fenô-
meno demográfico no Bra-
sil de *Edy Luiz Kogut*
114 páginas

Os efeitos das minidesvalo-
rizações na economia brasi-
leira de *Eduardo Matarazzo
Suplicy* - 2ª ed.
254 páginas

Multinacionais - os limites
da soberania de *Getúlio
Carvalho* - 3ª ed.
387 páginas

O Nordeste Brasileiro: uma
experiência de desenvolvi-
mento regional de *João
Gonçalves de Souza*
409 páginas