

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**ABORDAGEM INSTITUCIONAL: A FAPESP COMO ATOR RELEVANTE NO CAMPO  
ORGANIZACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA PAULISTA.**

Renato Wanderley Breneizer

São Paulo  
2009

**RENATO WANDERLEY BRENEIZER**

**ABORDAGEM INSTITUCIONAL: A FAPESP COMO ATOR RELEVANTE NO CAMPO  
ORGANIZACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA PAULISTA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Andrea Leite Rodrigues

São Paulo

2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

Breneizer, Renato Wanderley.

Abordagem Institucional: A FAPESP como ator relevante no campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista / Renato Wanderley Breneizer. São Paulo: UNINOVE, 2009.

165 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, 2009.

1. Abordagem Institucional - Tese 2. A FAPESP - Tese 3. Campo Organização da Produção Científica e Tecnológica Paulista – Tese I. Breneizer, Renato Wanderley. II. Universidade Nove de Julho. III. Título

CDU 658:37

**ABORDAGEM INSTITUCIONAL: A FAPESP COMO ATOR RELEVANTE NO CAMPO ORGANIZACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA PAULISTA.**

Por

**Renato Wanderley Breneizer**

Dissertação apresentada a Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora formada por:

---

**Presidente: Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues – Orientadora - UNINOVE**

---

**Membro: Prof. Dr. Leonel Cesarino Pessoa – UNINOVE**

---

**Membro: Prof. Dr. Charles Kirschbaum - IBMEC/SP**

São Paulo, 23 de junho de 2009.

Minha mãe e meu pai sempre foram a minha grande referência.

A eles dedico o resultado do meu estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às pessoas que me incentivaram, nos vários momentos de tensão, durante a longa jornada que é o curso de mestrado. Agradeço, em especial:

À Profa. Dra. Andrea, minha orientadora, pela dedicação ao trabalho de me manter motivado, pela ajuda com material e pelas dicas;

Ao Welton, pela paciência e carinho. Mesmo nos momentos mais solitários da minha jornada, se fez presente e importante;

Ao José Roberto, pelos conselhos de pai e de amigo;

À Cris Blue, à Elena e à Carmem, pelo exemplo de luta por progresso pessoal;

À Daniela, à Margareth e à Maria do Carmo, pela amizade e apoio durante o curso, como colegas, e até hoje como amigas;

Ao Prof. Dr. Joaquim José de Camargo Engler, Diretor Administrativo da FAPESP, pelo apoio e incentivo;

Aos dirigentes entrevistados, que abriram mão do precioso tempo que dispõem para auxiliar-me no trabalho;

Ao Prof. Dr. Leonel Cesarino Pessoa e ao Prof. Dr. Charles Kirschbaum, membros da banca, pela dedicação à avaliação do trabalho final.

Ao Prof. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, por receber-me em seu escritório e contagiar-me com o entusiasmo pelos estudos das organizações.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

Este trabalho se insere no campo dos estudos organizacionais e tem a Teoria Institucional como base teórica. O foco do estudo está num dos principais elementos da Teoria Institucional: o conceito de Campo Organizacional. A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, por exercer posição central no campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista, foi escolhida para o estudo. O objetivo principal é aprofundar os conhecimentos sobre a Teoria Institucional e estudar, sob sua perspectiva, o papel da FAPESP no campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista. Para atingir tal objetivo, buscou-se identificar o campo organizacional de atuação da FAPESP, estudar as relações institucionais nesse campo organizacional e estudar a influência do contexto ambiental na política de financiamento de pesquisas adotado pela FAPESP. Os resultados demonstraram que o conjunto de organizações estudadas se relacionam sob sistemas cognitivos comuns e sofrem influência das provedoras de recursos financeiros específicos para o custeio das pesquisas científicas.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional; Campo Organizacional; Produção Científica; Tecnológica.

## **ABSTRACT**

This work falls in the field of organizational studies and has the Institutional Theory as a theoretical basis. The focus of the study is one of the main elements of the Institutional Theory: the concept of organizational field. The Foundation for the Support of Research of the State of São Paulo - FAPESP, to exercise central position in the field of organizational scientific and technological production São Paulo, was chosen for the study. The main objective is to increase knowledge of the Institutional Theory and study, under their view, the role of FAPESP in the organizational field of scientific and technological production paulista. To achieve this goal, we tried to identify the organizational field of activity of FAPESP, studying the institutional relations in this field organizational and study the influence of environmental context in the policy for funding of research adopted by FAPESP. The results showed that all the organizations studied under cognitive systems are related and have common influence of specific providers of financial resources for funding of scientific research.

**Key-words:** Institutional Theory; Organizational Field; Production Science; Technology



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Três pilares das instituições .....	25
Quadro 2 - Perspectivas teóricas sobre campos organizacionais .....	29
Quadro 3 - Tipificação das relações institucionais .....	32
Quadro 4 - Tipos de pesquisa .....	36
Quadro 5 - Organizações nas quais procedemos a entrevista semi- estruturadas com líderes .....	40
Quadro 6 - Ligação entre a tipificação das relações institucionais e as questões do questionário .....	42
Quadro 7 - Origem acadêmica da alta direção da FAPESP .....	58
Quadro 8 - Principal provedor de recursos .....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de relacionamentos – Instituições financiadoras x instituições de pesquisa .....	61
Tabela 2: Recursos concedidos em 2008.....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Questionário – entrevista estruturada .....	41
Figura 2: Sistema público federal de CT&I .....	51
Figura 3: Sistema público estadual de CT&I .....	52
Figura 4: Campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista .....	53
Figura 5: Rede de relacionamentos – instituições financiadoras x instituições de Pesquisa .....	62
Figura 6: Necessidade de recursos .....	71
Figura 7: Aval de qualidade .....	76
Figura 8: Tradição de parceria .....	78
Figura 9: Transparência e coerência das decisões .....	80
Figura 10: Compartilhamento de informações científicas .....	81
Figura 11: Representação política .....	83
Figura 12: Mudanças na estrutura organizacional .....	84
Figura 13: Forma de gestão .....	86
Figura 14: Quadro de dirigentes .....	88
Figura 15: Mudanças tecnológicas ou culturais .....	89
Figura 16: Número de projetos aprovados .....	91
Figura 17: Definição de metas .....	93
Figura 18: Editais .....	95

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos da Pesquisa	16
1.2 Relevância do Estudo	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	17
2.1. Teoria Institucional	17
2.2 Institucionalização	20
2.3. O Conceito de Isomorfismo Organizacional	21
2.3.1 Isomorfismo coercitivo	26
2.3.2. Isomorfismo normativo	27
2.3.3. Isomorfismo mimético	27
2.4. Campos Organizacionais	28
<b>3. METODOLOGIA</b>	36
3.1. O Desenho de Pesquisa: Opções e Limitações	36
3.2. Características do Estudo de Caso	37
3.3. Definição dos Instrumentos de Pesquisa	40
3.4. Procedimento de Análise dos Dados	46
3.5. Procedimentos para codificação e análise do material empírico	50
<b>4. Apresentação dos Sistemas Públicos de C&amp;T</b>	54
4.1. Contexto atual do sistema público de apoio à pesquisa científica, tecnológica e inovativa e da formação de profissionais e cientistas	53
4.2. FAPESP: Histórico e Sistema de Gestão	58
4.2.1. Análise pelos pares (FAPESP, 2008)	62
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	64
5.1. Rede de Relacionamentos e Limites do Campo Organizacional	61
5.2. A FAPESP e o sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo	63
5.3. Conformidade e legitimidade da FAPESP no seu campo organizacional	69
5.4. As relações institucionais no campo organizacional	70
5.4.1. Necessidade de Recursos	70
5.4.2. Aval de Qualidade	75
5.4.3. Tradição de parceria	77
5.4.4. Transparência e coerência das decisões	79
5.4.5. Compartilhamento de informações científicas	80
5.4.6. Representação política	85
5.4.7. Mudanças na estrutura organizacional	83
5.4.8 Forma de gestão	86
5.4.9. Quadro de dirigentes	88
5.4.10. Mudanças tecnológicas ou culturais	89
5.4.11. Número de projetos aprovados	90
5.4.12. Definição de metas	92
5.4.13. Editais	94
5.4.14. Carreira e Atitude	98
<b>6. CONCLUSÃO</b>	102
6.1. Controle	102
6.2. Influência	101
6.3. Dependência de Recursos	102
6.4. Legitimação	102
6.5. Reciprocidade	103
6.6. Confiança	104
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	107
<b>8. APÊNDICES</b>	114

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho se insere no campo dos estudos organizacionais e tem a Teoria Institucional como base teórica. O foco do estudo está num dos principais elementos da Teoria Institucional: o conceito de Campo Organizacional (VIEIRA e CARVALHO, 2003). A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, por exercer posição central no campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista, foi escolhida como objeto de estudo.

A pesquisa científica e tecnológica é propulsora do desenvolvimento das economias e do progresso humano. Mas, apesar de o setor produtivo ter grande interesse nesses crescimentos, no Brasil é principalmente o setor público quem garante a estrutura e os recursos financeiros para que essas pesquisas aconteçam. Os poucos centros particulares de pesquisa estão em grandes empresas e, mesmo assim, esses centros buscam no financiamento público a principal fatia de recursos.

No Estado de São Paulo, a FAPESP é o principal órgão de financiamento à pesquisa, e ocupa uma posição central no campo organizacional da pesquisa científica e tecnológica paulista, que é estudado neste trabalho. O conceito de campo organizacional está associado à idéia de que as organizações se relacionam e influenciam num ambiente material, mas também compartilham de valores e símbolos.

Instituições como a FAPESP, Universidade de São Paulo – USP, Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, Instituto Butantan, Instituto de Pesquisas Tecnológicas - IPT, entre outros., compartilham sistemas de significados comuns e interagem mais freqüentemente entre si do que com atores de fora do campo quando se trata da pesquisa científica.

A construção dessas organizações se deu por meio de diferentes interações e estruturações, que constituíram importante histórico de relações interorganizacionais e

reações a pressões do ambiente de ciência e tecnologia. Adicionalmente a essa composição histórica do campo organizacional da pesquisa científica e tecnológica paulista estão, sem dúvida, as ações dos indivíduos responsáveis pelas decisões e pela gestão de cada organização envolvida. O conhecimento é um bem público e, como tal, é passível de controle institucional por meio da pressão dos grupos sociais envolvidos em sua gestão.

Essa realidade organizacional, portanto, é resultado de construção social e de reação a pressões ambientais, que são aspectos estudados pela Teoria Institucional para explicar as relações entre instituições de um mesmo campo organizacional. Quando se trata de organizações governamentais, o referencial teórico da Teoria Institucional também tem muito a contribuir, mas deve incorporar algumas adequações. Alguns dos componentes do referencial teórico devem ter o peso relativo adequado às características do campo organizacional estudado (MACHADO-DA-SILVA, 2001), já que a maioria das organizações de Estado não convive com a figura da “empresa concorrente” e não têm como objetivo o resultado econômico e sim o resultado social.

A interação entre as instituições do campo estudado não lembra em nada a concorrência acirrada do competitivo mercado produtivo. Ao contrário, é repleto de ações de interação colaborativa, participativa e de apoio estrutural e financeiro. Para atingir os objetivos deste trabalho, de conhecer o papel da FAPESP nesse campo organizacional e as interações com as demais instituições do campo, serão pesquisadas especificamente as instituições beneficiadas por recursos do “Programa de Apoio à Infra-Estrutura Institucional para Pesquisa”, no qual a FAPESP subsidia a recuperação e a modernização do parque de equipamentos de pesquisa das universidades e instituições de pesquisa públicas e privadas do Estado de São Paulo.

Esse Programa foi particularmente escolhido porque traz, no seu bojo, a dependência não-material, de comprometimento, de conscientização mútua entre os participantes de que estão envolvidos por um ambiente institucional comum e esses são elementos presentes na definição de campo institucional formulada por Dimaggio e Powell (1983).

Quando a FAPESP fortalece o parque de equipamentos destinados à pesquisa, está, paralelamente, se beneficiando pela melhora na qualidade das solicitações de auxílio que recebe. A comunidade científica é consumidora dos produtos da FAPESP e, ao mesmo tempo, fornecedora dos insumos necessários ao seu funcionamento.

Outro motivo para a escolha do Programa de Apoio à Infra Estrutura refere-se à possibilidade de estudar não apenas as relações interorganizacionais, entre FAPESP e centros de pesquisa apoiados; foi possível também analisar a natureza das relações dos indivíduos pesquisadores com a FAPESP, o que enriquece a análise institucional. No “Programa de Apoio à Infra-Estrutura Institucional para Pesquisa”, o contato entre a organização e a FAPESP é feito pela alta direção de ambas, e o interesse mútuo é claramente de desenvolvimento organizacional e não pessoal.

A proposta geral do trabalho é, portanto, investigar qual o papel da FAPESP nesse conjunto de instituições com as quais se relaciona, quais as influências que exerce e que recebe desse campo organizacional, se a presença da FAPESP no campo implica em práticas ou formas de fazer pesquisa, de prestar contas, de lidar com o conhecimento adquirido, que se cristalizam como institucionalizados.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Qual é o papel da FAPESP no campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista?

## **1.2. Objetivos da Pesquisa**

Tomando a teoria institucional como perspectiva teórica principal de estudo, o objetivo principal deste trabalho é analisar o papel da FAPESP no campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista, sendo que é possível desdobrá-lo nos seguintes objetivos específicos:

- ♦ identificar o campo organizacional de atuação da FAPESP;
- ♦ estudar a natureza das relações no campo organizacional, considerando a FAPESP e os institutos e demais organizações voltadas à produção científica e tecnológica paulista em tal campo organizacional; e
- ♦ estudar a influência do contexto ambiental, tal como entendido na Teoria Institucional, na política de financiamento de pesquisas adotada pela FAPESP.

## **1.3. Relevância do Estudo**

A experiência histórica mostra que o desenvolvimento do conhecimento, em qualquer área, está fortemente associado a um sólido sistema de pesquisa, ensino e extensão. Em alguns países, os investimentos em pesquisa representam mais de 3% do Produto Interno Bruto (PIB). Por seu turno, a pesquisa pública constitui um elemento imprescindível ao sucesso do desenvolvimento das economias modernas (FAPESP, 2003).

O estudo do campo organizacional da pesquisa científica e tecnológica paulista acrescenta, portanto, subsídios e informações importantes para a ampliação do entendimento das políticas de financiamento e das relações institucionais entre as organizações componentes desse campo.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Teoria Institucional

"Instituições são as regras do jogo em uma sociedade; mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. Em consequência, elas estruturam os incentivos que atuam nas trocas humanas, sejam elas políticas, sociais ou econômicas. As mudanças institucionais dão forma à maneira pela qual as sociedades evoluem através do tempo e, assim, constituem-se na chave para a compreensão da mudança histórica".

**Douglass North**

A Teoria Institucional originou-se nas ciências sociais, em especial na ciência política, economia e sociologia. Os fundamentos da Teoria Institucional foram abordados, inicialmente, nas obras de Talcott Parsons, Max Weber e Emile Durkheim. No campo organizacional, ganhou visibilidade a partir das publicações de Robert Merton e Phillip Selznick. Considera-se que trabalhos como *"TVA and The Grass Roots"* em 1949 e *"Leadership in Administration"* em 1957, ambos de Selznick, marcaram o início do chamado "velho institucionalismo". Esses trabalhos consideraram aspectos das relações institucionais não contemplados até então pela teoria organizacional vigente, como questões sobre elementos cognitivos, políticos, culturais e simbólicos (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 1991; SCOTT, 2001; SELZNICK, 1949; SELZNICK, 1971).

A partir de 1966, com a publicação das obras de Berger e Luckmann, e, anos depois, com as obras de Zucker (1977), Meyer e Rowan (1983) e DiMaggio e Powell (1983), surge o chamado "novo institucionalismo", que trouxe à tona importantes questões relativas ao papel do contexto e das pressões ambientais para a história das organizações, tanto no nível inter como no nível intra-organizacional. Esse processo foi decisivo para a revitalização do campo da Teoria das Organizações e permitiu o surgimento de novas correntes de investigação. (CARVALHO et al., 1999).

A abordagem institucional reforçou a idéia de que o ambiente se relaciona com as organizações também por meio das normas e valores que são validados no contexto

organizacional (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Por esse motivo, as explicações para a utilização de determinadas práticas por um grupo de organizações que atuam numa mesma atividade, nem sempre podem ser buscadas na análise racional do ambiente técnico em que atuam. Poderão, isto sim, ter explicação em seu ambiente institucional. Autores como Scott (2001), DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1998), Meyer e Rowan (1983), entre outros, também destacaram em seus trabalhos a existência desses fatores, não técnicos, que influenciam a estrutura e os processos organizacionais.

Não significa, no entanto, que a abordagem institucional negue a existência de um ambiente técnico regido pelas lógicas da eficiência e da eficácia, mas acrescenta a dimensão institucional que dá sentido ao que era anteriormente tido como irracional. As instituições são produtos das ações humanas, são fruto de propostas de indivíduos guiados pelas forças institucionais por eles interpretadas. Esse processo não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades. Essas interpretações podem adquirir caráter racional no momento em que servem a um objetivo específico em um espaço social e passam a ser compartilhadas (DIMAGGIO, 1991).

Scott (2001) afirma que a Teoria Institucional mostrou-se como uma reação aos estudos organizacionais que consideravam exclusivamente a visão racionalista das organizações, que viam as ações organizacionais sempre subordinadas à razão. No entanto, considera que algumas organizações apresentam-se mais sensíveis a aspectos institucionais que outras. As organizações reagem diferentemente ao ambiente mediante a formulação de ações estratégicas, que variam desde a conformidade até a resistência, de acordo com as pressões que o ambiente exerce sobre elas, da capacidade interna de reação, das razões, das leituras, do tipo e da origem de tais pressões, por quais meios e onde são exercidas (OLIVER, 1991).

Os estudos da Teoria Institucional têm mencionado o valor da conformidade com o ambiente institucional e a exigência de que as organizações devam internalizar regras e normas externas (DIMAGGIO e POWELL, 1983). As organizações conformam-se a crenças ou práticas institucionalizadas quando essas crenças ou práticas são validadas externamente e internalizadas nas organizações, ou quando sua qualidade de “fato social” torna-se a única maneira concebível, óbvia ou natural de conduzir a atividade organizacional (ROSSETO e ROSSETO, 2005; ZUCKER, 1987). A conformidade das organizações com os critérios socialmente construídos constitui-se numa questão de sobrevivência (SCOTT, 1995). A institucionalização é considerada um processo ligado a uma necessidade de sobrevivência, de reconhecimento e de adaptabilidade aos interesses em seu ambiente (SELZNICK, 1971; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2005).

Essa conformidade com as normas e requerimentos institucionais tem sido relatada na literatura institucional como motivadora do aumento do prestígio, da conquista da estabilidade, da obtenção e reconhecimento da legitimidade, suporte social, comprometimento interno, acesso a recursos, atração de recursos humanos, ajustamento a categorias administrativas e profissionais e mínima exposição a questionamentos técnicos (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 1995; ZUCKER, 1977).

A questão da legitimidade é freqüentemente tratada no referencial teórico institucional e foi assim definida por Berger e Luckmann:

A legitimação enquanto processo é melhor definida dizendo-se que se trata de uma objetivação de sentido de ‘segunda ordem’. A legitimação produz novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares. A função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de ‘primeira ordem’ que foram institucionalizadas (BERGER e LUCKMANN 1978, p.126)

Suchman (1995) considera que a legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas para o sistema

social em que está inserida, sistema esse constituído de normas, valores, crenças e definições. A legitimidade está fortemente relacionada com o grau de apoio cultural que a organização obtém. Ao mesmo tempo, diferentes aproximações à perspectiva institucional podem significar igualmente conceitos variados de legitimidade.

## **2.2. Institucionalização**

Berger e Luckmann (1978) consideram que a institucionalização é precedida de ações habituais e que essas ações são tipificadas reciprocamente pelos atores envolvidos. A institucionalização é um processo dinâmico, não sendo possível compreender a organização sem a prévia verificação dos fatos históricos que lhe deram origem. De acordo com esses autores, “dizer que um segmento de atividade humana foi institucionalizado já é dizer que esse segmento da atividade humana foi submetido ao controle social” (BERGER e LUCKMANN, 1978:80).

A habitualização está relacionada com comportamentos empíricos adotados com a finalidade de responder a estímulos particulares ou resolver algum problema. O hábito torna desnecessário que cada situação seja definida de novo, etapa por etapa (BERGER e LUCKMANN, 1978). A tipificação acontece quando os atores começam a compartilhar definições ou significados ligados aos comportamentos tornados habituais. Portanto, a instituição pressupõe que determinadas ações serão realizadas por atores específicos, já que assim se habituou fazer (TOLBERT e ZUCKER, 1998).

A partir do momento em que os hábitos e tipificações vão escrevendo a história da organização, os significados que foram atribuídos a essas ações se generalizam, independentemente dos atores que executam as ações (TOLBERT e ZUCKER, 1998). Este processo de sedimentação é denominado objetivação. A exteriorização ocorre quando os indivíduos passam a aceitar o conjunto de ações habituais como uma

realidade própria, realidade com a qual os indivíduos se defrontam na condição de fato exterior (BERGER e LUCKMANN, 1978; TOLBERT e ZUCKER, 1998).

Berger e Luckmann (1978) falam ainda de um terceiro momento no processo de sedimentação da instituição, que ocorre depois da objetivação e da exteriorização: a interiorização. Nessa fase, o mundo social objetivado é reintroduzido na consciência no curso da socialização, por meio da transmissão do novo mundo social à nova geração. Cada um desses momentos é caracterizado pelos autores da seguinte forma: “a sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social”.

### **2.3. O Conceito de Isomorfismo Organizacional**

Uma das principais contribuições que a Teoria Institucional proporciona aos estudos organizacionais reside em enxergar as organizações como um processo derivado das pressões internas e externas que, com o tempo, fazem com que as organizações se pareçam umas com as outras. As escolhas estratégicas ou as intenções de controle sobre si mesmas ou mútuas entre organizações seriam, portanto, originadas na ordem institucional na qual uma organização se vê imersa. Dessa forma, a perspectiva institucional é considerada determinística, pois coloca grande ênfase nas normas do ambiente e na história da empresa para explicar as decisões e ações organizacionais.

A visão determinista considera que o ambiente é o principal elemento na definição das estratégias organizacionais. Há autores, no entanto, que consideram que há elementos de determinismo ambiental, mas também de voluntarismo na maior parte das ações e decisões organizacionais.

A visão voluntarista (ou da escolha estratégica) defende que a organização pode manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais, pois

considera um conjunto de perspectivas que tratam os padrões de mudança das organizações como consequência das reações dos administradores às necessidades e mudanças percebidas no ambiente. O ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina esse espaço para decisão dos administradores, ou seja, as organizações não se adaptam passivamente aos seus ambientes (ROSSETO, ROSSETO e MELLO, 2002; ROSSETO e ROSSETO, 2003; ROSSETO e ROSSETO, 2005).

O processo de homogeneização das organizações dentro de um campo organizacional denomina-se isomorfismo. As práticas isomórficas têm propósitos de adequar organizações ao ambiente e caracteriza-se pela incorporação de aspectos institucionalizados no seu meio social, garantindo-lhes legitimidade às ações (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Mesmo sem ter certeza da imediata eficiência dos procedimentos, as organizações orientam-se para incorporar as práticas e procedimentos definidos como conceitos racionais na sociedade, a fim de aumentar seu grau de legitimidade e sua chance de sobrevivência (CARVALHO et al., 2004).

Nas palavras de Dimaggio e Powell (1983; p. 77),

As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna (DIMAGGIO e POWELL, 1983; p. 77).

Nesse mesmo trabalho, Dimaggio e Powell (1983) consideram que o isomorfismo tem origem no nível organizacional ou no nível do campo organizacional e especificaram as características desse vínculo:

Nível organizacional

- quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam; ou: quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação a outra,

mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental.

- quanto maior a centralização no suprimento de recursos, maior a dependência das outras organizações; ou: quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização, maior é a possibilidade dessa organização se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende.

- quanto maior a incerteza, mais as organizações tentarão copiar modelos bem sucedidos; ou: quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que considera bem-sucedidas.

- quanto maior a ambigüidade das metas, maior a probabilidade das organizações imitarem as bem sucedidas; ou: quanto mais ambíguas as metas de uma organização, maior o grau em que esta se moldará a outras organizações que considera bem-sucedidas.

- quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo.

- quanto maior a participação dos membros das organizações em associações profissionais, maior a similaridade entre as organizações. Ou: quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações em seu campo.

Nível do campo organizacional

- quanto mais o campo depende de um recurso único, maior o grau de isomorfismo; ou: quanto mais um campo organizacional depende de uma única fonte (ou muitas fontes, mas similares) de fornecimento de recursos vitais, maior o nível de isomorfismo.

- quanto maior a interação do campo com o Estado, maior o grau de isomorfismo; ou: quanto mais as organizações em um campo interagem com as agências governamentais, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

- quanto menor o número de organizações modelo, mais rápido é o processo de isomorfismo; ou: quanto menor o número de alternativas visíveis de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de isomorfismo nesse campo.

- quanto maior a incerteza tecnológica, maior o padrão de isomorfismo; ou: Quanto mais incertas são as tecnologias ou ambíguas as metas de um campo, maior a taxa de mudança isomórfica.

- quanto maior o profissionalismo no campo, maior o grau de isomorfismo; ou: quanto maior o grau de profissionalização de um campo, maior a quantidade de mudanças isomórficas institucionais;

- quanto maior o grau de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

O conceito de isomorfismo organizacional proporciona importante contribuição para explicar a forma como as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais. Se as organizações são afetadas por seu ambiente institucional entende-se que, possivelmente, haja semelhanças estruturais e gerenciais dentro de um mesmo ambiente institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983). O isomorfismo pressupõe que as organizações respondem às pressões internas e externas de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma



ajustadas ao ambiente (ROSSETO e ROSSETO, 2005). As organizações assumem uma postura isomórfica em relação às demais organizações de seu ambiente também pelo fato de necessitarem de uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com soluções desenvolvidas internamente. Assim, preferem desenvolver processos semelhantes aos observados em outras organizações, utilizando-se de regras socialmente estabilizadas e bem aceitas (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

Segundo Scott (2001), há três pilares que sustentam as estruturas das instituições, pilares esses que são temas freqüentemente desenvolvidos pelos neo-institucionalistas. Suas principais características estão apresentados a seguir, no Quadro 1:

	<b>Pilar Regulativo</b>	<b>Pilar Normativo</b>	<b>Pilar Cultural-cognitivo</b>
<b>Bases de conformidade</b>	Utilidade	Obrigaç�o social	Pressupostos aceitos como verdades
<b>Bases de ordem</b>	Regras regulativas	Expectativa de ades�o	Esquemas constitutivos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivos	Normativos	Mim�ticos
<b>L�gica</b>	Instrumental	Adequa�o	Ortodoxia
<b>Indicadores</b>	Regras, leis e san�oes	Certifica�o de credibilidade e / credita�o	Cren�as comuns, l�gicas de a�o compartilhadas, isomorfismo
<b>Bases de legitima�o</b>	Legalmente sancionado	Moralmente governada	Culturalmente sustentada e conceitualmente correta

**Quadro 1:** Três pilares das institui es  
Fonte: SCOTT (2001, p.35, tradução nossa)

O pilar regulativo concentra a autonomia para estabelecer regras, inspecionar a obediência das regras estabelecidas e, se for o caso, aplicar as san oes cabíveis, na esperança de balizar comportamentos futuros.

O pilar normativo trata dos padrões, valores e normas considerados legítimos por todos os atores envolvidos.

O pilar cultural-cognitivo pode ser descrito como a capacidade dos atores de compartilhar concep es e interpreta es da realidade social em que estão imersos. Scott

considera que esse pilar das instituições é mais abrangente, englobando todo tipo de conhecimento.

Essa concepção proposta por Scott (2001) para explicar a base estrutural das instituições encontra um paralelo nos três mecanismos identificados por DiMaggio e Powell (1983) por meio dos quais as instituições processam suas mudanças para harmonizar-se com o ambiente, dentro do que definimos como isomorfismo organizacional: 1) isomorfismo coercitivo; 2) isomorfismo normativo; e 3) isomorfismo mimético.

### **2.3.1. Isomorfismo coercitivo**

O isomorfismo coercitivo deriva de influências políticas e da questão da legitimidade. As forças coercitivas que exercem pressão, formais e informais, são as regulamentações governamentais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações em condição de dependência ou de submissão à autoridade da organização dominante (ROSSETO e ROSSETO, 2005; DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Machado-da-Silva, et al (2001) defendem que há um peso maior para o mecanismo coercitivo como instrumento de mudança e transformação social no âmbito da sociedade brasileira, em função da “tradição patrimonialista em conjunção com os longos períodos autoritários que caracterizam o processo de nossa formação sociocultural”. A existência de um ambiente legal comum e de um cenário comum de pressões de um Estado ainda controlador, afetam diversos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações. Existe um espaço para a coerção que é fruto do sistema de representação política, do nível educacional, da baixa capacidade empreendedora e da atual estrutura de poder brasileira.

As pressões coercitivas acontecem também internamente, em função da capacidade das instituições de estabelecer regras, de inspecionar a conformidade com relação a essas regras e a manipulação de sanções ou recompensas no esforço de influenciar comportamentos (SCOTT, 1995).

### **2.3.2. Isomorfismo normativo**

O isomorfismo normativo preceitua normas informais definidas por valores legitimados que induzem a ação voluntária – sem ameaça de qualquer sanção. O grau de profissionalização é, possivelmente, o fator mais importante como mecanismo normativo a ser considerado para o entendimento das pressões normativas do ambiente. Por profissionalização, entende-se o esforço coletivo de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho e para estabelecer uma base cognitiva e legítima para a autonomia e homogeneização da categoria profissional (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Scott (1995) considera que o isomorfismo normativo enfatiza concepções do desejável junto com a construção de padrões com os quais estruturas ou comportamentos existentes podem ser comparados ou avaliados. afirma, ainda, que as normas especificam como as coisas devem ser feitas e definem meios legítimos para perseguir fins valorizados. Os atores buscam se adequar não por ser conveniente aos seus interesses pessoais, mas porque é o que se espera deles.

### **2.3.3. Isomorfismo mimético**

O isomorfismo mimético é resultado de respostas padronizadas às incertezas das organizações (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Normalmente, temendo aventurar-se com soluções inovadoras, as organizações não escolhem formas diferentes daquelas já

instituídas. A maioria age conforme o modelo dominante no ambiente institucional em que estão inseridas (REDMOND, 2003).

Muitas vezes, as organizações imitadas não tomam conhecimento da imitação. Talvez até não desejasse ser imitada. Mas ela simplesmente serve como fonte conveniente de práticas que outras organizações podem utilizar (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

As organizações se interessam pelas mudanças de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações em função, principalmente, de reduzir os riscos na solução de problemas tecnológicos e no cumprimento de exigências institucionais (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

O isomorfismo mimético ocorre, também, pela verificação da atuação próspera de outra organização (COSER e ROSA, 2004). As organizações se interessam em saber o motivo do sucesso de seus pares e podem decidir por copiar os processos e estruturas bem sucedidas em outras organizações (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Na verdade, também os processos ruins podem se manter nas organizações por muito tempo, por força do isomorfismo mimético, se estiverem instituídos na maioria dos componentes de um campo organizacional. Como todos fazem da mesma maneira, não há investimentos em mudar processos consagrados e, por vezes, esses processos podem não representar a melhor forma de fazer.

## **2.4. Campos Organizacionais**

DiMaggio e Powell (1983) acreditam que para entender a institucionalização das formas organizacionais faz-se necessário compreender os processos de

institucionalização e a estruturação do campo organizacional. O campo organizacional pode ser entendido, segundo os autores, como:

o conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. (DIMAGGIO e POWELL, 1983; p. 148)

De forma mais genérica, o campo organizacional é formado pelo conjunto de organizações que se relacionam e se influenciam, de alguma forma. Fazem parte do campo as organizações que controlam, regulam, organizam e representam as demais organizações. Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p. 31), "de acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social".

A multiplicidade de abordagens sobre campo organizacional, em alguns casos com diferenciações sutis, motivou Machado-da-Silva et al (2006) a categorizar seis perspectivas teórico-conceituais sobre o tema, como apresentado no Quadro 2:

<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Autor/Obra</b>	<b>Elementos-chave</b>	<b>Descrição</b>
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DIMAGGIO, P. J.; POWELL W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, Vol. 48, No. 2 (abr/1983), 147-160, 1983.	Significação e Relacionamento	Organizações que partilham de sistemas de significados comuns e que interagem mais freqüentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	SCOTT, W.R.; MEYER, J.W., The organization of societal sectors. In J.W.Meyer & W.R.Scott (Eds.) Organizational environments: ritual and rationality. Beverly Hills: Sage, 129-153, 1983.	Função Social	Organizações similares e dissimilares, interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em conjunto com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.

Campo como centro de diálogo e discussão	<p>HOFFMAN, A.J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. <i>Academy of Management Review</i>, 42(4), 351-371, 1999.</p> <p>ZIETSMAN, C. &amp; WINN, M.I. Reflections on process and process theorizing: revisiting our work "Organizational field power dynamics and the 'War of the Woods'". Santorini: Greece, 2005.</p>	Debate por interesse temático	Composto por organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e conflito	<p>VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. Campos organizacionais: de <i>wallpaper</i> à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. Anais do ENAMPAD, Atibaia: 2003.</p> <p>MISOCZKY M.C. Pelo primado das relações nos estudos organizacionais: algumas indicações a partir de leituras enamoradas de Marx, Boudieu e Deleuze. Anais do ENAMPAD, Atibaia: 2003</p>	Dominação e poder de posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	<p>FLIGSTEIN, N. The structural transformation of American industry. In POWELL W.W. &amp; DIMAGGIO P.J..(Eds.). <i>The new Institutionalism in organizational analysis</i>. London: University of Chicago Press, 311-336, 1991.</p> <p>SWEDBERG, R. Sociologia econômica: Hoje e amanhã. <i>Tempo Social</i>, 16(2), 7-34, 2004.</p> <p>JEPPERSON, R.L. Institutions, institutional effects and institutionalism. In POWELL W.W. &amp; DIMAGGIO P.J..(Eds.). <i>The new Institutionalism in organizational analysis</i>. London: University of Chicago Press, 143-163, 1991.</p>	Poder e estruturas cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras do poder que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que por sua vez, são reflexos de sua posição na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	<p>POWELL, W.W.; WHITE, D.R.; KOPUT, K.W. &amp; OWEN-SMITH, J. Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. <i>American Journal of Sociology</i>, 110(4), 1132-1205, 2005</p>	Articulação estrutural	Redes de interação em especial, normalmente mais integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

**Quadro 2** – Perspectivas Teóricas sobre Campos Organizacionais  
Fonte: MACHADO-DA-SILVA, et al., 2006, p. 161

Os autores do levantamento consideram que há em comum entre as definições a noção de campo como espaço comunicativo entre os diferentes atores envolvidos, o que delimita valores, normas sociais, sanções e outros aspectos. O seguinte trecho ilustra a idéia do conceito formulado por DiMaggio e Powell (1983), em que campo organizacional é entendido como “aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional”, às versões subsequentes, certos aspectos são recorrentes enquanto outros são específicos de uma determinada linha de análise.

As diferentes alternativas conceituais apresentadas sugerem não somente variedade de ênfases sobre o entendimento do campo organizacional, como também preferências teóricas e particularidades analíticas, que, em certos casos, não são excludentes entre si. De comum entre elas, o que se percebe é a tendência em destacar no campo organizacional mais acentuadamente a dimensão relacional/estrutural do que a dimensão simbólica/de significado, o que, em certa medida, pode ser decorrente da própria definição de DiMaggio e Powell. (MACHADO-DA-SILVA et al , 2006, p. 2)

Tomando o exposto no Quadro 2, a primeira perspectiva teórica, *Campo como a totalidade dos atores relevantes*, proposta por DiMaggio e Powell (2006), oferece particular contribuição para este estudo, em especial por considerar a influência da interação entre as instituições. No entanto, ao longo do trabalho de pesquisa, a noção de campo como arena funcionalmente específica, tal qual sugerido no trabalho de Scott e Meyer também contribuiu para a discussão sobre a interdependência das instituições, em função de desfrutarem das mesmas fontes de financiamento e atenderem aos mesmos órgãos reguladores.

A partir dos conhecimentos até aqui estudados, foi possível a formulação de uma tipificação mais específica para a execução desta pesquisa sob a ótica da Teoria

Institucional. Inicialmente, os tipos de relação foram agrupados em dois contextos: da estrutura organizacional e do ambiente institucional.

Como estrutura organizacional, foram considerados os aspectos de controle, dependência e influência de uma organização sobre a outra, já que esses itens impactam as atividades, carreiras e gestão das organizações envolvidas. Como ambiente institucional, considerou-se aspectos subjetivos das relações entre as organizações, como legitimação, reciprocidade e confiança.

Finalmente, a tipificação proposta ficou assim formatada:

Contexto	Tipo de relação	Característica
Estrutura Organizacional	Controle	Exercício de controle da atividade-fim da instituição central pelas demais instituições, por participarem do conselho consultivo da primeira
	Influência	Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da instituição central
		Impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação com a instituição central
		Em função da relação com a instituição central, as demais instituições passam por mudanças organizacionais
		Em função da relação com a instituição central, as demais instituições sofrem influência nas decisões de gestão – os indicadores da relação influenciam as decisões de gestão
		Em função da relação com a instituição central, as demais instituições recebem influência na composição da alta direção
	Dependência de recursos	Uma parte relevante dos recursos financeiros tem origem na instituição central
		Uma parte relevante dos recursos de suporte aos negócios tem origem na instituição central
Ambiente Institucional	Legitimação	O prestígio de uma instituição é associado às outras instituições de sua relação
		A tradição de parceria entre as organizações do campo é interpretada como prova de comprometimento e cumplicidade.
	Reciprocidade	A atividade-fim da instituição central só tem sentido na atividade das demais instituições
		Compartilhamento de informações estratégicas entre as instituições
	Confiança	As decisões são consideradas transparentes e apropriadas pelas instituições que se relacionam
		As instituições assumem representação política das demais em defesa dos interesses comuns

**Quadro 3:** Tipificação das relações institucionais

Fonte: Elaborado pel.



Todos os aspectos estudados serão considerados nas entrevistas estruturadas e nas entrevistas semi-estruturadas, buscando-se a maior compreensão possível das relações dentro do campo organizacional estudado. No próximo capítulo, serão detalhados os métodos e as etapas de realização das entrevistas e da análise dos dados colhidos.



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 O Desenho de Pesquisa: Opções e Limitações**

Este trabalho de pesquisa utiliza multimétodos de investigação e análise, podendo ser classificado como de natureza qualitativa, uma vez que visa possibilitar o maior entendimento das particularidades de um fenômeno social.

Para fins de estudo, elegemos um Programa específico para análise. Daí poderemos afirmar que optamos pela estratégia de pesquisa do estudo de caso. Tal opção ocorreu porque constatamos que a FAPESP oferece múltiplos Programas e formas de estabelecer as relações com outras organizações ou com pesquisadores de várias áreas. Escolhemos o “Programa de Apoio à Infra-Estrutura Institucional para Pesquisa”, pautados pela intenção de investigar as relações entre organizações, ou seja, entre a FAPESP e os institutos de pesquisa/universidades. Desta forma, reconhecemos que uma das limitações deste trabalho é que enfatizamos o estudo do campo organizacional tentando explorar as relações inter-organizacionais, considerando a FAPESP como elemento focal de análise; sabemos, porém, que há diversos programas disponibilizados pela agência nos quais as relações estão no nível FAPESP – pessoa física do pesquisador. São casos como os programas para o financiamento de pesquisas para inovação tecnológica, bolsas de mestrado, doutorado e pós-doutorado e bolsas de iniciação científica.

Existem muitas taxionomias de tipos de pesquisa, em função dos critérios utilizados pelos autores. No Quadro 4 está apresentada a classificação proposta por Vergara (2000). Segundo a autora, as pesquisas são qualificadas em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. O aspecto um refere-se ao modo de abordar o problema e o aspecto dois, à maneira como as informações serão buscadas durante o levantamento dos dados.

<b>Quanto a finalidade</b>
1- exploratória: é realizada em área na qual ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.
2- descritiva: expõe características de determinado fenômeno ou de determinada população.
3- explicativa: tem como principal objetivo esclarecer os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.
4- metodológica: refere-se à construção de instrumentos de captação ou de manipulação da realidade.
5- aplicada: tem a finalidade prática/fundamentação na necessidade de resolver problemas concretos.
6- intervencionista: busca interferir na realidade estudada para modificá-la.
<b>Quanto aos meios de investigação</b>
1- pesquisa de campo: a investigação é feita no local onde ocorre/ocorreu o fenômeno a ser explicado.
2- pesquisa de laboratório: a experiência é realizada em local controlado.
3- pesquisa documental: é realizada em documentos conservados em órgãos públicos e privados.
4- pesquisa bibliográfica: é o estudo sistematizado desenvolvido com base na literatura afim.
5- pesquisa experimental: é a investigação empírica na qual os pesquisadores manipulam e controlam variáveis independentes e observam o reflexo dessas variações nas variáveis dependentes.
6- pesquisa <i>ex post facto</i> : refere-se a um fato passado, ou quando os pesquisadores não podem controlar e nem manipular as variáveis.
7- pesquisa participante: conta com a participação das pessoas envolvidas com o problema sob investigação.
8- pesquisa-ação: é um tipo particular de pesquisa participante onde se supõe a intervenção participativa na realidade social.
9- estudo de caso: é restrita a uma ou poucas unidades / entidades de pesquisa.

**QUADRO 4:** Tipos de pesquisa

Fonte: VERGARA, 2000

Com base no Quadro 4, esta dissertação adotou a pesquisa **exploratória** e **descritiva** para a consecução de seus fins. **Exploratória** porque optamos pela busca de informações que contribuíssem para o conhecimento do que definimos como sendo campo organizacional da produção científica e tecnológica do estado de São Paulo. Num segundo momento, a pesquisa também adotou um perfil de pesquisa **descritiva**, porque descreveu as características de elementos de situações específicas do campo organizacional.

Quanto aos meios de investigação, a dissertação envolveu pesquisa bibliográfica, conforme a revisão teórica disposta no capítulo anterior, além de pesquisa documental e de campo voltadas para o estudo de um caso, especificamente o “Programa de Apoio à Infra-Estrutura Institucional para Pesquisa”, segundo Gil (2002), um dos propósitos do estudo de caso é a exploração de situações da vida real nas quais os limites não estão bem definidos. Por isso, adota-se freqüentemente o estudo de caso como estratégia de pesquisa em estudos exploratórios e descritivos.

### **3.2. Características do Estudo de Caso**

A escolha do “Programa de Apoio à Infra-Estrutura Institucional para Pesquisa”, implicou na análise das relações da FAPESP com 144 organizações entre institutos e centros de pesquisa. Inicialmente consideramos que, para entender o campo organizacional, seria necessário estudar as relações de outras agências com a própria FAPESP e com os institutos e centros de pesquisa.

Porém, logo aprendemos que outras agências de fomento como CAPES e CNPq freqüentemente repassam recursos aos institutos e centros de pesquisa utilizando a FAPESP como intermediário. Desta forma, um outro limite importante a salientar é que a análise do campo organizacional, tal como apresentamos aqui, foi feita com um “recorte” do campo organizacional, ou seja, nossas análises são pertinentes se considerarmos que estudamos apenas um Programa, tendo as relações inter-organizacionais entre institutos e centros de pesquisa com a FAPESP como unidade de análise. Tal limitação foi parcialmente contornada uma vez que realizamos entrevistas pessoais nas quais um grupo de oito líderes dos principais institutos e centros de pesquisa do estado trataram das relações com outras agências e com outras organizações que consideraram importantes ao falar do campo da ciência e tecnologia do Estado de São Paulo. Portanto, podemos afirmar que obtivemos dados suficientes para discussões sobre o campo em sentido amplo.

O estudo de caso aconteceu em três fases, considerando a técnica de coleta de dados. Na primeira fase, os dados foram coletados por meio do envio de questionários estruturados aos líderes das 144 organizações participantes do Programa. Na segunda, realizamos entrevistas pessoais, com apoio de um instrumento semi-estruturado. Na terceira fase, analisamos documentos internos da FAPESP e transcrições de entrevistas concedidas por seus dirigentes. Consideramos serem estas técnicas proveitosas para um

estudo qualitativo, exploratório e descritivo. O pesquisador conduziu o levantamento de dados em consonância com os objetivos específicos desta dissertação. Vale a pena recordá-los para não perder a clareza e pertinência dos métodos adotados:

- ♦ identificar o campo organizacional de atuação da FAPESP (considerando os limites e o recorte do campo que explicamos no capítulo anterior);
- ♦ estudar a influência que a FAPESP tem sobre as demais organizações do campo (considerando apenas as relações entre FAPESP - institutos ou centro de pesquisa); e
- ♦ estudar a influência do contexto ambiental na política de financiamento de pesquisas adotado pela FAPESP.

Os líderes das 144 organizações receberam um questionário estruturado. A partir de relatórios internos da FAPESP, em especial o Relatório de Concessões e Pagamentos de 2008, reconhecemos oito grupos distintos de organizações, conforme os vínculos entre cada uma delas com universidades públicas ou privadas:

- a) 40 instituições de ensino que desenvolvem pesquisa e são ligadas à Universidade de São Paulo – USP,
- b) 22 instituições de ensino que desenvolvem pesquisa e têm vínculo com a Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP,
- c) 22 instituições de ensino que desenvolvem pesquisa e são ligadas à Universidade Estadual Paulista - UNESP,
- d) 12 instituições de ensino que desenvolvem pesquisa científica e têm vínculo com a Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP
- e) 24 instituições particulares de ensino que desenvolvem pesquisa científica;
- f) 5 institutos de pesquisa ligados ao Governo Federal;
- g) 13 institutos de pesquisa ligados ao Governo Estadual ou Prefeituras;

h) 6 institutos particulares de pesquisa.

As 144 organizações escolhidas foram responsáveis, em 2008, por 88,5% (correspondentes a R\$ 594.589.205,44) do total de recursos disponibilizados pela FAPESP para o financiamento de pesquisas e bolsas de mestrado, doutorado e pós-doutorado (R\$ 671.703.946,15).

Num segundo momento, procedemos à escolha de líderes para entrevistas pessoais, com instrumento de pesquisa semi-estruturado. Consideramos a instituição que recebeu, em 2008, no conjunto dos tipos de financiamento, a maior quantidade de recursos em cada um dos oito grupos. O critério de escolha foi o volume de recursos aportados à instituição pela FAPESP, imaginando-se que, quanto maior fosse, mais relevante a relação com a agência de fomento. Nossa hipótese é que o valor indica ou condiciona a estruturação da relação. A única exceção foi no grupo de institutos de pesquisa particulares, pois o Centro de Pesquisas do Hospital Albert Einstein não concordou em conceder a entrevista e, portanto, foi entrevistado o instituto que recebeu o segundo maior aporte de recursos em 2008. Maiores detalhes podem ser observados no quadro 5:

Grupo	Instituição	Tipo	Vínculo	Qtde Projetos	Valor Concedido em 2008
1	Escola Politécnica – Poli	Instituição de ensino que realiza pesquisa	USP	169	13.034.751,53
2	Faculdade de Ciências Médicas	Instituição de ensino que realiza pesquisa	UNICAMP	183	12.705.835,61
3	Faculdade de Medicina de Botucatu	Instituição de ensino que realiza pesquisa	UNESP	141	3.857.087,22
4	Escola Paulista de Medicina	Instituição de ensino que realiza pesquisa	UNIFESP	236	24.946.103,79
5	Centro de Ciências Biológicas e Saúde - Universidade Cruzeiro do Sul – UNICSUL	Instituição de ensino que realiza pesquisa	Particular	13	955.829,81
6	Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA, do Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial - CTA	Instituto de pesquisa	Governo Federal	35	2.189.748,36
7	Instituto Butantan – SSSP	Instituto de pesquisa	Governo Estadual	101	13.469.936,70
8	Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas – Cemicamp	Instituto de pesquisa	Particular	2	26.832,93

**Quadro 5** – Organizações nas quais procedemos a entrevista semi-estruturada com líderes.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3. Definição dos Instrumentos de Pesquisa

Na fase 1, o questionário estruturado, enviado às 144 organizações, foi desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica que nos ilustrou sobre a conceitos relevantes na Teoria Institucional, particularmente o de campo organizacional. Considerando que a estruturação do campo vem de um processo de tipificações recíprocas (como colocado por Berger e Luckman, 1978), desenvolvemos o instrumento de pesquisa com vistas a obter informações sobre o contexto e o tipo de relação da FAPESP com a instituição que recebe o fomento, com base no Quadro 3, que apresentou a tipificação das relações institucionais.

A Figura 1 a seguir apresenta o questionário tal como enviado às organizações.



**Figura 1:** Questionário – entrevista estruturada

Instituição . . . :					
Entrevistado . . :					
Telefone . . . . :		e-mail:			
Cargo . . . . . :		Tempo no cargo:			

	Não interfere	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
<b>1.</b> A FAPESP, os institutos de pesquisa e as instituições de ensino que mantêm pesquisas são organizações que se relacionam em torno da produção científica e tecnológica do Estado de São Paulo. Marque com um "X" o <b>grau de importância</b> dos fatores abaixo indicados, <b>para a sua instituição, quando considerada a relação com a FAPESP</b> :						
1.a Necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.b Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.c Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.d Transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.e Compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.f Representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Não ocorreu	Pouco	Razoavelmente pouco	Nem muito nem pouco	Razoavelmente muito	Muito
<b>2.</b> Em que medida você percebe as seguintes situações na sua instituição, como <b>consequência da relação com a FAPESP</b> :						
2.a A relação com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional (novos departamentos, cargos, etc) na sua instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.b A relação com a FAPESP influencia a forma de gestão da sua instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.c A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.d A relação com a FAPESP motivou mudanças tecnológicas ou culturais (hábitos, rituais, etc.) na sua instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.e O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.f A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.g Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influencia a definição de temas que serão objeto de pesquisa na instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na seqüência, o Quadro 6 ilustra o racional de construção do instrumento de pesquisa estruturada. As questões foram formuladas de modo a abranger todos os tipos de relações que estudamos na literatura. Como se pode ver, formamos dois grupos de questões: seis questões sobre o grau de importância das causas da relação das organizações com a FAPESP e sete questões sobre as conseqüências dessa relação.

Contexto	Tipo de relação	Característica	Questões instrumento pesquisa	no de
Estrutura Organizacional	Controle	Exercício de controle da atividade-fim da instituição central pelas demais instituições, por participarem do conselho consultivo da primeira	1c e 1e	
	Influência	Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da instituição central	2f e 2g	
		Impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação com a instituição central	2c, 2d e 2e	
		Em função da relação com a instituição central, as demais instituições passam por mudanças organizacionais	2a	
		Em função da relação com a instituição central, as demais instituições sofrem influência nas decisões de gestão – os indicadores da relação influenciam as decisões de gestão	2b e 2e	
		Em função da relação com a instituição central, as demais instituições recebem influência na composição da alta direção	2c	
	Dependência de recursos	Uma parte relevante dos recursos financeiros tem origem na instituição central	1a	
		Uma parte relevante dos recursos de suporte aos negócios tem origem na instituição central	1a	
Ambiente Institucional	Legitimação	O prestígio de uma instituição é associado às outras instituições de sua relação	1b	
		A tradição de parceria entre as organizações do campo é interpretada como prova de comprometimento e cumplicidade.	1c	
	Reciprocidade	A atividade-fim da instituição central só tem sentido na atividade das demais instituições	1c e 1e	
		Compartilhamento de informações estratégicas entre as instituições	1e	
	Confiança	As decisões são consideradas transparentes e apropriadas pelas instituições que se relacionam	1d	
		As instituições assumem representação política das demais em defesa dos interesses comuns	1f	

**Quadro 6:** Ligação entre a tipificação das relações institucionais e as questões do questionário  
Fonte: Autor

Na fase 2, as entrevistas pessoais contaram com suporte de um roteiro, preparado para orientar discussões profícuas e relevantes que nos ilustrassem com fatos, casos e observações pessoais de cada entrevistado, possibilitando o enriquecimento da descoberta de características das relações da FAPESP com cada uma das 8 organizações escolhidas.

Foram entrevistados os seguintes dirigentes:

◆ Escola Politécnica / Poli – USP

Prof. Dr. José Roberto Cardoso

Vice-Diretor

◆ Faculdade de Ciências Médicas – Unicamp

Profa. Dra. Sara Saad

Coordenadora da Câmara de Pesquisa

◆ Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP

Profa. Dra. Silvana Artioli Schellini

Vice-Diretora

◆ Escola Paulista de Medicina - Unifesp

Prof. Dr. José Daniel Lopes

Chefe do Departamento de Imuno-parasitologia

◆ Centro de Ciências Biológicas e Saúde da UNICSUL

(Universidade Cruzeiro do Sul)

Prof. Dr. Luiz Henrique Amaral

Pró-Reitor

♦ Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, do Comando Geral  
de Tecnologia Aeroespacial – CTA (São José dos Campos)

Prof. Dr. Sergio Frascino

Pró-Reitor

♦ Instituto Butantan

Prof. Dr. Ivo Lebrun

Diretor

♦ Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas  
CEMICAMP

Profa. Dra. Maria José Osis

Pesquisadora (representante do Diretor)

O roteiro previa 20 questões, abrangendo todos os aspectos que se desejava estudar sobre a relação da instituição dirigida pelo entrevistado e a FAPESP:

- 1) Com quais organizações a sua universidade/instituto se relaciona, quando o assunto é o financiamento da pesquisa científica?
- 2) Qual organização concede o maior volume de recursos para a sua instituição?
- 3) Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?
- 4) E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

- 5) O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?
- 6) Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?
- 7) E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”
- 8) O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?
- 9) A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?
- 10)A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?
- 11)A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?
- 12)Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?
- 13)O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?
- 14)A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?
- 15)Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?
- 16)A atitude do pesquisador muda quando ele é beneficiado com um financiamento de projeto pela FAPESP?
- 17)E quando é negado, prejudica?
- 18)Há uma pessoa a quem todos recorrem pois sabe orientar como entrar com proposta na FAPESP?

19) Há preferência por determinados temas de pesquisa em função da relação com a FAPESP?

20) Há mais alguma coisa que eu não perguntei mas que o Sr./a Sra. gostaria de comentar sobre a relação com a FAPESP?

Na fase 3, foram coletadas as informações dos documentos internos da FAPESP, disponibilizados para este trabalho. Os documentos pesquisados foram:

- a) Normas para Concessão e Utilização do Programa de Apoio à Infra-estrutura Institucional para Pesquisa;
- b) Resumo financeiro do Programa de Apoio à Infra-estrutura Institucional para Pesquisa Ano 2009 – Base 2008;
- c) Relatório Financeiro de Concessões e Pagamentos – Base 2008;
- d) Relatório de Atividades – 1962 a 2008;
- e) Transcrição de entrevista concedida, em junho/2005, pelo Prof. Dr. Carlos Henrique de Brito Cruz, Diretor Científico, para a Revista Pesquisa FAPESP

### **3.4. Procedimento de Análise dos Dados**

A análise dos dados coletados também aconteceu em duas fases, tal qual a coleta. Aqueles obtidos na fase 1, por meio do uso de questionário estruturado foram analisados com uso dos recursos da planilha de cálculos Microsoft Excel. Inicialmente, as respostas ao questionário foram tabuladas para a geração de gráficos de frequência.

Os dados coletados na fase 2, por meio de entrevista pessoal semi estruturada, também foram submetidos à análise, porém de forma distinta dos da fase 1, naturalmente. Sendo de natureza qualitativa, foi necessário estabelecer um procedimento de codificação e análise do conteúdo das oito entrevistas.

### **3.5. Procedimentos para codificação e análise do material empírico**

As entrevistas em profundidade com os atores-chave foram gravadas, com a anuência prévia dos entrevistados, e transcritas integralmente. Os textos oriundos desse procedimento foram tratados para revelar categorias ou termos-chave, cuja repetida referência revelou um padrão de interpretação ou construção de sentido por parte do entrevistado.

Assim, estabelecemos categorias de análise para os textos que emergiram tanto do estudo formal da bibliografia quanto de nossa experiência quando em contato com as próprias organizações. As questões relevantes emergiram dessas duas fontes, em igual grau de importância. As categorias de classificação do material empírico e os critérios de codificação surgiram a partir da interpretação dos fatos, da interatividade com outros atores envolvidos na ação e das vivências sucessivas na própria organização.

Todo o material em forma de texto – transcrições de entrevistas e documentos – foi submetido à análise de conteúdo. A análise de conteúdo (AC) é uma técnica de pesquisa baseada na análise de textos. Há diversos procedimentos possíveis, que têm em comum o objetivo de produzir inferências do contexto social a partir de um texto – um foco. Essas inferências são os emissores da mensagem, os sentidos da mensagem em si ou a audiência a quem ela se dirige (WEBER, 1985).

A AC constitui um conjunto de procedimentos que produz inferências de um texto para seu contexto social de maneira objetivada, o que significa que os procedimentos são metódicos, explícitos e replicáveis.

Os procedimentos de AC envolvem regras de categorização que evidentemente sempre terão um viés do próprio pesquisador. Parece claro, no entanto, que qualquer critério de classificação só será válido vis-à-vis ao objetivo da pesquisa.

Com a reconstrução de representações, os analistas de conteúdo inferem a expressão dos contextos e o apelo que é feito ao público. A análise de conteúdo clássica permite a interpretação de tipos, qualidades e distinções nos textos, reduzindo a complexidade de uma coleção de textos (BAUER, 2003). Os procedimentos da AC reconstroem representações em duas dimensões principais: sintática e semântica.

♦ **Sintática:** como algo é dito ou falado. A frequência das palavras, sua ordenação, vocabulário, tipos de palavras, características gramaticais e de estilo. Pode-se daí inferir um determinado ou a fala dirigida a um determinado público.

♦ **Semântica:** sentidos denotativos e conotativos. Identificação de temas e sentidos associativos.

As características sintáticas e semânticas de um conjunto de textos permitem ao pesquisador fazer conjecturas fundamentadas sobre o referencial de análise que definiu previamente. Pode-se inferir valores, atitudes, estereótipos, símbolos e cosmovisão, seja dos emissores, seja da audiência em geral.

A tarefa mais complexa de qualquer AC é definir um processo de codificação e classificação dos textos em categorias. A categorização é uma tarefa que requer o encontro entre o quadro teórico e o material proveniente da pesquisa empírica. Cada categoria contém um conjunto de classificação que deve esgotar as possibilidades de classificação de algum material naquela categoria.

O referencial de categorização é um modo sistemático de comparação entre os materiais, o quadro teórico e o trabalho empírico. Ele se torna um conjunto de questões com o qual o pesquisador trata os textos e do qual consegue respostas dentro de um tipo



específico de alternativas. Embora um conjunto de textos esteja aberto a uma multidão de possíveis questões, a AC interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa.

Resumidamente, pode-se afirmar que as entrevistas pessoais com os oito líderes gerou material na forma de textos que foram analisados em três etapas:

1. Codificação e Categorização: Classificação dos dados segundo os objetivos específicos propostos nesta pesquisa, por critérios de melhor adequação.
2. Contextualização: Localização dos dados no contexto estudado, em especial quanto à origem e quanto à aplicabilidade nos estudos dos elementos da Teoria Institucional.
3. Interpretação: Explicitação do significado que a evidência apurada tem para a pesquisa e sua relevância para a compreensão dos fenômenos estudados.

Adicionalmente, procedemos a análise das entrevistas abertas com apoio do *software Ucinet 6.0 for Windows*. Dois conjuntos de variáveis foram dispostos numa matriz, um conjunto nas linhas (i) e outro nas colunas (j). Cada intersecção de linha e coluna ( $X_{ij}$ ) caracteriza uma célula onde é digitada a existência ou não de relação entre as variáveis analisadas. Quando  $X_{ij} = 0$ , significa que não há relação entre as variáveis i e j. Por sua vez,  $X_{ij} = 1$  indica que há relação entre as variáveis i e j.

A partir da matriz construída com o *software Ucinet 6.0 for Windows*, foi possível representar graficamente as relações. A ferramenta utilizada para a criação do gráfico foi o *software NetDraw*, que demonstra as variáveis das linhas numa cor/forma, as variáveis das colunas em outra cor/forma e as ligações entre os dois grupos de variáveis é representado com retas.

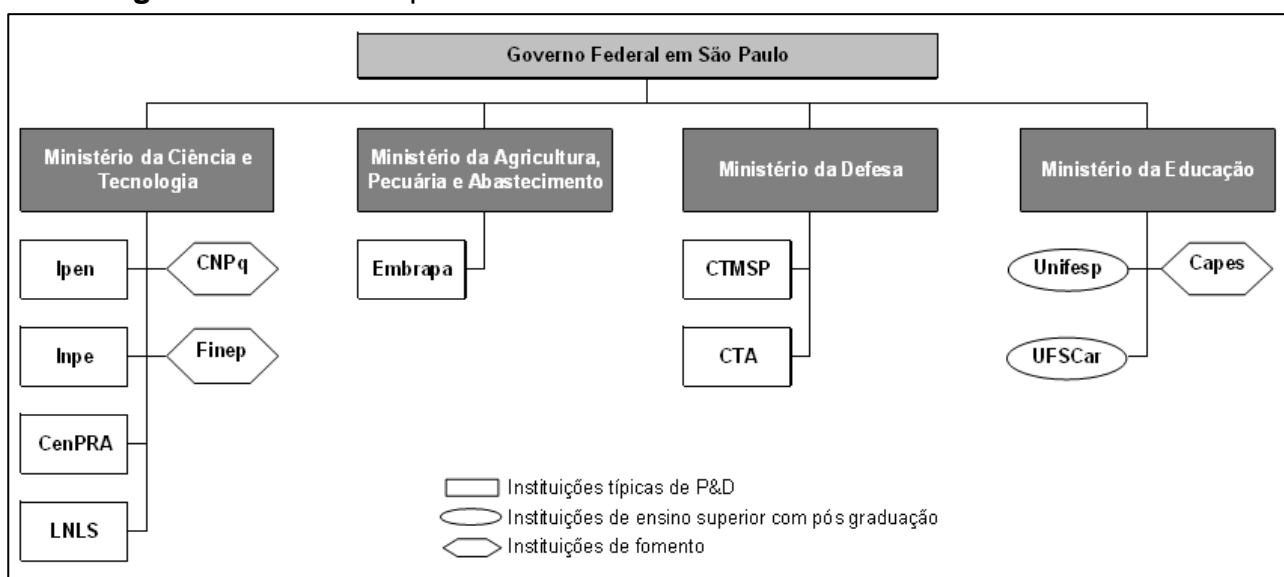
Nesta seção, esclarecemos os procedimentos metodológicos, incluindo a coleta e análise do material empírico. Estabelecemos, portanto, os procedimentos utilizados para confrontar as nossas idéias com o que foi visto e apreendido na realidade e na pesquisa bibliográfica. Em suma, este é um estudo que utiliza multimétodos de coleta, análise e interpretação de um estudo das relações inter-organizacionais que se estabelecem num campo. A unidade de análise são as relações entre as organizações.

No próximo capítulo, apresentaremos o estudo de caso, começando por descrever os sistemas públicos federal e estadual de apoio à ciência e tecnologia. Na seqüência, apresentaremos os resultados da pesquisa que realizamos em duas fases, de modo a embasar nossas conclusões sobre o papel da FAPESP como ator relevante no campo.

#### 4. Apresentação dos Sistemas Públicos de Ciência e Tecnologia

O Sistema Público Federal de Ciência e Tecnologia é jovem, quando comparado aos similares internacionais, e estruturou-se a partir de instituições de pesquisa já existentes, mas dispersas, e de outras que foram sendo criadas com objetivos definidos de fomentar o desenvolvimento de áreas consideradas prioritárias. Algumas das instituições que integram o sistema surgiram ainda no século 19, como o Observatório Nacional e o Museu Paraense Emílio Goeldi – e outras datam da virada do século 19 para o século 20, como o Instituto Oswaldo Cruz. Entretanto, a maioria dos institutos de pesquisa, instituições de ensino superior e agências de fomento surgiu a partir de 1950 e a sua articulação como Sistema Público Federal de Ciência e Tecnologia desenvolveu-se a partir de meados da década de 1970. O Ministério da Ciência e Tecnologia, órgão central do sistema, é ainda mais recente: foi criado em 1985. A estrutura do sistema segue demonstrada na Figura 2:

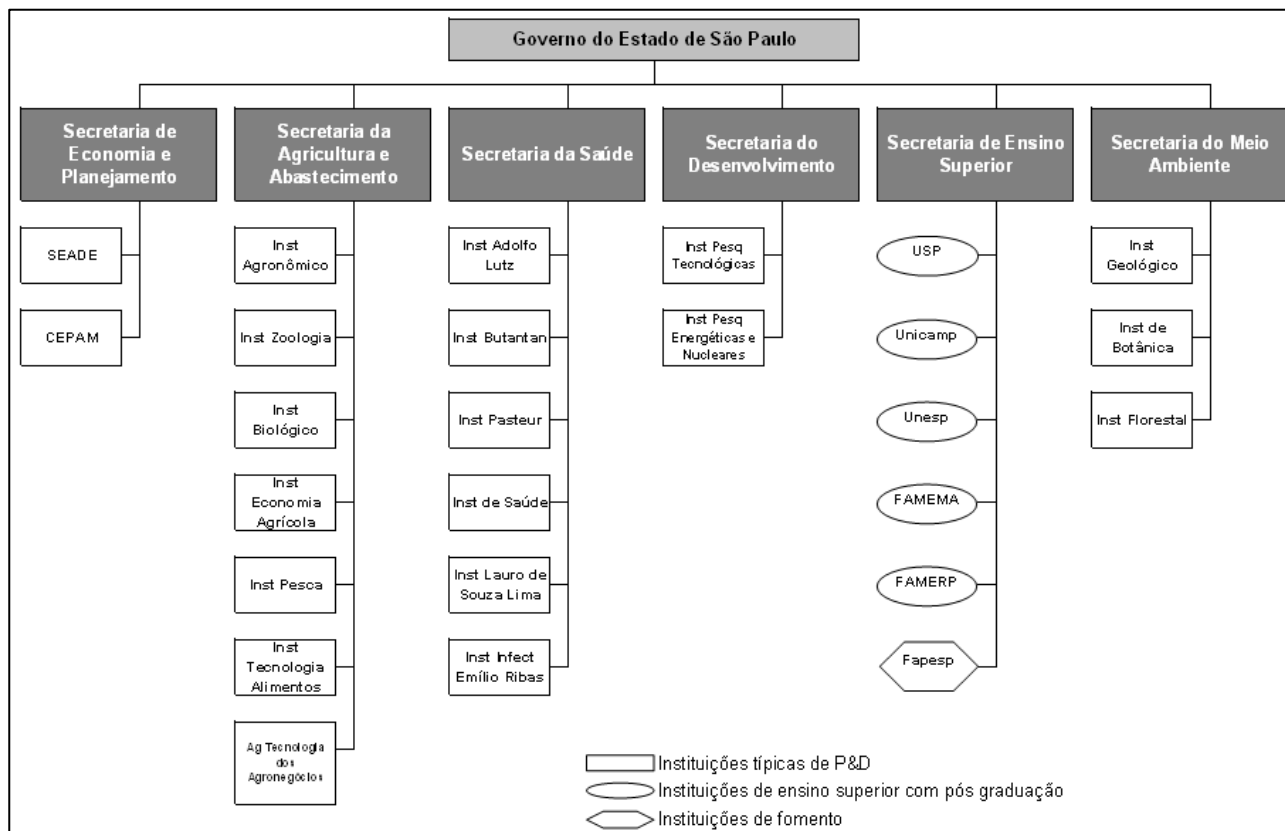
**Figura 2 - O sistema público federal de CT&I**



Fonte: FAPESP, 2004

Assim como no sistema federal, o Sistema Público Estadual de Ciência e Tecnologia de São Paulo também compreende órgãos de ensino e pesquisa, distribuídos por diversas secretarias de governo, e uma agência de fomento, conforme demonstrado na Figura 3:

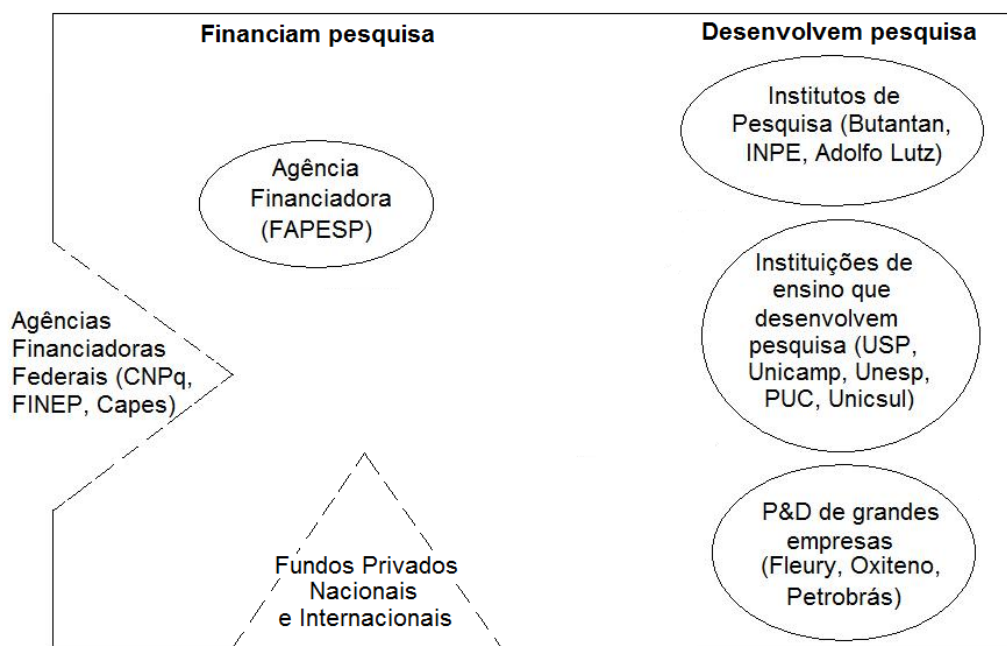
Figura 3 – O sistema público estadual de CT&I



Fonte: FAPESP, 2004; Decreto 51.460 do Gov. Estado de São Paulo

A produção científica e tecnológica do Estado de São Paulo tem origem, portanto, em instituições de ensino e institutos de pesquisa governamentais. Complementam esse conjunto as instituições de ensino e os institutos de pesquisa privados, além das empresas que mantêm áreas para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O financiamento tem origem na FAPESP, no âmbito do Estado de São Paulo, e em agências federais e fundos nacionais e internacionais. O campo organizacional de produção científica e tecnológica paulista pode ser assim representado:

**Figura 4:** Campo organizacional de Produção Científica e Tecnológica Paulista



#### **4.1. Contexto atual do sistema público de apoio à pesquisa científica, tecnológica e inovativa e da formação de profissionais e cientistas**

A capacidade de geração e difusão de tecnologia pelo sistema de pesquisa, a estrutura de formação de novos profissionais e cientistas e o sistema de extensão, estão fortemente interligados. O Estado de São Paulo apresenta uma sólida e tradicional capacidade instalada em cada uma dessas áreas e a cada ano realiza importante investimento na manutenção dessas estruturas. Ao se considerar, por exemplo, o tempo despendido pelo estudante nas universidades públicas ao longo de sua formação acadêmica, percebe-se desde logo quão substantivos são os recursos nele investidos pelo setor público (FAPESP, 2003).

Existe um benefício muito grande na interligação das diferentes instituições de ensino, pesquisa e extensão. São inúmeras as complementaridades existentes entre os três sistemas: a formação de estudantes e a pesquisa, por exemplo, são atividades

fortemente complementares, existindo uma tendência natural a que as mesmas sejam mutuamente reforçadas com o passar do tempo. A preocupação em manter a relação ensino-pesquisa pode reduzir significativamente os custos dos dois sistemas, ocorrendo freqüentemente a melhoria na qualidade de ambos. Complementaridades semelhantes existem entre ensino e extensão.

As formulações teóricas recentes sobre crescimento econômico se preocupam fundamentalmente com os ganhos crescentes à escala advindos da acumulação de conhecimento. A principal inferência dessas teorias é a de que o crescente aumento de capital humano em uma dada sociedade faz com que os retornos ao investimento nesta e em outras formas de capital sejam crescentes com o passar do tempo.

Em outras palavras, a quantidade de produto gerado em uma economia é tanto maior quanto maior for o número de profissionais qualificados e maior for a interação entre esses profissionais. Ao se reunir, por exemplo, um grupo de profissionais de áreas distintas, cada qual tendo realizado considerável investimento em sua formação profissional, o produto gerado a partir desse esforço coletivo é sempre superior àquele que seria obtido a partir da soma do trabalho isolado de cada indivíduo.

Ao serem confrontados em um mesmo ambiente, torna-se possível a transmissão de conhecimentos de um profissional para o outro, sem nenhum custo adicional ao agente receptor da nova informação. Reduzem-se, assim, os custos de desenvolvimento tecnológico, que, como sugerido, constitui a essência do crescimento a longo prazo (FAPESP, 2003).

À medida que se eleva a qualificação média das pessoas, torna-se cada vez mais provável que o conhecimento científico/tecnológico gerado em um dado ramo da ciência possa ser aproveitado pelos pesquisadores de outros ramos e, da mesma forma, de outras instituições, conforme previsto por Scott (1995), que também discorreu sobre

requisitos para a estruturação de um campo organizacional: a) a extensão do acordo sobre a lógica institucional que guiam as atividades dentro do campo; b) o aumento do isomorfismo estrutural entre as populações no campo; c) o aumento da equivalência estrutural de conjuntos de organizações envolvidas e d) a clareza na definição dos limites do campo.

A partir dessa apresentação dos Sistemas Públicos de Ciência e Tecnologia, no nível Federal e Estadual, vale conhecer melhor a FAPESP quanto a sua história e organização, para então iniciarmos a análise e interpretação dos dados obtidos com a pesquisa.

#### **4.2. FAPESP: Histórico e Sistema de Gestão**

A FAPESP é gerida por um Conselho Superior (CS) e um Conselho Técnico Administrativo (CTA). Cabe ao Conselho Superior a orientação geral da Fundação e as decisões maiores de política científica, administrativa e patrimonial. Esse Conselho é formado por 12 membros, com mandato de seis anos. Seis desses membros são de livre escolha do governador do Estado e os demais são indicados pelo governador, a partir de listas tríplexes com nomes eleitos pelas universidades estaduais paulistas e pelas instituições de ensino e pesquisa, públicas e particulares, sediadas no Estado de São Paulo.

O presidente e o vice-presidente do Conselho Superior são indicados, para mandatos de três anos, pelo governador do Estado, com base em listas tríplexes formadas por nomes eleitos pelos conselheiros. O presidente do CS também é o presidente da Fundação e seu representante legal.

O Conselho Técnico-Administrativo da Fundação constitui sua diretoria executiva, formada pelo diretor-presidente, diretor científico e diretor administrativo. Com mandatos

de três anos e possibilidade de reeleição, os diretores são indicados pelo governador, a partir de listas tríplices elaboradas pelo Conselho Superior.

A FAPESP tem suas origens na Constituição do Estado de São Paulo em 1947, a qual estabeleceu em seu artigo 123 que “o amparo à pesquisa científica será propiciado pelo Estado por intermédio de uma fundação organizada em moldes que forem estabelecidos por lei” e definiu, em seu parágrafo único, como “renda de sua privativa administração, quantia não inferior a meio por cento da receita ordinária” do Estado. Na Constituição de 1989, a dotação da Fundação aumentou para 1% da receita tributária, excluía a parcela de transferência aos municípios (FAPESP, 1999; FAPESP, 2004).

Os Fundos Universitários de Pesquisa, estabelecidos em 1942 por Jorge Americano, reitor da Universidade de São Paulo (USP), como contribuição ao esforço de guerra, praticamente encerraram as suas atividades em 1945, com o fim da Segunda Guerra Mundial.

Assim, o apoio à pesquisa científica e à formação de pesquisadores ficou restrito aos escassos recursos dos orçamentos da USP, faculdades isoladas do Estado e instituições das secretarias de Governo. Esse apoio era complementado por algumas contribuições de organizações do exterior, como fundações Rockefeller e Guggenheim, e de raras organizações particulares, então quase restritas ao Rio de Janeiro.

Em São Paulo, após longas discussões no Conselho Universitário e manifestações e propostas da Associação de Auxiliares de Ensino e da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo foi finalmente instituída no governo Carvalho Pinto, por sanção da Lei 5.918, de outubro de 1960 (FAPESP, 2004).

Depois de quase dois anos dedicados à sua organização e à elaboração e aprovação dos estatutos, a FAPESP iniciou as suas atividades em maio de 1962, tendo



como presidente do Conselho Superior (CS) o reitor da USP, Antônio Barros de Ulhôa Cintra, e o Conselho Técnico Administrativo (CTA) formado por Jayme Arcoverde de Albuquerque Cavalcanti, Diretor-Presidente; Warwick Estevão Kerr, Diretor Científico; e Raphael Ribeiro da Silva, Diretor Administrativo, logo seguido por Celso Bandeira de Melo (FAPESP, 2004). O papel do reitor da Universidade de São Paulo, Antonio Barros de Ulhôa Cintra, que foi nomeado pelo Governador Carvalho Pinto em 1960 como Presidente da Fundação para implantá-la, foi fundamental para a FAPESP, definindo características que se mantém até hoje (HAMBURGER, 2004).

Scott (2001) já destacava a influência das estruturas sociais e econômicas sobre as organizações, e a interferência destas no estabelecimento de normas, papéis e crenças dos atores organizacionais. Fernando Henrique Cardoso exercia representação no Conselho Universitário da USP por ocasião da indicação do professor Ulhôa Cintra para reitor. O fato de Fernando Henrique, afastado da universidade pelo governo militar em 1969, ter chegado a ser Presidente da República estabelece correlação com as origens da FAPESP de significado social e político forte (HAMBURGER, 2004).

Coube ao primeiro Conselho Superior e ao primeiro CTA estabelecer como normas de atuação: autonomia da Diretoria Científica nas decisões e na escolha de seus assessores; análise e decisão das propostas com base apenas em julgamento de mérito; amplo diálogo com os pesquisadores e seu fácil acesso ao Diretor Científico; apoio a todas as áreas do conhecimento; exclusão de influência de natureza política; e convocação dos pesquisadores para entrevista quando necessário para esclarecer dúvidas sobre as propostas.

Essas normas basearam-se na experiência dos membros do CS e do CTA, na assessoria de Paulo Emílio Vanzolini e nas observações feitas por Warwick Kerr em suas visitas a vários países da Europa, aos Estados Unidos e ao Canadá, atividades

patrocinadas pela Fundação Rockefeller. Aliadas à experiência científica, flexibilidade e visão prática de Warwick Kerr, essas normas asseguraram à Fundação, desde o seu início, a confiança e o amplo apoio dos pesquisadores e o respeito do poder público à sua autonomia (FAPESP, 2004).

Os ocupantes dos cargos de direção da FAPESP, desde o início, tiveram forte ligação com as principais universidades paulistas, confirmando o que disseram Dimaggio e Powell (1983) sobre o isomorfismo no nível organizacional: “quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para a escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo”. O quadro seguinte descreve a origem acadêmica da alta direção da FAPESP:

<b>Presidentes do Conselho Superior</b>		
Antonio Barros de Ulhôa Cintra	1961 – 1973	USP
Walter Borzani	1973 – 1975	Esc Engenharia Maua
José Francisco de Camargo	1975 – 1979	USP
Antonio Hélio Guerra Vieira	1979 – 1985	USP
Oscar Sala	1985 – 1995	USP
Francisco Romeu Landi	1995 – 1996	USP
Carlos Henrique de Brito Cruz	1996 – 2002	Unicamp
Carlos Vogt	2002 – 2007	Unicamp
Celso Lafer	2007 -	USP
<b>Diretor-Presidente</b>		
Jayme Arcoverde de Albuquerque Cavalcanti	1962 – 1976	
Jean Albert Meyer	1976 – 1980	Unicamp
Crodowaldo Pavan	1981 – 1984	USP
Alberto Carvalho da Silva	1984 – 1993	USP
Nelson de Jesus Parada	1993 – 1996	Unicamp
Francisco Romeu Landi	1996 – 2003	USP
Ricardo Renzo Brentani	2004 -	USP
<b>Diretor Científico</b>		
Warwick Estevam Kerr	1962 – 1964	USP
William Saad Hossne	1964 – 1967	Unesp
Alberto Carvalho da Silva	1968 – 1969	USP
Oscar Sala	1969 – 1975	USP
William Saad Hossne	1975 – 1979	Unesp
Ruy Carlos de Camargo Vieira	1979 – 1985	USP
Flávio Fava de Moraes	1985 – 1993	USP

José Fernando Perez	1993 – 2004	USP
Carlos Henrique de Brito Cruz	2004 –	Unicamp
<b>Diretor Administrativo</b>		
Raphael Ribeiro Silva	1962 – 1962	
Celso Antônio Bandeira de Mello	1962 – 1968	USP
Alberto Bononi	1968 – 1977	
Rubens Guedes Jordão	1977 – 1986	USP
Paulo Isnard Ribeiro de Almeida	1986 – 1992	Secret.Agricultura
Joaquim José de Camargo Engler	1993 –	USP

**Quadro 7:** Origem acadêmica da alta direção da FAPESP

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.1. Análise pelos pares (FAPESP, 2008)

As solicitações de auxílios ou bolsas encaminhadas à FAPESP obedecem ao sistema de análise por pares, adotado nas mais importantes agências de fomento à pesquisa de todo o mundo.

Segundo esse sistema, cada solicitação é examinada por um ou mais pesquisadores da área do conhecimento em questão, sem nenhum vínculo formal com a FAPESP, que emitem pareceres de mérito na qualidade de assessores *ad hoc*. Tais pareceres constituem as bases necessárias das decisões da FAPESP, não cabendo à Organização emitir juízos de valor sobre as solicitações, mas apenas intermediar a análise das propostas dos pesquisadores por seus próprios pares.

Nos casos em que o parecer recomenda denegar a solicitação, é garantido ao solicitante o mais amplo direito de recorrer da decisão negativa, por meio de uma solicitação de reconsideração fundamentado na discussão das objeções levantadas pelo assessor *ad hoc*. Entende-se que o exercício amplo desse direito de recurso - que pode implicar, no limite, o apelo à arbitragem de outros assessores *ad hoc* - é a contraparte necessária do peso que têm os pareceres dos assessores externos nas decisões da Diretoria Científica.

A experiência internacional, como também aquela já acumulada pela FAPESP, ensina que o bom funcionamento desse sistema de análise depende essencialmente da

preservação do anonimato dos assessores *ad hoc*. Com efeito, é inquestionável que o grau de independência e objetividade das avaliações entre pares é proporcional ao grau de fidedignidade da garantia de sigilo oferecida pela agência quanto à identidade desses assessores. Assim, por determinação do Conselho Superior da FAPESP, seu mais alto órgão decisório, toda solicitação de um parecer a um assessor *ad hoc* é acompanhada pelo compromisso expresso de preservação de seu anonimato.

Por seu lado, os assessores *ad hoc* comprometem-se a manter sigilo quanto ao conteúdo de seus pareceres, de que só tomam ciência as instâncias e assessorias da FAPESP envolvidas no processo de análise das solicitações. Estabelece-se, portanto, entre a FAPESP e seus assessores, um vínculo de confiança que não pode ser rompido sob nenhum pretexto.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentaremos, neste capítulo, os dados coletados por meio das três técnicas de pesquisa. A análise e interpretação dos resultados considerou as entrevistas estruturadas, as entrevistas abertas e os documentos internos da FAPESP e publicações que foram disponibilizadas para este trabalho.

### 5.1. Rede de Relacionamentos e Limites do Campo Organizacional

Com o resultado das entrevistas abertas, realizadas com 8 instituições representando cada um dos grupos de instituições que desenvolvem pesquisa no Estado de São Paulo, foi construída a matriz dos dados primários. O *software Ucinet 6.0 for Windows* foi utilizado para a construção dessa matriz. Como linhas estão os as agências e instituições financiadoras e, como colunas, grupos de instituições captadoras de recursos.

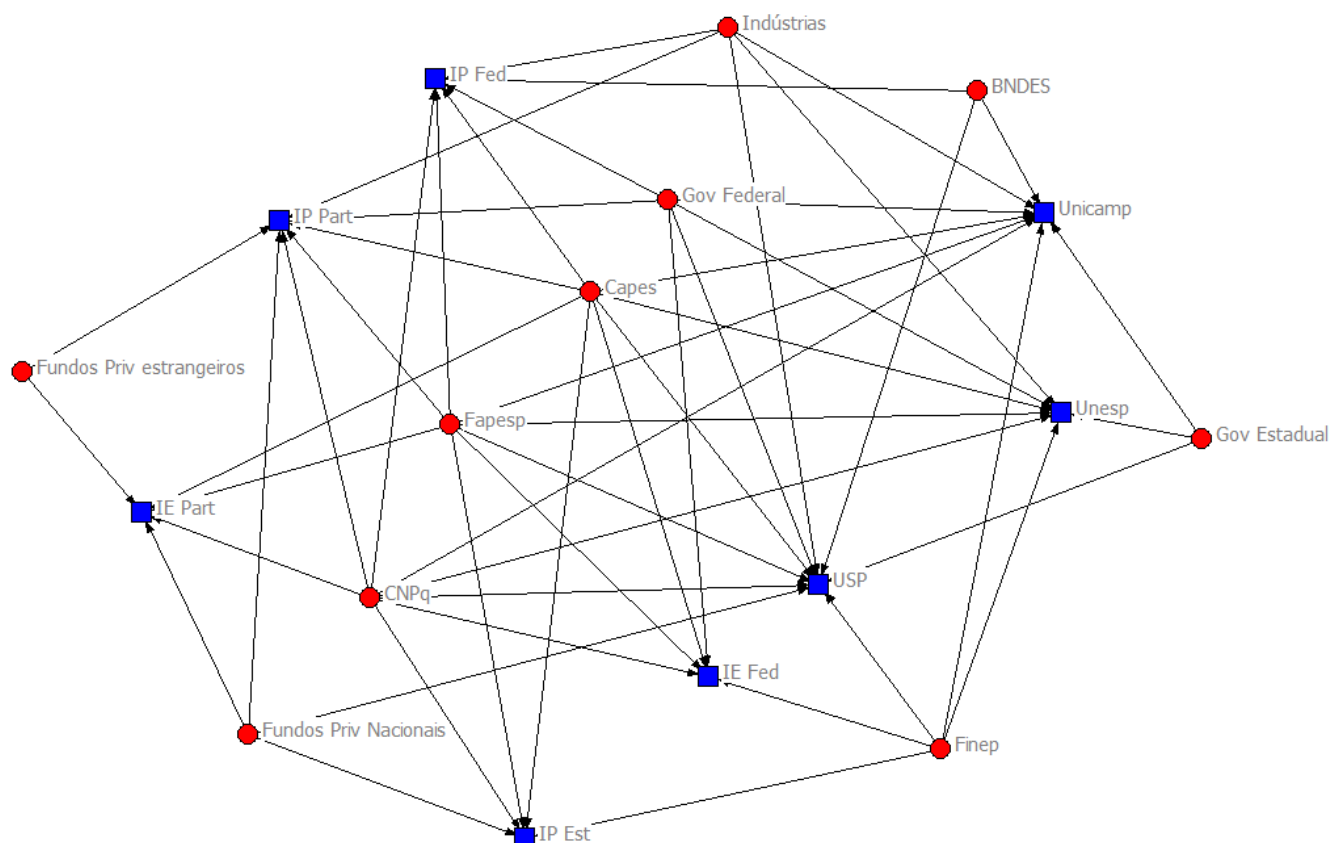
A pergunta foi formulada da seguinte forma: Com quais agências ou instituições financiadoras a sua instituição se relaciona, quando o assunto é financiamento de pesquisa científica?

Quando a célula respectiva foi preenchida com 0, significa que a instituição não se relaciona com a agência ou organização financiadora indicada. Quando a célula respectiva foi preenchida com 1, houve a confirmação do relacionamento.

	IE Part	IP Fed	IP Part	USP	Unicamp	IP Est	Unesp	IE Fed
Fapesp	1	1	1	1	1	1	1	1
CNPq	1	1	1	1	1	1	1	1
Finep	0	0	0	1	1	1	1	1
Capes	1	1	1	1	1	1	1	1
BNDES	0	1	0	1	1	0	0	0
Fundos Priv Nacionais	1	0	1	1	0	1	0	0
Fundos Priv estrangeiros	1	0	1	0	0	0	0	0
Gov Federal	0	1	1	1	1	0	1	1
Gov Estadual	0	0	0	1	1	0	1	0
Indústrias	0	1	1	1	1	0	1	0

**Tabela 1:** Matriz de relacionamentos Instituições Financiadoras x Instituições de Pesquisa

Para a análise gráfica da matriz, foi utilizado o *software* NetDraw, originando o desenho do campo organizacional estudado neste trabalho:



**Figura 5:** Rede de relacionamentos - Instituições Financiadoras x Instituições de Pesquisa

Fonte: O autor.

- Grupos de Instituições
- Agência/Organização Financiadora

Nota-se que a FAPESP, o CNPq e a CAPES financiam todos os grupos de instituições que realizam pesquisa no Estado de São Paulo, sejam públicos ou particulares.

A composição do campo organizacional estudado neste trabalho, que poderia ser empiricamente descrita, baseou-se, portanto, em método científico, já que os dirigentes entrevistados manifestaram-se quanto às organizações com as quais se relacionavam

quando o assunto era financiamento de pesquisa científica e as informações levantadas, quando tratadas por software específico, confirmaram o conhecimento empírico e representaram graficamente as relações.

O uso de método científico, no entanto, limita-se à identificação e à representação gráfica da rede, indicando que há relação entre as organizações. Para a consecução dos objetivos deste trabalho, será necessário o estudo de como se dá essa relação, suas causas e conseqüências e em que intensidade.

## **5.2. A FAPESP e o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) do Estado de São Paulo**

Em entrevista concedida a Mariluce Moura, diretora de redação da revista Pesquisa FAPESP, Carlos Henrique de Brito Cruz, Diretor Científico, discorreu sobre sua visão quanto ao papel da FAPESP no sistema de ciência e tecnologia de São Paulo (MOURA, 2005). Nota-se, na argumentação, que os pilares descritos como sustentadores desse sistema são comuns a outras instituições e agências de fomento. Dimaggio e Powell (1983) consideram que as organizações sofrem pressão do ambiente para se tornarem mais homogêneas. Essa pressão é claramente percebida nas mudanças que ocorrem nas agências de fomento.

O processo de homogeneização das organizações num mesmo campo denomina-se isomorfismo. Como dito anteriormente, é um processo que leva as organizações a se modificarem harmonizando-se às características e condições do ambiente, incorporando aspectos institucionalizados no seu meio social e garantido a legitimidade de suas ações.

Brito Cruz exerce, ainda, a defesa do financiamento público da pesquisa e desenvolvimento no meio empresarial, implementado nos últimos anos pela FAPESP.

Segundo Brito Cruz, o sistema precisa de três pilares para sua sustentação adequada e para que possa contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Estado. Um dos pilares é a formação de recursos humanos, importante para que se tenham as pessoas necessárias para fundamentar a capacidade tecnológica no próprio Estado.

O segundo pilar é o da pesquisa acadêmica, em geral feita em instituições universitárias, às vezes em institutos de pesquisa, que é muito importante para fazer avançar o conhecimento humano e para formar os recursos humanos. O primeiro e o segundo pilares conectam-se por causa da pós-graduação, especialmente, mas também por causa da graduação.

O terceiro pilar é a pesquisa e desenvolvimento no mundo industrial – na verdade, o mais certo hoje seria falar no mundo empresarial, porque inclui a indústria e os serviços. Em todas as nações do mundo os dois primeiros pilares são de responsabilidade principalmente do Estado, do ponto de vista do financiamento. E a pesquisa e desenvolvimento no mundo empresarial é parcialmente da responsabilidade do Estado. A razão – tem aí uma razão conceitual importante – é a seguinte: os resultados da formação de recursos humanos e da pesquisa acadêmica são de difícil apropriação privada.

Quando um pesquisador na universidade faz uma descoberta ou publica um artigo científico revolucionário, raramente consegue se apropriar em termos exclusivos daquele resultado, até porque, em geral, para que a pesquisa acadêmica avance, precisa não ter dono, ou melhor, precisa ter muitos donos, porque é uma atividade social, não individual. Essa dificuldade de apropriação faz com que o investimento privado nessas atividades seja reduzido e, portanto, o Estado precisa suprir esse financiamento. Já os



resultados do investimento em pesquisa e desenvolvimento no mundo empresarial são apropriáveis privadamente, portanto faz sentido que aqueles que vão se apropriar do resultado façam a maior parte do investimento.

Brito Cruz acrescenta:

(...) É parte intrínseca da atividade de pesquisa e desenvolvimento um nível de risco que freqüentemente é alto demais para que o setor privado consiga bancá-lo. Assim, é comum, em todos os países do mundo, que o Estado subsidie de alguma forma essa atividade para reduzir um pouco seu risco. Quando falo de três pilares, estou também falando da minha visão sobre a FAPESP, que tem um compromisso primordial e inabalável com eles. Os dois primeiros são mais específicos e mais até da tradição da Fundação, que precisa manter seu compromisso com essas atividades, até porque, como disse antes, elas não têm alternativas de financiamento e, além disso, são fundamentais para que haja uma base no Estado de São Paulo capaz de trabalhar com o conhecimento para transformá-lo em riqueza.

Esse importante desafio, o financiamento público das atividades de pesquisa e desenvolvimento no meio empresarial, vem sendo tratado nos últimos anos pela FAPESP, e coincide como as afirmações de Oliver (1991) sobre a reação das organizações às pressões do ambiente: as organizações reagem diferentemente ao ambiente mediante a formulação de ações estratégicas, que variam desde a conformidade até a resistência, de acordo com as pressões que o ambiente exerce sobre elas, da capacidade interna de reação, das razões, do tipo e da origem de tais pressões, por quais meios e onde são exercidas.

Na mesma entrevista, Brito Cruz Brito Cruz confirmou o que Suchman (1995) considera sobre a legitimidade da organização: que a legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas para o sistema social em que está inserida, constituído por normas, valores, crenças e definições. Brito Cruz segue, na entrevista, discorrendo sobre os entraves para que essa percepção se transformasse em imediata ação:

(...) Pergunta: Quando em 1997 a FAPESP instituiu o Programa Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas – PIPE, ela já estava olhando a empresa como o lócus privilegiado de pesquisa e desenvolvimento no âmbito empresarial?

Sim, a FAPESP estava já percebendo isso. Eu era então presidente da Fundação e me lembro muito bem de que discutia muito isso com a diretoria científica, quando ela estava estruturando o PIPE. Esse programa foi, aliás, a primeira ação de Estado no Brasil que, explicitamente, estabeleceu: a pesquisa precisa ir para dentro das empresas. Mas até 1999 a política de ciência e tecnologia brasileira era presa da ilusão de que falei, desse erro. Houve o PIPE, mas em termos nacionais, só no segundo mandato do governo Fernando Henrique Cardoso foi que começou a reversão dessa política.

Para instigar o registro da história da ampliação do foco dos investimentos em pesquisa para o âmbito empresarial, a entrevistadora questiona sobre a reação das demais agências brasileiras, confirmando o que pressupõe o isomorfismo na forma como é apresentado na teoria institucional, afirmando que as organizações respondem às pressões internas e externas de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente (ROSSETO e ROSSETO, 2005):

Pergunta: Por conta das mudanças no CNPq, no Ministério da Ciência e Tecnologia, em alguns outros organismos-chave?

Isso. As mudanças que aconteceram no Ministério da Ciência e Tecnologia foram importantes. O ministro [Ronaldo] Sardemberg, o secretário-executivo [Carlos Américo] Pacheco foram fundamentais nessa história. A Finep foi muito importante... Porque aí a política de ciência e tecnologia no Brasil começou progressivamente a incluir o tema “pesquisa dentro da empresa” e isso foi avançado. Outro marco importante foi a Segunda Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia, em 2001, na qual, não por coincidência, as propostas levadas do Estado de São Paulo, apontavam justamente para essa necessidade de se ter a empresa como o ambiente próprio da pesquisa tecnológica, a partir da experiência do PIPE, dos debates da Conferência Regional, das discussões entre a FAPESP e a Fiespe sobre esse assunto... A conferência marcou talvez o turning point dessa história, o momento em que o Brasil entendeu que uma política para ciência e tecnologia tem que ter ações importantes para o lado acadêmico, mas também tem que ter ações importantes para o lado industrial.

(...) A atenção da política de ciência e tecnologia para o mundo empresarial foi consolidada na conferência e se tornou uma figura mais definitiva com a Lei da Inovação, que começou a ser discutida em 2002 e veio finalmente a ser aprovada no final de 2004. E isso sinalizou também algo muito importante: o fato de que a política nacional para ciência e tecnologia está virando uma política de Estado, em vez de ser uma política de governo. De 2002 para 2003 houve uma mudança importante no sistema federal, uma troca de governo por um outro que era oposição àquele, mas esse novo governo, no âmbito de ciência e tecnologia, adotou

e deu continuidade a essa estratégia de uma política que fala ao mundo acadêmico, mas fala, ao mesmo tempo, ao mundo empresarial. Essas mudanças foram fazendo com que o mundo empresarial no Brasil, movido, digamos, por uma necessidade orgânica – estabelecida pela abertura do mercado -, passasse a se preocupar com o assunto tecnologia e, ao mesmo tempo, o governo brasileiro foi atinando para isso e oferecendo respostas.

Também DiMaggio e Powell (1983), ao tratarem do isomorfismo, fizeram afirmações que coincidem com a descrição do entrevistado para os acontecimentos que envolveram as mudanças nas agências de fomento. Os autores utilizam o conceito de isomorfismo para explicar a forma como as características organizacionais se modificam na busca da compatibilidade com as características ambientais.

Em certa medida, os detalhes apresentados pelo entrevistado nos remetem à conceituação do isomorfismo coercitivo descrito por DiMaggio e Powell (1983) e também por Rosseto e Rosseto (2005) como sendo derivado de influências políticas e do problema da legitimidade, já que as forças coercitivas são as regulamentações governamentais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidades às organizações em condição de dependência ou de submissão à autoridade da organização dominante, no caso, o Ministério da Ciência e Tecnologia.

No mesmo trabalho de DiMaggio e Powell (1983), outras formas de isomorfismo são descritas e destaca-se, no caso da FAPESP, o que os autores classificam como isomorfismo normativo, já que o grau de profissionalização da alta direção das organizações de fomento à pesquisa no Brasil, assim como de suas assessorias, estabelece uma base cognitiva e legítima para a autonomia e homogeneização dessas atividades.

O isomorfismo normativo também se verifica no trabalho de assessoramento à alta direção, principalmente para o trabalho de análise e julgamento de propostas de financiamento de pesquisas. O Prof. Joaquim José de Camargo Engler, na época

coordenador de área e atual Diretor Administrativo da FAPESP e descreveu, em entrevista, a composição das equipes e o dia-a-dia dos coordenadores de área e assessores da FAPESP, características que também se verificam nas demais agências brasileiras.

Segundo o Prof. Engler (HAMBURGER, 2004), as coordenações de área têm de três a cinco membros, dependendo do tamanho da área. É feita uma análise do enquadramento inicial do projeto e a escolha do assessor científico com base no banco de dados dos assessores que a FAPESP tem. Cabe aos coordenadores de área escolher um assessor que tenha vinculação acadêmica com aquele projeto. No retorno do parecer do assessor, a coordenação analisa esse parecer, considera satisfatório ou pede complementação ao assessor, ou ainda indica um segundo assessor. Elabora então um parecer que vai ao diretor científico para decisão final, a concessão, ou não, da bolsa ou do auxílio. Quando são pareceres negativos, o pesquisador tem a liberdade de recorrer. A Coordenadoria analisa os recursos, faz uma avaliação e a encaminha ao mesmo assessor ou a um outro assessor, conforme o caso. O Prof. Engler falou ainda sobre a seleção dos assessores:

(...) Os assessores eram escolhidos numa discussão entre os cinco membros da coordenadoria, e continua sendo assim. Qualquer um deles poderia fazer indicações, como também poderia substituir. Procurávamos manter uma certa avaliação dos assessores e eliminar aqueles que, sistematicamente, ou não encaminhavam os pareceres dentro de um prazo aceitável ou nos davam pareceres muito sucintos, não conclusivos.

Numa outra entrevista, agora com o Professor Francisco Romeu Landi, que foi membro do Conselho Superior de 1991 a 1996, Presidente da FAPESP em 1995 e 1996 e posteriormente Diretor-Presidente até 2004, ano em que faleceu, vê-se, novamente, a integração no campo organizacional do apoio estatal às pesquisas científicas (HAMBURGUER, 2004):

Desenvolve-se presentemente no Brasil um interessante trabalho de integração das FAPs [Fundações de Amparo à Pesquisa], que começou em 1977, quando a SBPC [Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência] nos solicitou que criássemos o Fórum das FAPs. Realizamos uma reunião preliminar em Brasília, no CNPq, e já em Natal, por ocasião do encontro da SBPC, tínhamos o Fórum definido. Organiza-se a rede das FAPs que começa a ter importante atuação como elemento de descentralização do Sistema de Ciência e Tecnologia, em complementação ao trabalho do CNPq. As FAPs têm a grande vantagem da capilaridade, por melhor conhecerem os pesquisadores e os problemas locais ou regionais.

### **5.3. Conformidade e legitimidade da FAPESP no seu campo organizacional**

A institucionalização é considerada um processo ligado à necessidade que as organizações têm de sobrevivência, reconhecimento e adaptabilidade aos interesses de seu ambiente (SELZNICK, 1971). A conformidade e a legitimidade são a melhor expressão dessas necessidades, motivando o aumento do prestígio, a conquista da estabilidade, da obtenção e reconhecimento do suporte social, comprometimento interno, acesso a recursos, atração de recursos humanos, ajustamento a categorias administrativas e profissionais e mínima exposição a questionamentos técnicos (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 1995; ZUCKER, 1977).

O reconhecimento da conformidade e da legitimidade, no caso da FAPESP, está fortemente associado à comunidade científica paulista, mais do que aos demais segmentos da sociedade. Por vezes, esse reconhecimento extrapola fronteiras, como no trecho da entrevista de José Fernando Perez, Diretor Científico no período de 1993 a 2004, em que trata do sistema de análise pelos pares (HAMBURGER, 2004):

O professor Weiner, então Diretor de Programas Especiais da National Science Foundation (NSF), dos Estados Unidos, gentilmente me enviou, por fax, um documento explicando toda a sistemática de avaliação da NSF. Foi interessante verificar que o nosso procedimento é, em alguns aspectos, ainda mais cuidadoso do que o da NSF. (...) Em 1997, o Dr. Daniel Newlon, Diretor do Programa de Economia da NSF, em documento encomendado pelo Banco Mundial, declarou que “o estado da arte no financiamento à pesquisa está no Brasil e que nenhuma agência de

fomento, incluindo a própria NSF, fazia um trabalho melhor do que a FAPESP”.

#### **5.4. As relações institucionais no campo organizacional**

O questionário estruturado foi enviado por e-mail para 144 instituições. 58 delas, correspondendo a 40%, responderam à pesquisa. A maioria das demais instituições não apresentou qualquer motivo para não responder. Alguns dirigentes, no entanto, disseram não estar à vontade para comentar a relação de sua organização com a FAPESP. Outros disseram apenas “não ter condições de responder”. A tabulação geral das respostas está no Apêndice II.

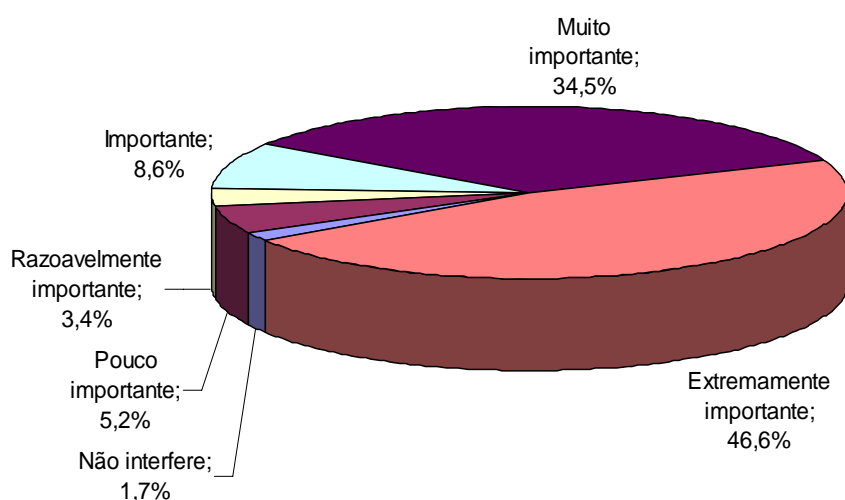
A pesquisa semi-estruturada foi aplicada nas 8 instituições escolhidas, uma de cada agrupamento. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, a fim de garantir a maior fidelidade possível ao que intencionava dizer o entrevistado. As entrevistas transcritas estão no Apêndice III deste trabalho.

As primeiras 6 questões da pesquisa estruturada tinham a intenção de verificar o grau de importância de determinados fatores para a organização entrevistada, quando considerada a relação dela com a FAPESP.

##### **5.4.1. Necessidade de Recursos**

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 1a): Atribua um grau de importância, para a sua organização, do fator “Necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual”, quando considerada a relação da sua organização com a FAPESP.

Na tipificação utilizada neste trabalho, a necessidade de recursos foi considerada um fator relevante para a relação entre instituições. Essa premissa se confirmou na pesquisa de campo, quando 81% dos respondentes consideraram esse fator como muito importante ou extremamente importante quando considerada a relação da sua organização com a FAPESP:



**Figura 6:** Necessidade de recursos

Os recursos concedidos pela FAPESP em 2008 para as 8 instituições onde foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas totalizaram mais de 71 milhões, o que corresponde a 11% do total concedido pela agência naquele ano. O número de projetos aprovados e o valor total concedido estão na tabela 2:

<b>Organização</b>	<b>Qtde projetos</b>	<b>Concedido em 2008</b>
Escola Politécnica - USP	169	13.034.751,53
Faculdade de Ciências Médicas - Unicamp	183	12.705.835,61
Faculdade de Medicina de Botucatu - Unesp	141	3.857.087,22
Escola Paulista de Medicina - Unifesp	236	24.946.103,79
Centro de Ciências Biológicas e Saúde - Universidade Cruzeiro do Sul - UNICSUL	13	955.829,81
Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA, do Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial – CTA	35	2.189.748,36
Instituto Butantan - SSSP	101	13.469.936,70
Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas - Cemicamp	2	26.832,93

**Tabela 2:** Recursos concedidos em 2008

Para a maior parte dos dirigentes que foram entrevistados pessoalmente, a FAPESP é a principal provedora de recursos para pesquisa. A elaboração de uma lista por importância ficou assim representada:

<b>Organização</b>	<b>1º Lugar</b>	<b>2º Lugar</b>	<b>3º Lugar</b>
Depto de Imuno-parasitologia da Escola Paulista de Medicina / Unifesp	FAPESP	FINEP	MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
Faculdade de Medicina de Botucatu / Unesp	FAPESP	CNPq	CAPES
Instituto Butantan	FAPESP	CNPq	FINEP
Faculdade de Ciências Médicas / Unicamp	FAPESP	CNPq	CAPES
Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas - Cemicamp	FAPESP	CNPq	OMS – Organização Mundial da Saúde
Centro de Ciências Biológicas e Saúde – UNICSUL	FAPESP	CNPq	CAPES
Escola Politécnica – USP	FINEP	FAPESP	CAPES
Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, do Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial – CTA	FINEP	FAPESP	CNPq

**Quadro 8:** Principal provedor de recursos

Fonte: Elaborado pelo autor



Deve ser considerado, porém, o quanto os programas mantidos por cada agência atendem às especificidades de cada organização de pesquisa num determinado momento. Um dos entrevistados comentou: “Se você precisar de recursos vultosos para a pesquisa científica, o caminho é a FAPESP. Se for para pesquisa tecnológica, o melhor caminho é a FINEP”.

A classificação das principais fontes de recursos para pesquisa científica fica, portanto, prejudicada para o juízo de relevância de cada agência para o funcionamento do sistema de financiamento, servindo apenas para ilustrar a situação e o contexto das instituições de pesquisa no momento da entrevista.

Chama a atenção, ainda, o aumento do interesse do meio empresarial no financiamento de pesquisas desenvolvidas em instituições públicas e privadas, como já comentado anteriormente na transcrição da entrevista do Prof. Carlos Henrique de Brito Cruz, Diretor Científico da FAPESP, concedida a Mariluce Moura, diretora de redação da revista Pesquisa FAPESP. Na entrevista realizada com a Profa. Silvana Schellini, Vice-Diretora da Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP, destaca-se o trecho a seguir:

Uma coisa muito importante que tem acontecido é o financiamento pela indústria. A FINEP financiou a (infra-estrutura da) UPCLIN (Unidade de Pesquisa Clínica) mas dentro da UPCLIN nós já temos 20 projetos em andamento: novos fármacos, estudos de bio-equivalência, etc. A indústria nos procura, é feito um contrato de pesquisa clínica que prevê o ressarcimento do serviço, das coisas que são feitas aqui dentro e uma parcela fica com o pesquisador. É muito interessante e foge do que víamos antes, do que é feito pelo Estado.

Em 2008, a FAPESP financiou 310 empresas particulares que submeteram projetos nos programas PITE (Programa de Apoio à Pesquisa em Parceria para Inovação Tecnológica) ou PIPE (Programa Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas), num total

de R\$ 26.186.077,96 aplicados. O PITE destina-se a financiar projetos de pesquisa em instituições acadêmicas ou institutos de pesquisa, desenvolvidos em cooperação com pesquisadores de centros de pesquisa de empresas localizadas no Brasil ou no exterior e co-financiados por estas. O Programa tem como objetivo intensificar o relacionamento entre universidades/institutos de pesquisa e empresas, por meio da realização de projetos de pesquisa cooperativos e co-financiados.

O Programa PIPE destina-se a apoiar a execução de pesquisa científica e/ou tecnológica em pequenas empresas sediadas no Estado de São Paulo. Os projetos de pesquisa selecionados para apoio no PIPE devem ser desenvolvidos por pesquisadores que tenham vínculo empregatício com pequenas empresas ou que estejam associados a elas para sua realização (FAPESP, 2009).

Outro aspecto interessante sobre a relação de dependência de recursos entre as instituições diz respeito ao financiamento de programas de pós-graduação por parte da CAPES. Em entrevista, o Prof. Dr. José Daniel Lopes comentou detalhes da relação da CAPES com instituições que mantêm conceito/nota igual ou acima de 6, por meio do programa PROEX – Programa de Excelência Acadêmica:

Todos os programas de pós graduação que tenham nota, por mais de 6 anos, acima de 6, e a nota máxima é 7, recebem recursos que esses programas gerenciam. Nós somos nota 7 desde que a CAPES existe então no dia que o PROEX abriu nós já éramos PROEX automaticamente. Todos os recursos da Pós dos outros programas, é a CAPES que distribui da forma que ela achar melhor. Para os programas como o nosso, ela simplesmente repassa o dinheiro para nós. A vantagem disso é, por exemplo, se eu tenho 15 bolsas de doutoramento para este ano e tenho 16 ótimos candidatos, eu teria que deixar um fora. Então eu posso pegar uma parte do dinheiro que era da pós-graduação, que é para ser utilizado, digamos, na compra de projetor, ou na compra de

coisas normais da pós-graduação, às vezes material de consumo, etc., etc., e transformar esse dinheiro numa bolsa para pegar esse 16.o que é um sujeito muito bom e que mereceria entrar. Eu tenho essa autonomia, coisa que os outros programas não têm. Esse é o programa chamado PROEX da CAPES (Escola Paulista de Medicina – Unifesp)

O objetivo do programa PROEX é manter o padrão de qualidade dos programas de pós-graduação com nota 6 ou 7, oferecendo uma dotação orçamentária que pode ser utilizada de acordo com prioridades estabelecidas pelos próprios programas, em qualquer das modalidades de apoio concedidas pela CAPES: concessão de bolsas de estudo, investimento em laboratórios, custeio de elaboração de dissertações e teses, passagens, eventos, publicações, entre outros. As bolsas de estudo concedidas no âmbito do Proex são gerenciadas pelas coordenações dos cursos de pós-graduação, que são responsáveis pela seleção e acompanhamento dos bolsistas conforme as orientações da CAPES (CAPES, 2009).

A FAPESP, por sua vez, não mantém nenhum sistema de notas ou conceitos para as instituições que financia e, tampouco, privilegia instituições em função de notas ou conceitos atribuídos por outras agências.

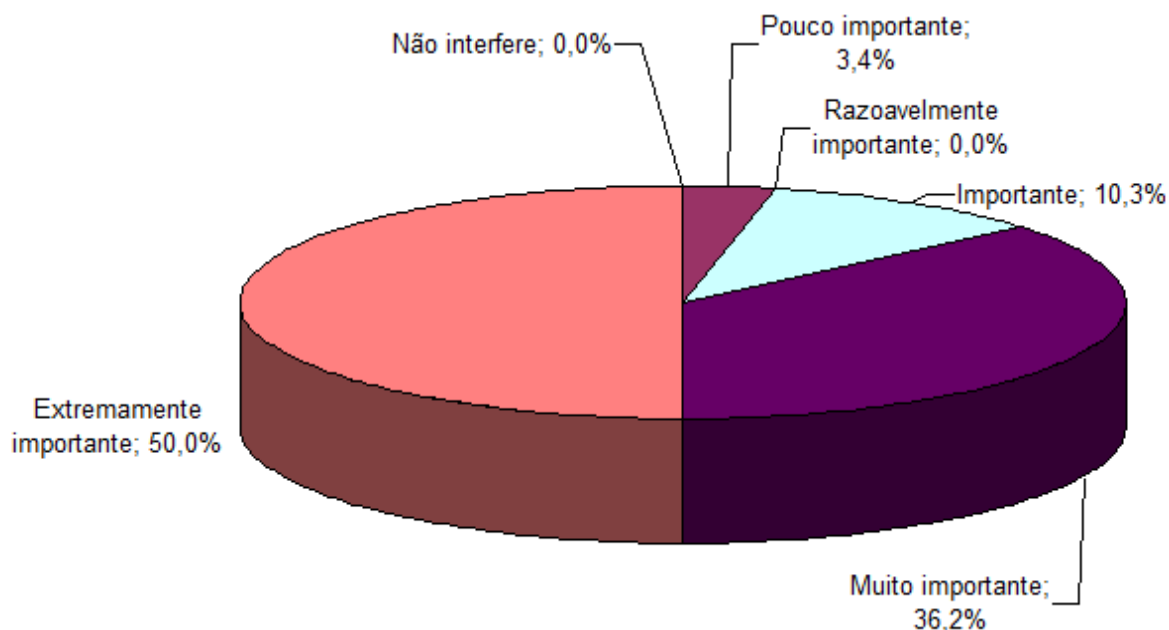
#### **5.4.2. Aval de Qualidade**

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 1b): Atribua um grau de importância, para a sua organização, do fator “Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da organização”, quando considerada a relação da sua organização com a FAPESP.

A questão sobre aval de qualidade foi formulada com o objetivo de verificar em que intensidade o prestígio da FAPESP é associado às outras instituições de sua relação. Surpreendentemente, 86,2% dos entrevistados consideraram esse fator muito importante

ou extremamente importante para a relação entre as instituições, um percentual maior do que o apurado no item anterior, quando era considerada a necessidade de recursos como um fator relevante.

**Figura 7: Aval de Qualidade**



Nas entrevistas semi-estruturadas, alguns entrevistados foram enfáticos em afirmar a importância desse aval de qualidade que a relação com a FAPESP empresta à organização. A Profa. Dra. Maria José Osis destacou assim esse aspecto:

O fato de a FAPESP com os seus critérios, com a maneira com a qual ela se conduz, o fato de você ter projetos financiados pela FAPESP é, sem dúvida, um indicador da qualidade do trabalho dos pesquisadores. Na medida em que você tem projeto, significa que o nosso trabalho tem sido bem avaliado pela FAPESP e que, conseqüentemente, é um bom trabalho porque a FAPESP tem a tradição de fazer boas avaliações (Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas - CEMICAMP).

A Profa Dra. Silvana Artioli Schellini destacou o prestígio que é associado à instituição que recebe investimentos da FAPESP:

É certeza que, se a FAPESP investe naquela instituição, a instituição é tida como estando em outro patamar. É uma instituição que tem o “carimbo” da FAPESP, o aval da FAPESP. É algo muito importante para a instituição (Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP).

Quando discorreu sobre o mesmo tema, o Prof. Dr. Ivo Lebrun foi mais além, pois comentou o prestígio que o financiamento da FAPESP concede à instituição e, também, indicador de desempenho e termômetro de competitividade:

Esse aval de qualidade é muito importante. Hoje existe até uma reciprocidade. A FAPESP dá um aval de qualidade e isso serve como um balizador para a instituição também. Os pesquisadores têm procurado, cada vez mais, se aprimorar e de alguma forma ganhar aquele nível de competição que a FAPESP exige na concessão dos recursos. Isso, na verdade, funciona como um termômetro. Recentemente houve uma palestra no Dante Pazanezi, onde o Prof. Brito [Prof. Dr. Carlos Henrique de Brito Cruz, Diretor Científico da FAPESP] fez uma apresentação, e dentro dos percentuais de aprovação, que é mais ou menos o número de projetos solicitados versus o número de projetos aprovados, podemos dizer que o Butantan está muito bem situado. A taxa de aprovação dos projetos submetidos à FAPESP pelo Instituto Butantan está acima da média da FAPESP, então nós temos em torno de 10% acima do valor médio de aprovação de projetos submetidos à FAPESP, o que nos parece uma coisa muito importante para a gente se situar em termos de qualidade. Se a gente começar a perder esse valor, quer dizer que alguma coisa está acontecendo, nós estamos perdendo competitividade perante a comunidade da qual fazemos parte (Instituto Butantan).

Diferentemente dessas opiniões apresentadas, alguns dirigentes consideraram que a origem dos recursos ter sido a FAPESP não é tão importante para a imagem da organização, e sim a divulgação do resultado das pesquisas. A Profa. Dra. Sara Saad comentou assim:

Não acho um fator tão importante quanto o anterior. A imagem da instituição é muito vista pela produção científica e isso não é a FAPESP que divulga, é a própria instituição. Existem vários órgãos do exterior que fazem essas comparações, ranking. Para nós, é importante saber que a Unicamp está entre as 200 melhores universidades do mundo. Esses rankings são importantes para divulgação da imagem (Faculdade de Ciências Médicas – Unicamp).

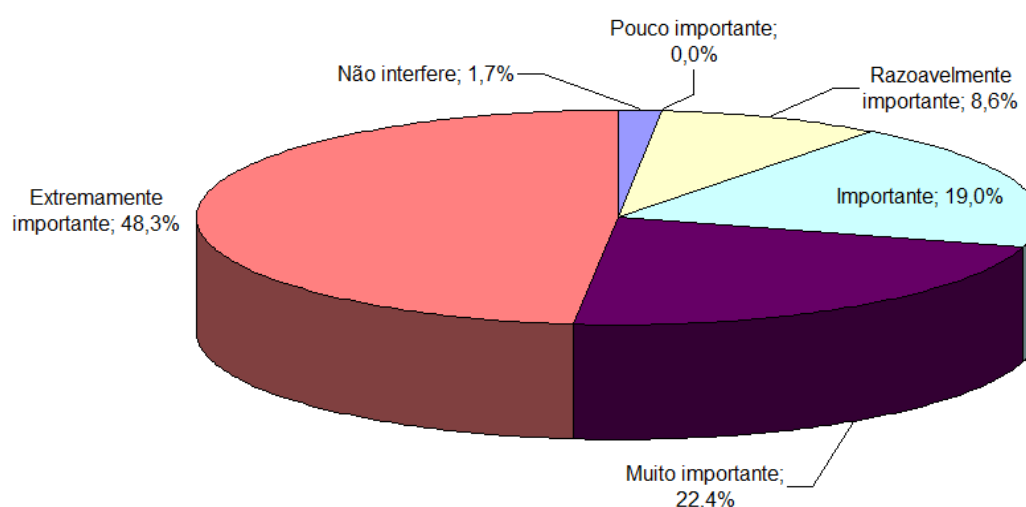
#### **5.4.3. Tradição de parceria**

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 1c): Atribua um grau de importância, para a sua organização, do fator “Tradição histórica de parceria – a parceria

com a FAPESP faz parte da cultura da organização”, quando considerada a relação da sua organização com a FAPESP.

A tradição de parceria foi considerada muito importante ou extremamente importante para 70,7% dos dirigentes pesquisados.

**Figura 8:** Tradição de parceria



A história da FAPESP está muito ligada à USP, o que explicaria, eventualmente, que as instituições ligadas à USP respondessem que há uma tradição de parceria e que esse fator é relevante para a relação entre elas e a FAPESP.

Ao analisarmos os números tabulados, isso se confirmou. Verificou-se que 89% das instituições ligadas à USP consideraram que a tradição de parceria é muito importante ou extremamente importante. Esse número cai para 71% quando apuradas as respostas dadas pelos dirigentes de instituições ligadas à UNESP e para 67% quando consideradas as instituições ligadas à UNICAMP.

A reação dos dirigentes a essa questão, quando da entrevista presencial, incluiu frases como “não há como fazer ciência em São Paulo sem a FAPESP”, dita pelo Prof. Dr. José Daniel Lopes, da Escola Paulista de Medicina – Unifesp.

#### 5.4.4. Transparência e coerência das decisões

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 1d): Atribua um grau de importância, para a sua organização, do fator “Transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP”, quando considerada a relação da sua organização com a FAPESP.

A questão da transparência e da coerência das decisões da FAPESP mostrou-se polêmica. A dirigente da UNESP, por exemplo, respondeu:

Não é porque o projeto é meu ou seu que a FAPESP vai financiar. Ela financia porque o projeto é bom. Ela é muito criteriosa e ela não faz conta de quem ou de onde está vindo a proposta. Tanto que as instituições particulares estão pegando cada vez mais uma parcela do financiamento, pois a FAPESP não olha quem é, olha se a proposta é boa.

No entanto, a impressão que tem o dirigente da Universidade Cruzeiro do Sul não coincide com a opinião daquela dirigente:

É importante, mas a FAPESP não faz isso... Em instituições que são privadas... A FAPESP tem um conselho diretor que administra e tem os conselheiros [chamados “assessores” pela FAPESP] que dão parecer nos projetos que são encaminhados e esses consultores são de várias instituições, especialmente de instituições públicas, e há uma resistência muito grande em relação às instituições privadas. Há discriminação. A FAPESP apregoa transparência e é verdade, é transparente. Mas o parecerista, se a Uninove encaminhar uma proposta, dependendo de para quem a FAPESP encaminha, há uma cultura de “uma universidade privada, o que faz é alguma coisa que não é de qualidade, tem problemas de (?)” e então indefere.

Coincidentemente, um dos dirigentes entrevistados é, também, assessor *ad hoc* da FAPESP e dá pareceres sobre projetos de pesquisa. Num momento da entrevista ele falou um pouco sobre essa segunda atividade:

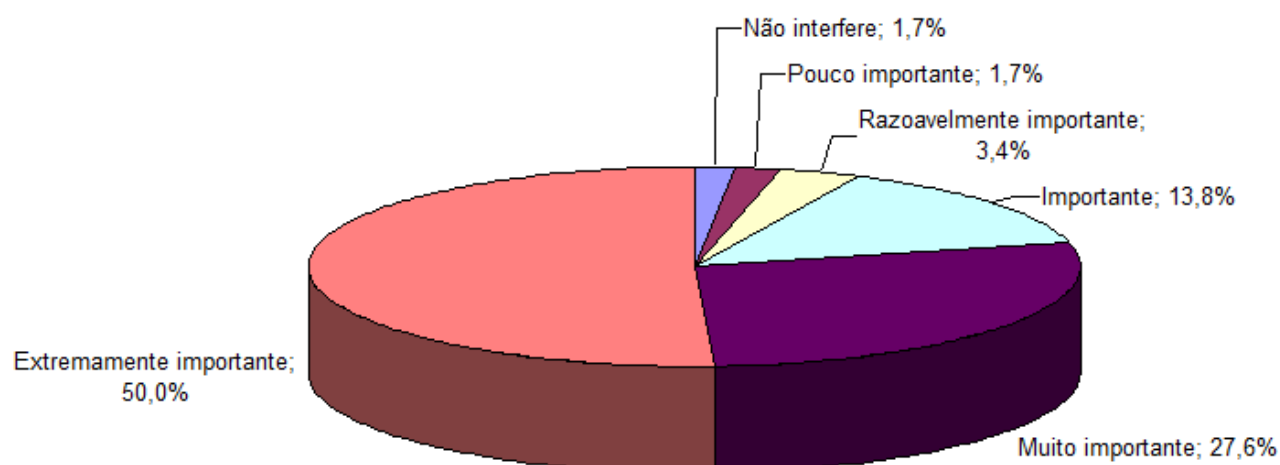
Quando você produz coisas de qualidade, não precisa olhar o resto. O que eu faço quando chega aqui, pelo CNPq ou FAPESP, um projeto para eu julgar: Eu olho o proponente. Se eu conheço, se eu sei o que o cara faz, dou uma olhada no projeto dele, no orçamento para ver se não está exagerando. Se eu não conheço, eu nem olho o projeto, eu vou direto no curriculum (Escola Paulista de Medicina).

Foram 3 opiniões diferentes sobre a mesma questão:

1. projeto precisa ser considerado bom por quem analisa;
2. a organização precisa ser considerada boa por quem analisa o projeto;
3. proponente precisa ser considerado bom por quem analisa.

Entre as instituições que responderam ao questionário, 77,6% consideraram que a transparência é muito importante ou extremamente importante para a relação entre sua organização e a FAPESP:

**Figura 9:** Transparência e coerência das decisões



#### 5.4.5. Compartilhamento de informações científicas

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 1e): Atribua um grau de importância, para a sua organização, do fator “Compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua organização”, quando considerada a relação da sua organização com a FAPESP.

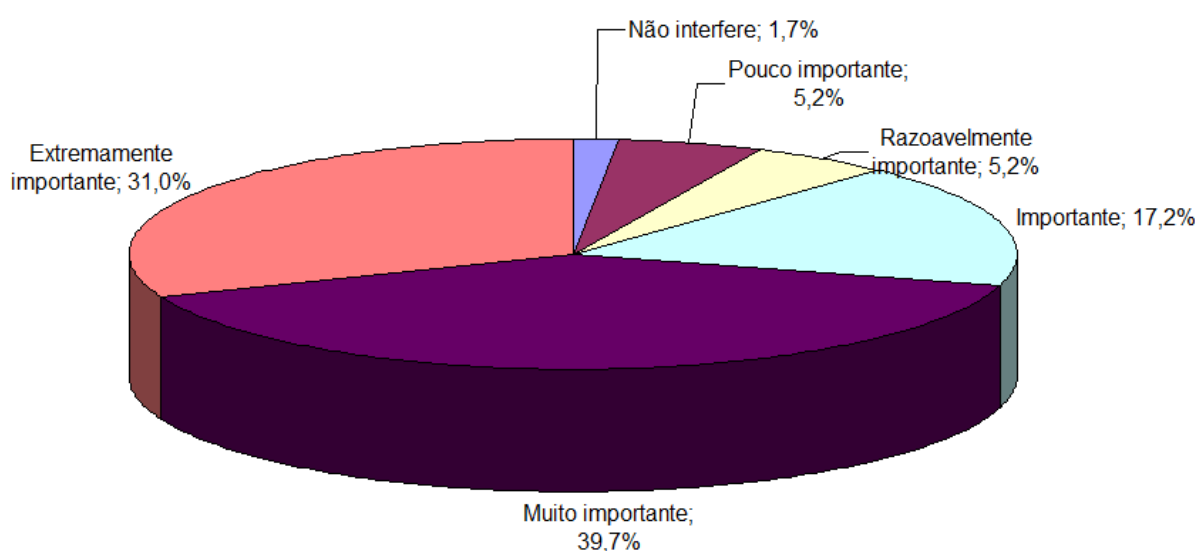


A possibilidade de compartilhamento de informações científicas mostrou-se menos importante do que outros fatores quando considerada a relação das instituições com a FAPESP, provavelmente em função das especificidades e características de cada organização. As informações científicas são trocadas muito mais em eventos e congressos, alguns até financiados pela FAPESP, mas sem a intermediação dela.

Das instituições entrevistadas, 87,9% consideraram que o compartilhamento de informações é importante, muito importante ou extremamente importante, indicando que os dirigentes percebem o campo organizacional como aberto a trocas de informações entre seus agentes.

A distribuição das respostas ficou assim representada:

**Figura 10:** Compartilhamento de informações científicas



#### 5.4.6. Representação política

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 1f): Atribua um grau de importância, para a sua organização, do fator “Representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica”, quando considerada a relação da sua organização com a FAPESP.

O dirigente do Instituto Butantan, quando perguntado sobre a importância, para a relação da sua organização com a FAPESP, da representação política exercida pela FAPESP para a defesa dos interesses da comunidade científica, respondeu:

Além de ser muito importante, eu acho que a FAPESP representa o Estado de São Paulo em tudo aquilo que o Estado tem de pesquisa científica. No contexto nacional, é extremamente importante que a FAPESP deixe a neutralidade e se posicione. Na Lei da Inovação, na questão das células tronco, ela não atuou diretamente mas teve todo um suporte em relação à idéia de que a coisa precisava ser votada e, embora a FAPESP não seja um órgão político, ela tem se posicionado adequadamente para representar a comunidade científica.

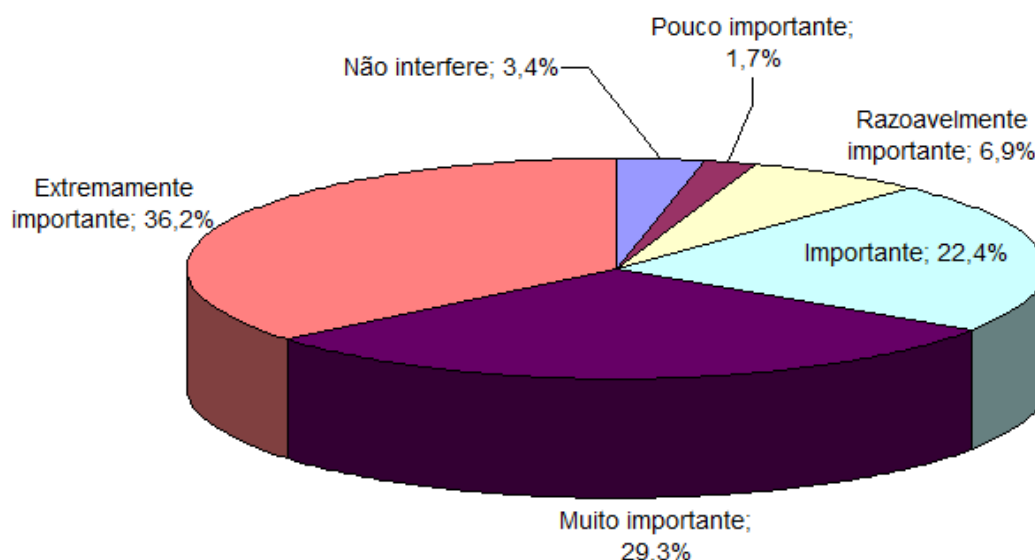
Na entrevista com a diretora do Cemicamp - Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantís de Campinas, considerou que a FAPESP influencia politicamente também as Fundações de Amparo à Pesquisa de outros Estados e até mesmo o CNPq:

Como eu disse antes, a tradição da FAPESP, o nome que a FAPESP tem, tem uma força política e é importante para defender a política científica no nível do estado e do Brasil. A maneira como a FAPESP recebe os recursos e divide, eu acho que isso tem influência no campo da política científica muito importante. Tanto é que a gente vê cada vez mais as Fundações de Amparo à Pesquisa dos outros estados que, ao meu ver, seguem o modelo da FAPESP, um modelo de excelência. Então, para nós, isso é bastante importante, pois nos sentimos inseridos nesse contexto de uma defesa da política científica. Na minha avaliação, a FAPESP influencia o CNPq... O CNPq, pela nossa experiência, nos últimos 5 ou 6 anos, modificou bastante a sua maneira de proceder em relação aos pesquisadores. Eu acho que ficou mais próximo do que a FAPESP faz.

Nas entrevistas estruturadas, verificou-se que 87,9% dos respondentes consideraram que a representação política exercida pela FAPESP, para

defesa dos interesses da comunidade científica é importante, muito importante ou extremamente importante para a relação entre a FAPESP e a organização entrevistada, conforme demonstrado na figura a seguir:

**Figura 11:** Representação política



#### 5.4.7. Mudanças na estrutura organizacional

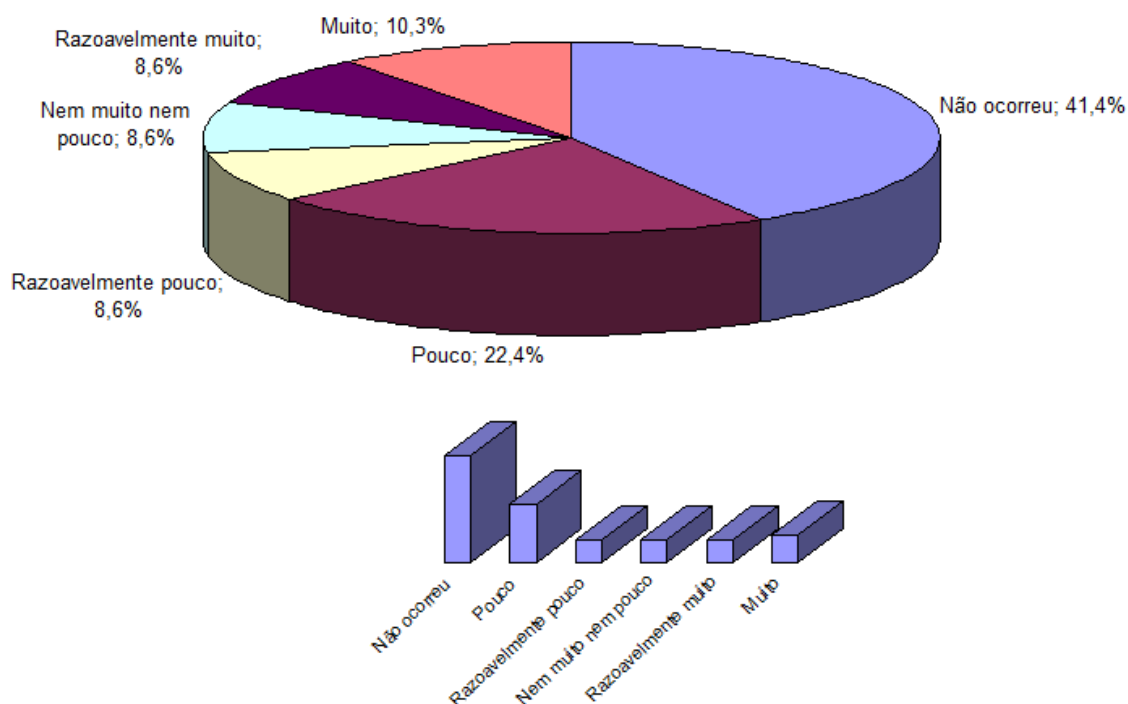
A partir deste ponto, inicia-se a análise das questões sobre as consequências da relação da organização com a FAPESP.

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 2a): Identifique em que medida a seguinte situação é percebida na sua organização, como consequência da relação com a FAPESP: “A relação com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional (novos departamentos, cargos, etc.) na sua organização”.

Para 41,4% dos respondentes, a relação com a FAPESP não motivou mudanças nas características organizacionais, mas, para a maioria (58,6%), há a percepção de

mudanças nas características organizacionais a partir das características do ambiente em que estão inseridas.

**Figura 12:** Mudanças na estrutura organizacional



Num trecho da entrevista com a direção do ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, o diretor fala de uma funcionária do ITA que se dedica exclusivamente à relação com a FAPESP. Essa funcionária tem, inclusive, o aval da FAPESP para protocolar documentos em nome da FAPESP. A data de recebimento dela vale como se o documento tivesse sido recebido na FAPESP naquela data:

P: Há pessoas que intermedeiam a relação com a FAPESP?

R: (...) quando alguém tem alguma dúvida do ponto de vista acadêmico e até de orçamento, se um item é financiável ou não é, (a pessoa diz para mim:) “dá uma olhadinha aqui se esse negócio está razoável, tem pé e cabeça”, quer dizer, existem consultas informais, mesmo que não sejam da minha área. Nós temos esse mecanismo informal. Aqui dentro funciona, na biblioteca do ITA, um “posto FAPESP”, então tem lá uma moça que é responsável por cuidar da montagem de projetos, ela orienta no sentido de documentos, se está faltando documentos...

P: Mas ela é funcionária do ITA?

R: Sim, funcionária do ITA. Ela diz: está faltando esse documento, ela tem os formulários de prestação de contas. Ela não pode responder questões acadêmicas, o corpo docente do ITA aperta os coordenadores de área informalmente, mas ela pode ajudar no encaminhamento do processo.

P: Ela chega a fazer trabalhos de secretaria, como entrar ou cadastrar o projeto no SAGe [Sistema de Apoio à Gestão do Fomento], imprimir documentos, preparar a prestação de contas?

R: Não, isso ela não faz. Não temos esse suporte administrativo para fazer prestação de contas, o que é bem complicado... Ela recebe documentos, encaminha para a FAPESP, ela cuida do trâmite da documentação da FAPESP. É como se fosse uma mesa FAPESP, ou balcão da FAPESP numa imagem aqui.

P: E como vocês chamam esse setor?

R: Posto FAPESP. Eu acho que é essa a nomenclatura que se usa lá na FAPESP. Quando tem prazo para a entrega de um documento, o carimbo dela vale. Se está entregue aqui, a rigor, está entregue na FAPESP.

Na Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP ocorre o mesmo:

Novos departamentos não [foram criados], mas nós temos um posto da FAPESP aqui dentro, nós temos pessoas treinadas, que ficam na biblioteca. São funcionários da Universidade que orientam os pesquisadores e se dedicam só para isso. São funcionários específicos para isso. Dentro dos departamentos não foram criados setores mas em todos os departamentos tem gente que sabe dar assessoria sobre a FAPESP.

No Instituto Butantan, existe um CEPID – Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão, cuja existência foi atribuída à relação com a FAPESP. Os CEPIDs desenvolvem pesquisas na fronteira do conhecimento por meio de um programa multidisciplinar de pesquisa básica ou aplicada de caráter inovador. O conhecimento gerado é transferido para os diversos níveis de governo, de forma a subsidiar políticas públicas, e para o setor privado, na forma de novas tecnologias. Os centros têm ainda a tarefa de viabilizar parcerias com organizações responsáveis pela implementação de políticas públicas e com indústrias e estimular a formação de pequenas empresas que incorporem os resultados das pesquisas. Além de oferecer os programas clássicos de graduação e pós-graduação, os Cepids têm a responsabilidade de oferecer cursos para estudantes e professores do ensino médio (FAPESP, 2009).

Quando perguntado sobre as mudanças organizacionais provocadas na organização em função da relação dela com a FAPESP, o dirigente do Instituto Butantan respondeu:

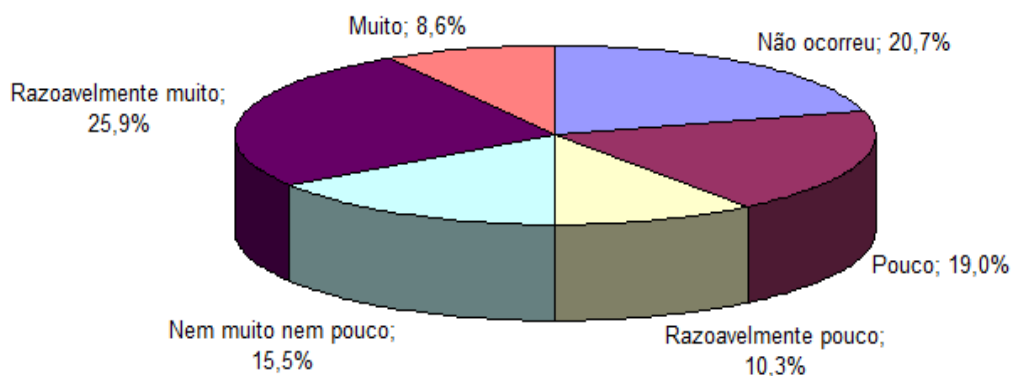
O CEPID, efetivamente foi uma idéia da FAPESP aqui dentro da instituição, é um projeto que se consolidou em uma unidade. Hoje o CEPID é uma unidade da instituição, é um laboratório especial que existe especificamente em função da atuação da FAPESP.

#### 5.4.8 Forma de gestão

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 2b): Identifique em que medida a seguinte situação é percebida na sua organização, como consequência da relação com a FAPESP: “A relação com a FAPESP influencia a forma de gestão da sua organização”.

Entre as questões formuladas para as entrevistas, este foi o tópico onde houve maior dispersão nas respostas. Variou bastante a impressão dos entrevistados quanto à relação com a FAPESP influenciar ou não a forma de gestão da organização do respondente. Graficamente, ficou assim representado o conjunto de respostas:

**Figura 13:** Forma de gestão



Em algumas entrevistas presenciais, pareceu haver algum constrangimento em reconhecer que a influência existia. Outros, disseram haver, sim, certa influência da relação com a FAPESP na forma de gestão da organização:

Em alguns aspectos sim. De alguma forma, os recursos que vão sendo alocados pela FAPESP, de infra-estrutura de pesquisa e de infra-estrutura institucional e alguns outros projetos, não digo que influencie a gestão mas, de alguma forma, direciona algumas ações. Nesse sentido, em alguns casos, a gestão é estimulada a ir em determinada direção (Instituto Butantan).

Quando o projeto será financiado pela FAPESP, a gente trabalha com os recursos de uma maneira distinta de quando, por exemplo, o financiamento é da OMS, que tem outras regras. Então, para trabalhar com a FAPESP, a gente tem que se adaptar um pouco nessa questão da gestão (Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas - Cemicamp).

Foi possível observar, durante a coleta dos dados documentais, que há influência recíproca entre as organizações do campo. A estrutura de gestão montada pela FAPESP dispõe espaço para a representação da comunidade científica na sua gestão. As decisões da FAPESP, portanto, sofrem influência do corpo consultivo que assessora a alta direção da Fundação. O Prof. Dr. José Fernando Perez, quando perguntado sobre o objetivo desse conselho, respondeu (HAMBURGER, 2004):

Uma característica que distingue a FAPESP entre as agências nacionais e internacionais é a marcante presença física e conceitual da comunidade de pesquisa dentro da Diretoria Científica. São mais de setenta pesquisadores, lideranças em suas áreas de atuação, que semanalmente passam pelo menos um período na Diretoria Científica. (...) Em instituições onde a direção, mesmo quando formada por pesquisadores competentes, fica isolada no meio de burocratas, há um sério risco de se criar um apego irracional às normas.

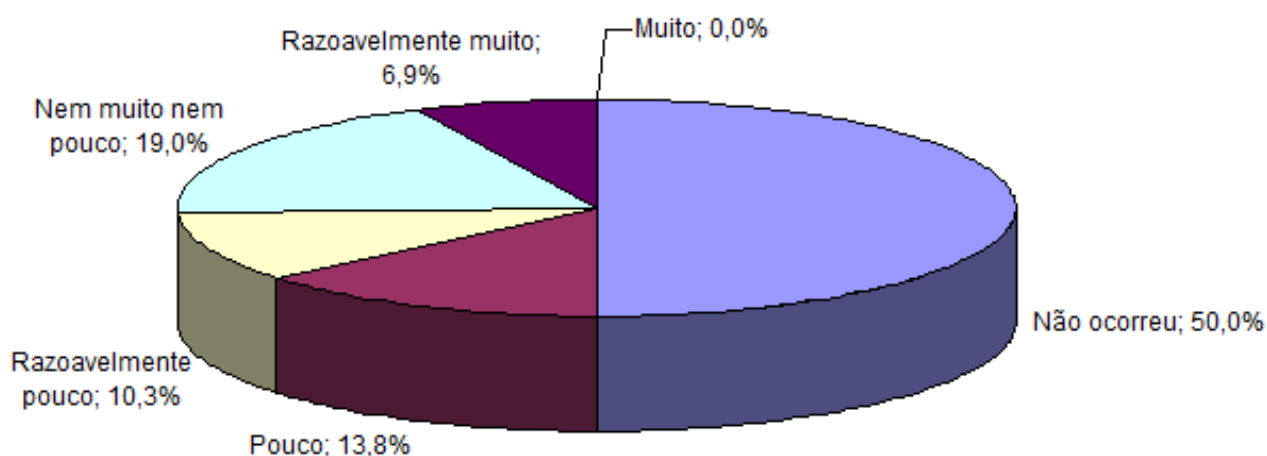
O número de 70 pesquisadores, citado pelo entrevistado em 13/02/97, correspondia, em março de 2009, a pouco mais de 100 pesquisadores.

#### 5.4.9. Quadro de dirigentes

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 2c): Identifique em que medida a seguinte situação é percebida na sua organização, como consequência da relação com a FAPESP: “A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua organização”.

A questão referia-se a uma possível influência da relação com a FAPESP na hora de escolher ou compor o quadro de dirigentes da organização. Em algumas entrevistas presenciais, os entrevistados simplesmente descartaram a possibilidade de tal influência. É possível que, em outros casos, quando a influência era percebida, o respondente não tenha ficado tão a vontade como em outras questões. De qualquer forma, a análise estatística das respostas demonstrou que há alguma influência em 50% das instituições entrevistadas:

**Figura 14: Quadro de dirigentes**



O diretor do Instituto Butantan comentou sua resposta da seguinte forma:

(...) [A escolha dos dirigentes] passa muito mais pelos órgãos de governo do que eventualmente uma questão da FAPESP. Não chega a ser pensado: ele tem um bom relacionamento com a FAPESP então vai ser um dirigente, é mais uma decisão dos órgãos de governo ou de instâncias administrativas da própria instituição. É óbvio que, quando se fala de um



pesquisador, uma pessoa que tem uma projeção, tendo boas relações com a FAPESP, tendo uma certa penetração na FAPESP, isso sempre é visto como um aspecto positivo mas não é o determinante.

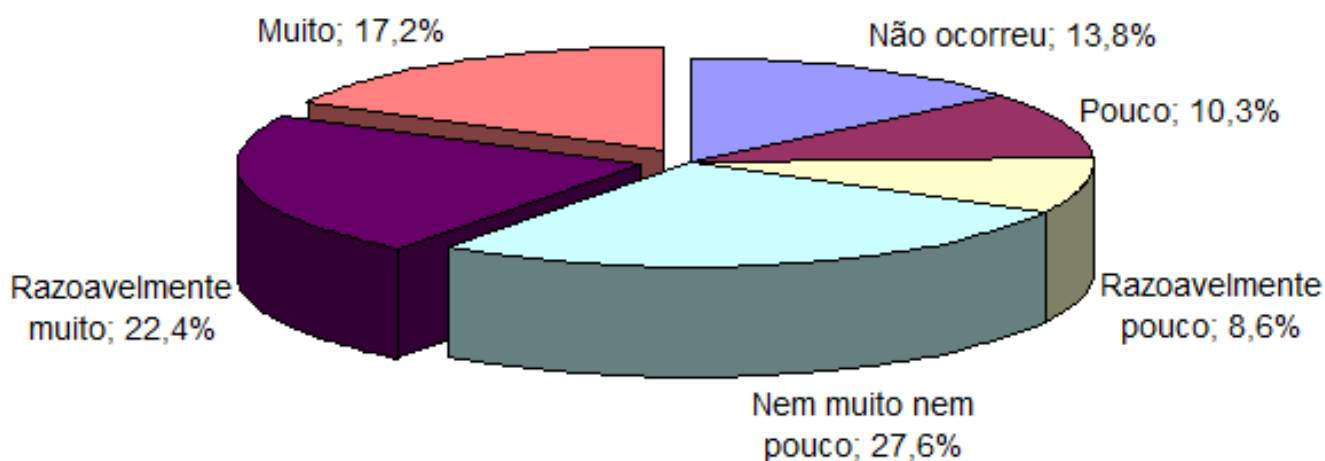
Essa questão teve a menor média de todas as formuladas (2,2), ficando a média entre as respostas “pouco” (valor atribuído = 2) e “razoavelmente pouco” (valor atribuído = 3).

#### 5.4.10. Mudanças tecnológicas ou culturais

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 2d): Identifique em que medida a seguinte situação é percebida na sua organização, como consequência da relação com a FAPESP: “A relação com a FAPESP motivou mudanças tecnológicas ou culturais (hábitos, rituais, etc.) na sua organização”.

A maior parte dos dirigentes das instituições pesquisadas considerou que a relação com a FAPESP motivou mudanças tecnológicas ou culturais na organização. O percentual de entrevistados que respondeu “muito” ou “razoavelmente muito” foi de quase 40%. Apenas 13,8% dos dirigentes considerou que esse tipo de mudança não ocorreu.

Figura 15: Mudanças tecnológicas ou culturais



A Dra. Sara Saad, Coordenadora da Câmara de Pesquisa da FCM/Unicamp, respondeu assim à questão:

(...) ter a aprovação de bolsas, isso sim está modificando a cultura, bastante, porque as pessoas estão se orientando para obter a aprovação de projetos. As pessoas começaram a sentir que isso é possível e a trabalhar em função disso. Talvez, há uma ou duas décadas, muitos pesquisadores achavam que era inacessível.

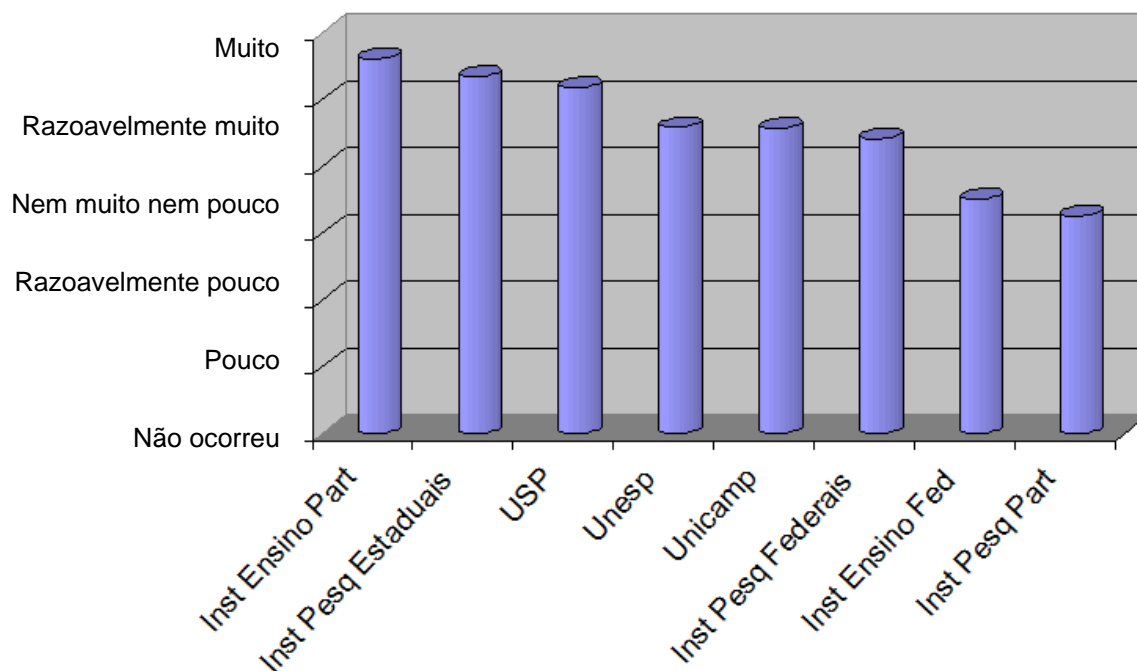
#### **5.4.11. Número de projetos aprovados**

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 2e): Identifique em que medida a seguinte situação é percebida na sua organização, como consequência da relação com a FAPESP: “O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela organização como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento”.

Entre as questões do grupo “consequências da relação”, esta foi a que obteve a maior média nas respostas. A maior parte dos respondentes (67,3%) considerou que o uso do número de projetos aprovados como indicador de desempenho ocorre “muito” ou “razoavelmente muito”.

Considerando-se a média das respostas de cada tipo de organização, o tipo de organização que mais utiliza o número de projetos aprovados como indicador de desempenho são as instituições de ensino particulares. Os demais dados sobre esse aspecto da análise seguem demonstrados graficamente na figura 16:

**Figura 16:** Número de projetos aprovados



Ao comentar a pergunta, o diretor do Instituto Butantan afirmou enfaticamente que o número de projetos aprovados é um importante indicador de desempenho. No entanto, ressaltou que é importante também a regularidade na aprovação de projetos, considerando o longo prazo das várias atividades acadêmicas, como a pesquisa científica e a orientação de mestrandos e doutorandos:

Com certeza. Não há a menor dúvida. Um dos indicadores que a gente utiliza nos nossos relatórios anuais é esse, inclusive até para definição de orientação, a obtenção de recursos é um item importante (...). Não precisa ter 10 projetos, mas sim uma regularidade que possibilite ele executar as propostas que está efetuando.

O diretor do ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica comentou assim a questão:

Isso é uma coisa importante... O número de projetos aprovados pela FAPESP é um indicador interessante em termos de desempenho do professor, porque a gente encara que o interlocutor é o docente e não a instituição. Em termos de avaliação do docente, isso é uma coisa que é levada em conta (Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA).

Alguns entrevistados consideraram que o número de projetos aprovados é utilizado como indicador de desempenho mas em conjunto com os projetos aprovados em outras agências, além da FAPESP. A diretora da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp comentou a resistência dos pesquisadores em aceitar esses números na hora de serem avaliados. Apesar de não ter comentado o motivo dessa resistência, o motivo pode estar relacionado com o que destacou a dirigente da Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP:

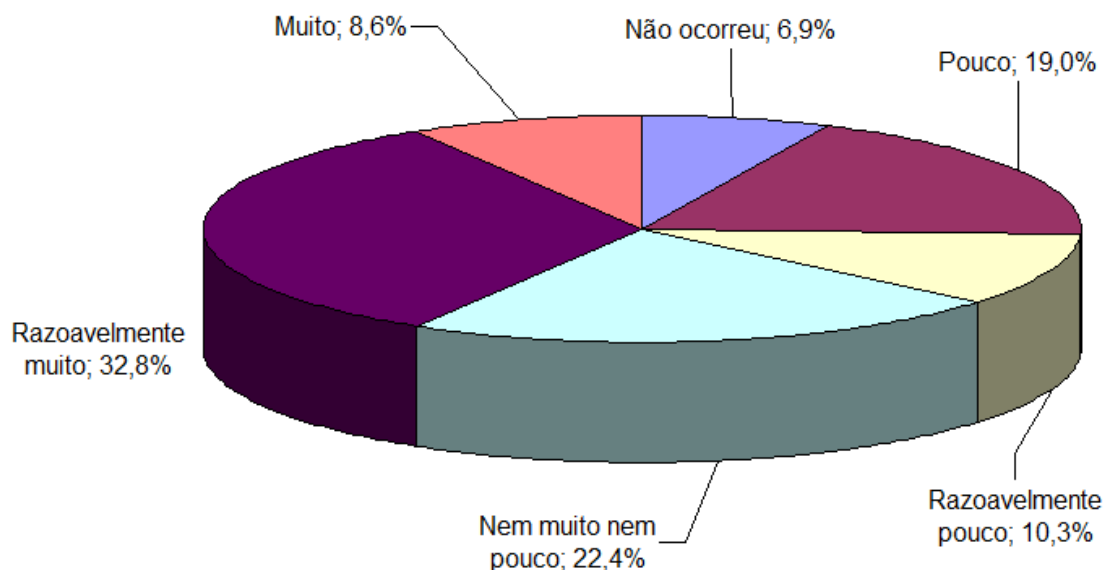
É pouco utilizado. Nós não tolhemos o professor que não tem relação com a FAPESP. Nós temos dois tipos de profissional: um é o pesquisador e outro é o professor de sala de aula. Um não é menos importante do que o outro. Você não pode tolher porque ele não tem um financiamento. Mas nós estimulamos todos.

#### **5.4.12. Definição de metas**

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 2f): Identifique em que medida a seguinte situação é percebida na sua organização, como consequência da relação com a FAPESP: “A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da organização ou de seus departamentos”.

Uma grande parte dos dirigentes pesquisados (41,4%) considerou que a influência da relação com a FAPESP na definição das metas ocorre “muito” ou “razoavelmente muito”. Outros 22,4% responderam que essa influência ocorre “nem muito nem pouco”.

**Figura 17:** Definição de metas



No comentário da dirigente da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp, outro fator foi destacado, que é a influência em medida diferente entre um departamento e outro da mesma instituição:

Os departamentos têm um comportamento diferente da instituição, individualmente, então varia de departamento para departamento. Tem departamento que tem mais... por exemplo: o hemocentro, todos os docentes têm financiamento da FAPESP, todos os docentes têm temático, então existe uma cultura de buscar as linhas de pesquisa que são amplas, etc. Então tem algumas metas assim, mas varia de local para local.

Já a dirigente do Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantil de Campinas – Cemicamp, quando respondeu à mesma questão, associou a influência aos projetos que estão em desenvolvimento em cada época:

Não posso dizer que houve uma forte influência no nosso planejamento em função da relação com a FAPESP. Essa influência se dá assim: Na medida em que temos projetos aprovados, como por exemplo, um projeto grande que temos aprovado com a FAPESP, no qual o pesquisador beneficiado é o Professor (?) e é um projeto que está sendo realizado no Estado de São Paulo todo. No ano que vem, temos atividades que vamos realizar, então traçamos algumas metas para a Instituição ou para o Departamento, em termos de disponibilidade de pessoal, de infra-estrutura, etc., em função desses projetos, mas não são coisas definitivas. Na medida em que esse projeto acaba, já temos outro para tocar. Então, a questão da influência

sobre as nossas metas é mais circunstancial, de acordo com o projeto que estamos desenvolvendo.

#### **5.4.13. Editais**

Formulação da questão na pesquisa de campo (Questão 2g): Identifique em que medida a seguinte situação é percebida na sua instituição, como consequência da relação com a FAPESP: “os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de temas que serão objeto de pesquisa na instituição”.

Para a dirigente da Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP, a instituição busca desenvolver aquilo que as agências se propõem a financiar, que é o que o dirigente do Instituto Butantan chamou de “demanda induzida”.

O dirigente da Escola Paulista de Medicina – Unifesp comentou assim essa questão da influência dos editais da FAPESP sobre os temas que serão objeto de pesquisa na instituição:

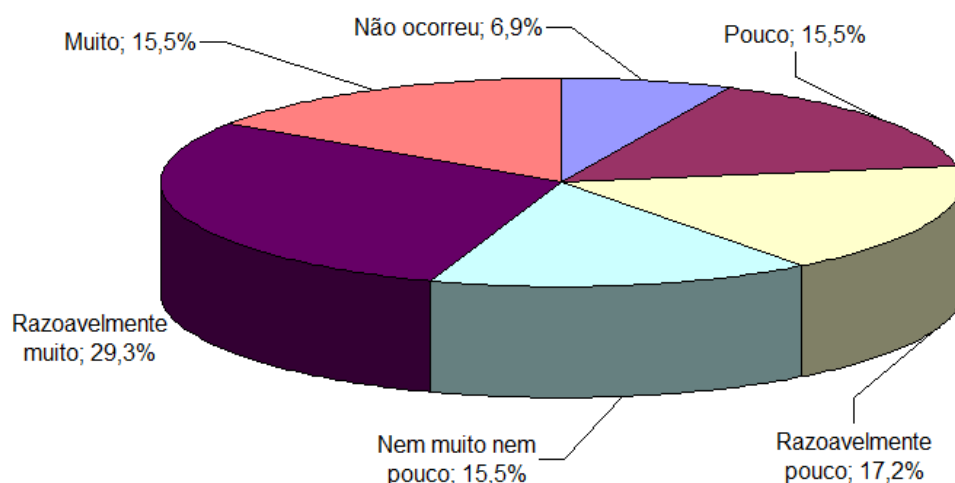
Se eu já faço “dengue” ou se eu já sou virologista e a FAPESP diz que vai financiar projetos de até 5 milhões em dengue e eu acho que sou capaz de estudar dengue. 5 milhões? Eu vou disputar! Ponho meu curriculum de virologista lá, para disputar esse dinheiro de dengue. É aquilo que eu disse antes: funciona às vezes em função de editais.

A dirigente da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp disse que a influência existe, mas não muito:

(...) se a FAPESP lança um edital de parceria com empresas, então algumas pessoas que estão pensando em alguma coisa do gênero, vão focalizar naquilo, mas já estão com alguma aspiração naquele sentido. A gente sente que a FAPESP é um lugar em que a gente não se sente pressionado para fazer alguma coisa direcionada.

Nas entrevistas estruturadas, 44,8% dos respondentes considerou que a influência existe numa intensidade que varia entre “muito” e “razoavelmente muito” e apenas 6,9% considerou que essa influência não ocorre.

**Figura 18: Editais**



#### **5.4.14 Carreira e Atitude**

Ao final das entrevistas presenciais, foram feitas algumas perguntas como “A relação com a FAPESP beneficia a carreira profissional do pesquisador?”. A resposta da dirigente da Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP deixa claro que há uma reflexo importante na carreira do pesquisador:

Beneficia muito. Você ter projetos financiados pela FAPESP beneficia muito o seu curriculum, influencia muito o seu desempenho. Eu acho que uma das coisas que me fez crescer dentro da instituição foi eu começar a captar [recursos para pesquisa] há muito tempo atrás. Se você captar esse ano, no próximo vão perguntar “o que aconteceu?”

Veja que interessante: você quer desenvolver uma pesquisa... nós vemos tudo o que é feito no primeiro mundo, então nós sabemos o que é bom. E por que nós não fazemos aqui? Porque nós não temos condição? Então nós pedimos os recursos e fazemos a pesquisa no mesmo nível em que é feita no exterior. Se você faz no mesmo nível, quando você publica, publica no mesmo nível da pesquisa feita no primeiro mundo. Você publica de igual-para-igual. E quando você publica no mesmo nível, o que acontece com o seu curriculum: ele é visto num nível muito superior. Isso faz aumentar a sua posição entre os pesquisadores. E o que possibilitou isso: não foi só a instituição. Foi a FAPESP. Captar recursos para a pesquisa significa, também, receber financiamento para as suas viagens, você expõe no exterior, então você é reconhecida, e sendo reconhecida, é convidada para dar aula no exterior... é um trampolim.

Quando a mesma pergunta foi feita para a dirigente da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp, se a aprovação de projetos pela FAPESP pode beneficiar a carreira do pesquisador, a resposta foi enfática: “Com certeza pode”. A entrevistada comentou ainda o peso que a FAPESP tem no *continuum* de manutenção da atividade de pesquisa dentro da instituição:

O financiamento gera mais pesquisa e isso, independentemente de ter o reconhecimento ou não, isso é uma roda, vai girando, e esse giro depende exclusivamente de você ter aprovação da FAPESP. Na hora em que você tem um projeto aprovado, você produz resultado e fica centrado para pedir outro quando aquele acabar, você aproxima alunos que estarão ligados a esse projeto,. A FAPESP é que gira, a FAPESP é o nosso maior aliado nisso, embora o CNPq tenha lançado muito edital, não é como a FAPESP que temos os editais de projetos individuais, que sabemos que é fluxo contínuo.

O Pró-reitor do Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA também comentou esse *continuum*”:

Quando o pesquisador atinge um determinado nível de maturidade científica, ele se torna apto a receber financiamento da FAPESP. Alguns não fazem, mas os que fazem eu percebo que a relação causa/efeito é complicada de avaliar. No momento em que o pesquisador tem uma produção científica boa e deslancha na carreira, ele se qualifica para obter financiamento da FAPESP e, com o financiamento da FAPESP isso causa uma realimentação interessante. Tipicamente, os pesquisadores que têm uma relação intensa com a FAPESP são bastante produtivos. Agora não sei o que veio antes, o ovo ou a galinha....

O dirigente da Escola Politécnica da USP respondeu assim à questão:

Um pesquisador que tem um projeto aprovado pela FAPESP, sobretudo um projeto temático, ele tem um ponto importante no seu curriculum, que vai, seguramente, trazer benefícios para ele. Como toda evolução é meritocrática, tem que ser tudo na base do mérito, é um ponto a favor importantíssimo ter projeto aprovado pela FAPESP, é um índice de qualidade importante no seu curriculum. De alguma forma reflete na carreira. Também quando do CNPq, ou seja, qualquer agência de fomento tem uma forma de avaliar diferente daqueles contratados junto a empresas, pelo fato de, [nas agências,] ele ter sido avaliado pelos pares.

O pró-reitor da Unicsul não afirmou diretamente que há impacto na carreira do pesquisador, mas afirmou que o pesquisador beneficiado com um financiamento da FAPESP ganha visibilidade dentro da instituição.



Contrariando a opinião dos demais dirigentes pesquisados, o Prof. Dr. José Daniel Lopes, da Escola Paulista de Medicina, acha que o que dá visibilidade, prestígio, status a um pesquisador são suas publicações e não os financiamentos que consegue. Neste trecho da entrevista, ele cita o peso das publicações e o quando isso pode impactar no prestígio de um pesquisador:

O que dá prestígio e status é... deixa eu ver se eu acho aqui... se eu tiver sorte eu acho... o que eu ia te mostrar é um, entre vários, um paper que acaba de ser aceito no Cancer Research, que tem impacto 8. Isso, no dia que sai, todo mundo fica sabendo. Se você publica no Bolivian (?) Proctology, ninguém fica sabendo. No dia em que você publica na Science, Nature, todo mundo fica sabendo. É isso que dá prestígio. O que eu quero saber de você, no que eu vou te julgar é quantos papers você já publicou, qual a produção. Depois, eu posso ver quantos papers você publicou nos últimos 3 ou 4 anos. Depois eu quero saber o impacto, qual o índice de impacto de cada um desses trabalhos. Por exemplo, Nature tem impacto 24. O Brazilian Journal of Medical and Biological Research tem impacto 1. Então, a diferença entre um Nature e um Brazilian Journal é de [quase] 25 vezes. E mais... O Brazilian Journal publica, provavelmente, 50% do que lê. O Science, o Nature, lêem 10% do que recebem e publicam 5% do que lêem. Para você publicar um trabalho lá, tem que fazer baixar o dólar! É isso o que conta e é isso que a FAPESP vai ver na hora de liberar o dinheiro.

Os dirigentes que foram entrevistados pessoalmente, quando perguntados sobre mudanças na atitude dos pesquisadores após terem um pedido de financiamento aprovado pela FAPESP, responderam que há, sim, uma perceptível mudança. A Vice-Diretora da Faculdade de Medicina de Botucatu afirmou que o pesquisador passa a se relacionar com outro grupo de pessoas na instituição. Nas palavras da dirigente, “muda totalmente o seu jeito e você não quer parar mais de captar. Você quer continuar no meio dessa turma”.

Outros entrevistados concordaram que há mudança na atitude, justificando que as aprovações de pedidos de financiamento “aumentam a auto-estima” e que “o pesquisador se profissionaliza mais na sua atividade de pesquisa”. O comentário da dirigente do Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas – CEMICAMP

e também do Centro de Ciências Biológicas e Saúde da UNICSUL resumem o consenso dos entrevistados:

Na experiência que eu tenho tido aqui, vejo que para a auto-estima do pesquisador faz muito bem. A FAPESP é uma instituição de excelência, então você ter um projeto aprovado faz bem a sua auto-estima. Na medida em que o pesquisador vive das suas pesquisas e vai publicar, você ter um projeto que tem um financiamento que você pode realizá-lo de uma maneira tranqüila, com os recursos necessários, isso vai facilitar o seu trânsito (CEMICAMP).

[A atitude do pesquisador] muda totalmente. Primeiro porque ele é valorizado como pesquisador e segundo porque a instituição também acaba sendo valorizada como pesquisadora. Internamente, nós damos visibilidade a esse pesquisador que aprova projeto na FAPESP (UNICSUL).

## **6. CONCLUSÃO**

A tipificação das relações institucionais, proposta no Quadro 3, agrupou os vários tipos de relação em dois contextos: Estrutura Organizacional e Ambiente Institucional. Dentro do contexto “Estrutura Organizacional”, foram estudadas as relações de Controle, Influência e Dependência de Recursos e, dentro do contexto “Ambiente Institucional”, as relações de Legitimação, Reciprocidade e Confiança.

As principais características dessas relações foram especificadas no Quadro 3 para que as questões da pesquisa estruturada e das entrevistas fossem formuladas de acordo com o que se desejava conhecer daqueles tipos de relação institucional no campo organizacional estudado.

Analizadas as questões individualmente, são possíveis algumas conclusões sobre cada tipo de relação, em especial sobre a densidade, intensidade e relevância dessas relações para as organizações envolvidas e, numa visão macro, para a consolidação do campo organizacional de produção científica e tecnológica do Estado de São Paulo.

Antes das conclusões sobre cada tipo de relação, apresentadas a seguir, é possível afirmar que o papel da FAPESP no campo organizacional em que atua é 1) de normatizar e controlar objetivamente e influenciar subjetivamente a forma de se fazer ciência no Estado de São Paulo, no âmbito dos financiamentos que concede; 2) prover recursos às instituições; e 3) conceder e beneficiar-se da legitimidade e da confiança atribuída pela comunidade científica paulista a si e aos demais atores de seu campo organizacional.

### **6.1. Controle**

A FAPESP mantém um conjunto de regras que buscam a fidelização das instituições ao objetivo maior do financiamento à pesquisa: o progresso da ciência no

Estado de São Paulo. Quando exige o cumprimento dessas regras, a FAPESP exerce um controle objetivo sobre a forma de se fazer ciência no Estado, mas não reduz o espaço de autonomia interna das instituições.

Entre os itens financiados pela FAPESP, há a aquisição de equipamentos necessários para a realização da pesquisa, muitos deles caros e sofisticados. Os equipamentos são mantidos no nome da FAPESP até o final da pesquisa, quando são doados para a Instituição. A partir desse momento, a FAPESP não exerce qualquer monitoramento do equipamento doado. Esse é um exemplo de que há um forte controle enquanto é executada a pesquisa financiada, maior da FAPESP do que da instituição que sedia a pesquisa, mas limitado ao período de execução.

Por outro lado, há também o exercício de controle da FAPESP pela comunidade científica. Esse controle é notado em duas situações: na formação do corpo dirigente da FAPESP e na análise das propostas por assessores *ad hoc*. Nas duas situações, existe a participação direta dos pesquisadores que são, em outros momentos, beneficiários de financiamentos. Em outras palavras, há um controle da própria comunidade atendida sobre a agência que atende. As instituições atendidas se consideram “parceiras” da FAPESP, numa alta proporção, já estudada no item 5.5.3. Foram também altos os números que indicaram o compartilhamento de informações entre a FAPESP e as instituições atendidas (item 5.5.5).

Conclui-se, portanto, que a FAPESP define e vê atendidas as regras que institui para a execução das pesquisas por ela financiadas, prevê espaço para que a própria comunidade atendida dirija seus destinos, compartilha suas informações de forma a permitir que as instituições e pesquisadores atendidos tenham controle sobre suas ações e, finalmente, é vista como grande parceira na missão de desenvolver a ciência no Estado de São Paulo.

## 6.2. Influência

A influência pode ser definida como consequência do exercício do poder de uns sobre os outros. Aquele que tem poder possui, em algum nível, a capacidade de influenciar (DINIZ e LIMONGI-FRANÇA, 2005). A influência da FAPESP no campo organizacional estudado ficou evidenciada quando se analisou as mudanças ocorridas nas instituições em razão da relação dessas com a FAPESP.

Em algumas universidades/institutos, chama à atenção a existência de um setor, ou de pessoas, que cuidam exclusivamente dos interesses administrativos dos pesquisadores da instituição junto à FAPESP. E a FAPESP valoriza tanto esse “Posto FAPESP” que considera que um documento entregue para essas pessoas é protocolado como se na FAPESP tivesse sido entregue. Se há um prazo para a entrega de um documento, é considerado o carimbo desses funcionários da instituição como válidos para o cumprimento do prazo.

Além dessa influência da relação com a FAPESP na estrutura organizacional das instituições onde financia pesquisa científica, ficou evidenciada a influência também na forma de gestão e na composição do quadro de dirigentes, nas mudanças tecnológicas ou culturais e a influência na definição de metas das instituições. Entre os dirigentes pesquisados, a maioria confirmou todas as formas de influência pesquisadas. Apenas na questão da influência na composição do quadro de dirigentes houve um equilíbrio entre o número de respondentes que confirmou e respondentes que negaram tal influência.

Certamente, as decisões internas das instituições obedecem a critérios políticos locais, mas sofrem também a influência do contexto ambiental em que estão inseridas. Pode-se concluir que, no caso do campo organizacional da pesquisa científica e

tecnológica paulista, a FAPESP tem um grande peso ao exercer influência nas instituições com as quais se relaciona.

Quando estudada a influência em sentido contrário, ou seja, dos institutos e centros de pesquisas sobre a gestão da FAPESP, observou-se que mais de 100 pesquisadores, dos mais variados institutos e centros de pesquisas, fazem parte de um conselho consultivo da Diretoria Científica, assumindo funções *ad hoc* de coordenação de área e aconselhando aquela Diretoria nas decisões de gestão.

### **6.3. Dependência de Recursos**

A FAPESP é considerada a mais importante provedora de recursos para as pesquisas realizadas em instituições de ensino e institutos do Estado. Em 2008, por exemplo, foram concedidos 671 milhões de reais. Muitas das instituições atendidas pela FAPESP têm nessa agência a principal fonte de recursos para pesquisa.

Fica evidente, portanto, que a relação das instituições com a FAPESP é pautada, principalmente, pela capacidade da agência em suprir financeiramente as necessidades inerentes à pesquisa científica e tecnológica. As instituições buscam ativamente os vários tipos de recursos, em especial os financeiros, caracterizando que as decisões políticas e estratégicas são tomadas com o reconhecimento de que dependem de outra organização para se manterem.

### **6.4. Legitimação**

Não bastam, no entanto, os recursos financeiros e o conhecimento técnico para que as organizações tenham sucesso em seus empreendimentos. A credibilidade e a conseqüente aceitação no meio em que atuam concedem legitimidade às suas ações.

A credibilidade das instituições foi pesquisada, neste trabalho, quanto ao efeito da relação com a FAPESP para a sua obtenção. Não houve sequer um dirigente, entre os respondentes, que negasse que há um aval de qualidade concedido à instituição, em função da relação com a FAPESP. Ficou claro que o prestígio da FAPESP é associado às instituições que financia. Essa associação faz com que as organizações ganhem credibilidade e, ao longo do tempo, suas ações sejam tomadas como legítimas, ou seja, sejam percebidas como apropriadas e sustentadas pelas regras institucionais do campo organizacional em que atuam.

Considerando-se que a legitimidade não se conquista com ações isoladas ou descontextualizadas, verificou-se ainda que há uma tradição de parceria entre as instituições pesquisadas e a FAPESP, que foi considerada importante pela maioria dos dirigentes que responderam ao instrumento de pesquisa.

Os esforços organizacionais para a obtenção da legitimidade são causa e consequência das mudanças na atitude dos pesquisadores beneficiados com financiamentos e também das mudanças organizacionais verificadas nas instituições e já confirmadas com os resultados deste trabalho.

## **6.5. Reciprocidade**

A decisão de estudar o papel da FAPESP no campo organizacional da pesquisa científica e tecnológica paulista implicou tratar das relações entre a agência e as organizações de ensino e institutos de pesquisa paulistas. Em determinado momento, tornou-se interessante verificar a reciprocidade nessas relações, e, em especial, a intensidade e a durabilidade dessa reciprocidade.

O termo “reciprocidade” pode ser associado à parte da relação interorganizacional que trata da cooperação voluntária, em que interesses e objetivos comuns têm suas

soluções atingidas em parceria, simetricamente, aquém de esquemas de controle e dependência (OLIVER, 1990).

A partir dessa abordagem, verificou-se que a leitura que os dirigentes têm, sobre a relação de suas instituições com a FAPESP, demonstra o sentimento de reciprocidade entre as ações das organizações envolvidas, em especial quanto a 3 aspectos: 1) o compartilhamento de informações científicas, 2) a participação ativa dos pesquisadores na avaliação de propostas de pesquisa submetidas pelos seus pares e, 3) mais especificamente quanto a durabilidade da reciprocidade, também a tradição de parceria percebida pela maioria dos respondentes.

## **6.6. Confiança**

A identificação de fatores que configuram relação de confiança foi explorada em vários momentos deste trabalho e contribuiu para que o seu objetivo fosse alcançado, o de conhecer o papel da FAPESP no campo organizacional de atuação. Foi possível consolidar a percepção de confiança entre os atores, principalmente quando se pesquisou a transparência/adequação com que são vistas as decisões da FAPESP, a representação política que é exercida pela agência na defesa dos interesses da comunidade científica paulista e, por fim, a boa imagem/reputação que as instituições atribuem à FAPESP.

O posicionamento centralizado da FAPESP no campo organizacional é fortalecido pela confiança que a comunidade científica tem nas decisões e nas ações da agência.

## **6.7. Considerações finais e sugestões para estudos futuros**

Buscou-se, primeiramente, identificar o campo organizacional da pesquisa científica e tecnológica do Estado de São Paulo. Notou-se que há um conjunto de instituições que se relacionam sob sistemas cognitivos comuns e que sofrem influência de



instituições centrais, que são as provedoras de recursos financeiros específicos para o custeio das pesquisas científicas.

Os sistemas cognitivos, também chamados de “lógicas institucionais”, evidenciaram-se nas entrevistas estruturadas e foram contextualizados e caracterizados nas entrevistas semi-estruturadas, em especial quando os entrevistados tratavam de valores e princípios que são bases para as relações entre as instituições do campo.

Como consequência do nível de estruturação do campo organizacional estudado, existe hoje um “jeito” de fazer ciência, com significados, preferências e conflitos de interesse bastante comuns e parecidos nas instituições envolvidas, adotados conscientemente, independentemente do porte, classificação ou vinculação/natureza jurídica.

A influência das instituições provedoras de recursos em geral, e da FAPESP em especial, também se mostrou comprovada, quando considerado o conjunto de instituições que formam o campo organizacional da pesquisa científica e tecnológica paulista. Inicialmente, a relação da FAPESP com as instituições financiadas poderia ser vista de forma menos complexa, como um arranjo de cooperação onde a agência financiadora necessita de bons projetos para financiar e a instituição de pesquisa oferece bons projetos para serem financiados. No entanto, verificou-se que a pesquisa científica está viceralmente estruturada sob o sistema de financiamento público. A maior parte das instituições pesquisadas fecha as portas de seus laboratórios se o financiamento público for suspenso. No entanto, o sistema de financiamento é visto como bastante equilibrado e seguro, já que as instituições de pesquisa não se mostram preocupadas com essa dependência extrema.

Outro interessante aspecto percebido no estudo foi a credibilidade atribuída à FAPESP pelos entrevistados. A vice-diretora da Faculdade de Medicina de Botucatu - UNESP, ao encerrar a entrevista, completou espontaneamente:

Espero ter ajudado. É um assunto do qual gosto muito. Eu me entusiasmo com a FAPESP. Eu consegui muita coisa na minha carreira por causa dela. Ainda bem que temos a FAPESP. Os outros estados choram. Os que estão melhores são a FAPEMIG (Minas Gerais) e a do Rio Grande do Sul, mas não chegam aos pés da FAPESP. A FAPESP não é só Estadual... Ela financia a UNIFESP e até instituições de outros Estados. Eu não gosto disso... Tem assessores de outros estados, tem financiamento à indústria e a instituições de outros estados. A gente sente ciúme...

A Profa. Sara Saad, da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp, da mesma forma, ressaltou a credibilidade da FAPESP:

O ponto importante da FAPESP é que há seriedade, não é uma instituição que vai denegar ou aceitar um projeto em função de coisas políticas, então todos se sentem capacitados a ter um financiamento e por isso que o Estado de São Paulo tem tanta produção científica. Em alguns financiamentos, tem grupos que ficam fora e acabou e na FAPESP a gente sabe que não é assim.

Esses depoimentos são importantes indícios de que há, além de uma relação formal facilmente reconhecida, também a relação informal, subjetiva, objeto de estudos dos pesquisadores da Teoria Institucional, que foi medida em densidade e intensidade pelos instrumentos e ferramentas adotadas neste trabalho.

Como sugestão para estudos futuros, fica a submissão dos mesmos conceitos abordados neste trabalho a um paralelo com os conceitos da Teoria da Dependência de Recursos e aos conceitos da Teoria de Rede, já que ambas tratam da relação entre organizações. Esse futuro estudo poderá possibilitar o aprofundamento dos conhecimentos sobre as complexas formas de relações institucionais em campos organizacionais específicos, como o que foi estudado nesta pesquisa.

## 7. BIBLIOGRAFIA

BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1978.

BURRELL, Gibson, e MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**: Elements of sociology of corporate life. Londres: Heinemann, 1979.

CAPES, 2009. Programa PROEX. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/bolsas/bolsas-no-pais/proex>>. Acesso em: 22 jan.2009.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações**. IN: Anais do XXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (orgs.) **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, C. A. P.; PACHECO, F. L.; GUIMARÃES, R. G. **Análises organizacionais no campo da cultura e a importância do Estado**. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2004, Rio de Janeiro. Anais do I EnAPG, 2004.

COSER, Cláudia; ROSA, Alexandre Reis. **A Abordagem Institucional na Administração**: A Produção Científica Brasileira entre 1993 e 2003. In: I Seminário de Gestão de Negócios – FAE Business School, 2004, Curitiba, 2004.

DIMAGGIO, Paul J.; Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul. J. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited**: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, Vol. 48, No. 2 (abr/1983), 147-160, 1983.

DINIZ, Bruno Vieira; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Poder e influência interpessoal nas organizações**. Pesquisa FACEF, V.8, N.1. Franca/São Paulo, FACEF: 2005.

FAPESP. **Para uma história da FAPESP**: marcos documentais. Organizadores Shozo Motoyama, Amélia Império Hamburger e Marilda Nagamini. São Paulo: FAPESP, 1999.

FAPESP. **O crescimento da agricultura paulista e as instituições de ensino, pesquisa e extensão numa perspectiva de longo prazo**: relatório final do projeto contribuição da FAPESP à agricultura do Estado de São Paulo. Paulo Fernando Cidade de Araújo; G. E. Schuh; Alexandre Lahóz Mendonça de Barros; Ricardo Shirota; Alexandre Chibebe Nicolella – São Paulo: FAPESP, 2003.

FAPESP. **Atividades de fomento à pesquisa e formação de recursos humanos desenvolvidas pela FAPESP entre 1962 e 2001**. Alberto Carvalho da Silva. São Paulo: FAPESP, 2004.

FAPESP, 2008: Análise pelos pares. Disponível em: <[www.fapesp.br/materia.php?data\[id\\_material\]=1480](http://www.fapesp.br/materia.php?data[id_material]=1480)>. Acesso em: 06 jan.2008.

FAPESP, 2009. Disponível em: <[www.fapesp.br](http://www.fapesp.br)>. Acesso em: 26 jan. 2009.

FONSECA, Valéria da Silva; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. **Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição**. Organizações & Sociedade, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

HAMBURGUER, Amélia Império. **FAPESP 40 anos – Abrindo fronteiras**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz, FONSECA, Valéria da Silva. **Homogeneização e Diversidade Organizacional: Uma Visão Integrativa**. In: ENANPAD, 1993, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; FONSECA, Valéria da Silva. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. ; NASCIMENTO, M. R. ; OLIVEIRA, P. T. **Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira**. In: XXV ENANPAD – Campinas. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M.. **Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, 1.a Edição Especial, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; GUARIDO FILHO, E. R. ; ROSSONI, L. **Campos Organizacionais e Estruturação: Reflexões e Possibilidades Analíticas**. In: IV ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2006, Porto Alegre. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MEYER, John. W., ROWAN, Brian. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. In MEYER, J. W., SCOTT, W. R. – Organizational environments: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983.

MOURA, Mariluce. **Um otimista com Método** – entrevista de Carlos Henrique de Brito Cruz. São Paulo: Revista Pesquisa FAPESP, edição 192, junho/2005.

NORTH, Douglass Cecil. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge. Cambridge University Press, 2003.

OLIVER, Christine. **Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions**. Academy of Management Review, v.15, n.2, p.241-265, 1990.

OLIVER, Christine. **Strategic responses to institutional processes**. Academy of Management Review, v. 16, nº 1, p. 145-179, 1991.

PRATES, Antonio Augusto Pereira. Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo. In: RODRIGUES, Suzana. Braga e CUNHA, Miguel Pina (org). **Novas Perspectivas na Administração de Empresas: Uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

REDMOND, William H. **Innovation, diffusion and institutional change**. Journal of Economic Issues, v. 37, n. 3 p. 665-679, 2003.

ROSSETO, C. R., ROSSETO, A. M., MELLO, L. F. **A Influência dos Stakeholders no Processo de Formulação das Estratégias Organizacionais: O Caso da Trevisan Incorporações e Participações Ltda**. In: CLADEA, 2002, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: CLADEA, 2002, v. 1.

ROSSETO, Carlos Ricardo; ROSSETO, Adriana Marques **O Estudo da Formulação Estratégica de Adaptação Organizacional sob a Ótica do Modelo de Tushman e Romanelli** In: ENANPAD 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003, v. 1.

ROSSETO, Carlos Ricardo; ROSSETO, Adriana Marques, **Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar** – RAE-Eletrônica, v.4, n.1, Art.7, jan/jul 2005

SCOTT, John. **Social Network Analysis – a handbook**. London: Sage Publications, 2000.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

\_\_\_\_\_. **Institutions and Organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

\_\_\_\_\_. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Ed. Herder, 1965.

SELZNICK, Philip. **TVA and the Grass Roots**. New York: Harper and Row, 1949.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

\_\_\_\_\_. **Institutionalism ‘old’ and ‘new’**. Administrative Science Quarterly, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SMAILES, Joanne; McGRANE, Angela. **Estatística Aplicada à Administração com Excel**. São Paulo: Atlas, 2002.

SUCHMAN, Mark C. **Managing legitimacy: strategic and institutional approaches**. In. Academy of management review. V.20, n.3, 571 – 610, 1995

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. – **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Org.); CARVALHO, Cristina Amélia (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003

ZUCKER, Lynne G. **The role of institutionalization in cultural persistence**. American Sociological Review, v. 42, 1977.

\_\_\_\_\_. **Institutional theories of Organization**. Annual Review of Sociology, v. 13, p. 444-464, 1987

## Apêndice I – Relação das 144 instituições para as quais o questionário foi enviado

USP	FAC MEDICINA RIBEIRAO PRETO/USP
USP	FAC MEDICINA/USP
USP	INST QUIMICA/USP
USP	INST FISICA SAO CARLOS/USP
USP	INST CIENCIAS BIOMEDICAS/USP
USP	INST FISICA/USP
USP	FAC MEDICINA VETERINARIA ZOOTECNIA/USP
USP	FAC CIENCIAS FARMACEUTICAS RIBEIRAO PRETO/USP
USP	CENTRO ENERGIA NUCLEAR AGRICULTURA/USP
USP	INST BIOCIENCIAS/USP
USP	FAC CIENCIAS FARMACEUTICAS/USP
USP	ESC POLITECNICA/USP
USP	ESC SUPERIOR AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ/USP
USP	PRO REITORIA PESQUISA/USP
USP	ESC ENGENHARIA SAO CARLOS/USP
USP	FAC ODONTOLOGIA RIBEIRAO PRETO/USP
USP	FAC FILOSOFIA CIENCIAS LETRAS RIBEIRAO PRETO/USP
USP	FAC SAUDE PUBLICA/USP
USP	FAC ARQUITETURA URBANISMO/USP
USP	INST OCEANOGRAFICO/USP
USP	INST ASTRONOMIA GEOFISICA CIENCIAS ATMOSFERICAS/USP
USP	INST MATEMATICA ESTATISTICA/USP
USP	INST GEOCIENCIAS/USP
USP	FAC ZOOTECNIA ENGENHARIA ALIMENTOS/USP
USP	INST QUIMICA SAO CARLOS/USP
USP	INST PSICOLOGIA/USP
USP	FAC ODONTOLOGIA/USP
USP	INST CIENCIAS MATEMATICAS COMPUTACAO SAO CARLOS/USP
USP	FAC ODONTOLOGIA BAURU/USP
USP	ESC ENFERMAGEM RIBEIRAO PRETO/USP
USP	FAC ECONOMIA ADMINISTRACAO CONTABILIDADE/USP
USP	ESC ENGENHARIA LORENA/USP
USP	FAC FILOSOFIA LETRAS CIENCIAS HUMANAS/USP
USP	ESC ARTES CIENCIAS HUMANIDADES/USP
USP	INST MEDICINA TROPICAL SAO PAULO/USP
USP	ESC EDUCACAO FISICA ESPORTE/USP
USP	ESC ENFERMAGEM/USP
USP	ESC COMUNICACOES ARTES/USP
USP	MUSEU ARQUEOLOGIA ETNOLOGIA/USP
USP	CENTRO BIOLOGIA MARINHA/USP
UNICAMP	FAC CIENCIAS MEDICAS/UNICAMP
UNICAMP	INST FISICA GLEB WATAGHIN/UNICAMP
UNICAMP	INST BIOLOGIA/UNICAMP
UNICAMP	INST QUIMICA/UNICAMP
UNICAMP	FAC ENGENHARIA ALIMENTOS/UNICAMP
UNICAMP	INST FILOSOFIA CIENCIAS HUMANAS/UNICAMP
UNICAMP	FAC ODONTOLOGIA PIRACICABA/UNICAMP
UNICAMP	INST GEOCIENCIAS/UNICAMP
UNICAMP	FAC EDUCACAO/UNICAMP
UNICAMP	FAC ENGENHARIA QUIMICA/UNICAMP
UNICAMP	CENTRO BIOLOGIA MOLECULAR ENGENHARIA GENETICA/UNICAMP
UNICAMP	FAC ENGENHARIA AGRICOLA/UNICAMP
UNICAMP	NUCLEO INTERDISCIPLINAR INFORMATICA APLICADA EDUCACAO/UNICAMP
UNICAMP	INST MATEMATICA ESTATISTICA COMPUTACAO CIENTIFICA/UNICAMP
UNICAMP	FAC ENGENHARIA CIVIL ARQUITETURA URBANISMO/UNICAMP
UNICAMP	FAC ENGENHARIA ELETRICA COMPUTACAO/UNICAMP

UNICAMP	INST COMPUTACAO/UNICAMP
UNICAMP	NUCLEO ESTUDOS POLITICAS PUBLICAS/UNICAMP
UNICAMP	CENTRO HEMATOLOGIA HEMOTERAPIA HEMOCENTRO/UNICAMP
UNICAMP	FAC ENGENHARIA MECANICA/UNICAMP
UNICAMP	CENTRO ATENCAO INTEGRAL SAUDE MULHER/UNICAMP
UNICAMP	CENTRO PLURIDISCIPLINAR PESQ QUIMICAS BIOLOGICAS AGRICOLAS/UNICAMP
UNESP	FAC MEDICINA BOTUCATU/UNESP
UNESP	INST QUIMICA ARARAQUARA/UNESP
UNESP	FAC CIENCIAS AGRARIAS VETERINARIAS JABOTICABAL/UNESP
UNESP	INST BIOCENCIAS BOTUCATU/UNESP
UNESP	INST BIOCENCIAS LETRAS CIENCIAS EXATAS SAO JOSE RIO PRETO/UNESP
UNESP	FAC ENGENHARIA GUARATINGUETA/UNESP
UNESP	FAC MEDICINA VETERINARIA ZOOTECNIA BOTUCATU/UNESP
UNESP	FAC ODONTOLOGIA ARACATUBA/UNESP
UNESP	FAC ENGENHARIA ILHA SOLTEIRA/UNESP
UNESP	INST GEOCIENCIAS CIENCIAS EXATAS RIO CLARO/UNESP
UNESP	FAC CIENCIAS BAURU/UNESP
UNESP	INST BIOCENCIAS RIO CLARO/UNESP
UNESP	FAC ODONTOLOGIA ARARAQUARA/UNESP
UNESP	FAC CIENCIAS LETRAS ASSIS/UNESP
UNESP	FAC CIENCIAS FARMACEUTICAS ARARAQUARA/UNESP
UNESP	FAC CIENCIAS AGRONOMICAS BOTUCATU/UNESP
UNESP	CAMPUS EXPERIMENTAL LITORAL PAULISTA/UNESP
UNESP	FAC CIENCIAS TECNOLOGIA PRESIDENTE PRUDENTE/UNESP
UNESP	FAC ODONTOLOGIA SAO JOSE CAMPOS/UNESP
UNESP	FAC ENGENHARIA BAURU/UNESP
UNESP	CENTRO AQUICULTURA JABOTICABAL/UNESP
UNESP	INST ARTES SAO PAULO/UNESP
UNIFESP	ESC PAULISTA MEDICINA/UNIFESP
UNIFESP	DEPTO MICROBIOLOGIA IMUNOLOGIA PARASITOLOGIA/UNIFESP
UNIFESP	CAMPUS DIADEMA/UNIFESP
UNIFESP	CAMPUS BAIXADA SANTISTA/UNIFESP
UNIFESP	DEPTO NEUROLOGIA NEUROCIRURGIA/UNIFESP
UNIFESP	DEPTO PSIQUIATRIA/UNIFESP
UNIFESP	DEPTO PSICOBIOLOGIA/UNIFESP
UNIFESP	INST NACIONAL FARMACOLOGIA/UNIFESP
UNIFESP	CENTRO DESENV MODELOS EXPERIMENTAIS MEDICINA BIOLOGIA/UNIFESP
UNIFESP	DEPTO OFTALMOLOGIA/UNIFESP
UNIFESP	DEPTO MEDICINA/UNIFESP
UNIFESP	DEPTO CIRURGIA/UNIFESP
USF	PRO REITORIA ACADEMICA/USF
USF	UNIV SAO FRANCISCO CAMPUS BRAGANCA PAULISTA/USF
USC	CENTRO CIENCIAS BIOLOGICAS PROFISSOES SAUDE/USC
UPM	FAC CIENCIAS BIOLOGICAS EXATAS EXPERIMENTAIS/UPM
UNIVAP	INST PESQUISA DESENVOLVIMENTO/UNIVAP
UNITAU	PRO REITORIA PESQUISA POS GRADUACAO/UNITAU
UNISO	CENTRO CIENCIAS BIOLOGICAS SAUDE/UNISO
UNIMEP	FAC CIENCIAS SAUDE/UNIMEP
UNIFRAN	PRO REITORIA ADJUNTA PESQUISA POS GRADUACAO/UNIFRAN
UNICSUL	CENTRO CIENCIAS BIOLOGICAS SAUDE/UNICSUL
UNICASTELO	FAC CIENCIAS SAUDE SAO PAULO/UNICASTELO
UNIARA	CENTRO UNIVERSITARIO ARARAQUARA/UNIARA
UMC	PRO REITORIA PESQUISA POS GRADUACAO EXTENSAO ASSUNTOS COMUNIT/UMC
UFSCAR	CENTRO CIENCIAS EXATAS TECNOLOGIA/UFSCAR



UFSCAR	CENTRO CIENCIAS BIOLOGICAS SAUDE/UFSCAR
UFSCAR	CAMPUS SOROCABA/UFSCAR
UFABC	CENTRO CIENCIAS NATURAIS HUMANAS/UFABC
UFABC	CENTRO ENGENHARIA MODELAGEM CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS/UFABC
UBC	CENTRO CIENCIAS SAUDE/UBC
SSSP	INST BUTANTAN/SSSP
SSSP	INST CORACAO/SSSP
SSSP	FUND HEMOCENTRO RIBEIRAO PRETO/SSSP
SSSP	HOSP CLINICAS SAO PAULO/SSSP
SSSP	INST ADOLFO LUTZ/SSSP
SSSP	FUND PRO SANGUE HEMOCENTRO SAO PAULO/SSSP
SMASP	INST BOTANICA/SMASP
SDSP	INST PESQUISAS ENERGETICAS NUCLEARES/SDSP
SDSP	FAC MEDICINA SAO JOSE RIO PRETO/SDSP
SBIBAE	SOC BENEFICIENTE ISRAELITA BRASILEIRA HOSP ALBERT EINSTEIN/SBIBAE
SBIBAA	INST ISRAELITA ENSINO PESQUISA/SBIBAA
SAASP	INST AGRONOMICO CAMPINAS/SAASP
SAASP	AGENCIA PAULISTA TECNOLOGIA AGRONEGOCIOS/SAASP
SAASP	INST TECNOLOGIA ALIMENTOS/SAASP
SAASP	INST BIOLOGICO SAO PAULO/SAASP
SAASP	INST ZOOTECNIA/SAASP
PUCSP	PROG EST POS GRAD EDUCACAO MATEMATICA/PUCSP
PMSP	CENTRO CONTROLE ZONOSSES/PMSP
MCT	INST NACIONAL PESQUISAS ESPACIAIS/MCT
MCT	ASSOC BRASILEIRA TECNOLOGIA LUZ SINCROTRON/MCT
MCT	CENTRO PESQUISAS RENATO ARCHER/MCT
FUABC	FAC MEDICINA ABC/FUABC
FAVC	FAC CIENCIAS MEDICAS SANTA CASA SAO PAULO/FAVC
FAP	HOSP CANCER ANTONIO CANDIDO CAMARGO/FAP
EMBRAPA	EMBRAPA - EMPRESA BRASILEIRA DE PESQ AGROPECUARIA
CTA	INST TECNOLOGICO AERONAUTICA/CTA
CPQD	CENTRO PESQUISA DESENVOLVIMENTO/CPQD
CEMICAMP	CENTRO PESQUISAS CONTROLE DOENCAS MATERNO INFANTIS CAMPINAS/CEMICAMP
	CENTRO LATINO AMERICANO CARIBE INFORMACAO CIENCIAS SAUDE



Apêndice II – Tabulação das respostas ao questionário da pesquisa estruturada, recebidas de 58 (40%) do total de 144 instituições para as quais o questionário foi enviado.

n	Instituição	Média ⇒ Grupo	5,1	5,3	5,1	5,2	4,8	4,8	2,5	3,3	2,2	3,9	4,7	3,8	3,9
			1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	2b	2c	2d	2e	2f	2g
1	Escola Politécnica	USP	4	2	4	6	5	6	6	4	3	2	4	5	5
2	Instituto de Química de São Carlos	USP	6	5	6	5	4	4	2	1	1	4	5	3	2
3	Escola de Educação Física e Esporte	USP	6	6	5	6	5	6	5	4	4	5	5	4	2
4	Faculdade de Engenharia Mecânica	Unicamp	5	4	4	3	3	3	1	1	1	5	2	2	3
5	Instituto de Ciências Matemáticas e Comput	USP	6	5	6	2	5	4	1	3	3	4	5	2	2
6	Centro de Biologia Marinha	USP	6	6	5	6	5	6	4	5	4	5	5	5	5
7	Centro de Ciências Biológicas e Saúde - UNICSUL	IE Part	5	5	5	5	5	1	1	6	3	6	6	6	5
8	Centro de Tecn. da Informação Renato Archer/MCT	IP Fed	5	5	5	4	4	6	1	2	1	4	4	2	4
9	Faculdade de Medicina de Botucatu	Unesp	5	5	5	6	6	6	6	1	1	6	2	4	6
10	Instituto Butantan	IP Est	6	5	6	5	5	6	3	3	2	4	6	5	5
11	Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presid. Prudente	Unesp	6	6	4	4	4	6	4	4	4	4	6	4	4
12	Centro de Pesq. em Saúde Reprodutiva de Campinas	IP Part	6	6	5	4	4	4	1	2	1	4	4	3	2
13	Instituto de Botânica	IP Est	5	5	6	4	6	6	3	5	1	4	6	3	3
14	Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR	IE Fed	6	5	4	5	6	5	3	3	1	3	3	3	3
15	Universidade do Vale do Paraíba	IE Part	5	6	6	6	6	6	5	4	6	6	5	4	6
16	Instituto de Física	USP	5	5	6	6	6	5	1	1	1	1	5	5	6
17	Escola de Engenharia de São Carlos	USP	6	6	6	6	6	6	2	5	5	6	6	5	5
18	Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA/CTA	IP Fed	4	5	3	6	2	5	1	2	1	4	5	4	5
19	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares - IPEN	IP Est	2	5	6	6	5	6	1	2	1	3	4	2	3
20	Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp	Unicamp	6	4	3	3	2	3	1	1	1	5	4	4	5
21	Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde - BIREME/OPAS/OMS	IP Part	6	6	5	5	4	5	5	3	2	4	5	4	1
22	Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron - ABTLUS	IP Part	5	6	4	4	4	4	1	4	1	3	3	2	1
23	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - ESALQ	USP	5	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5
24	Faculdade de Engenharia Química	Unicamp	6	5	6	5	5	3	3	4	1	4	5	4	4
25	Faculdade de Odontologia de Piracicaba	Unicamp	6	6	6	5	5	5	1	6	4	6	4	4	6
26	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais / Diretoria Geral	IP Fed	5	6	6	5	2	4	2	5	3	5	5	5	5
27	Centro de Energia Nuclear na Agricultura	USP	6	6	6	6	5	6	3	4	2	5	6	5	6
28	Escola de Engenharia de Lorena	USP	6	6	3	6	4	6	2	2	2	3	4	4	2
29	Universidade de Sorocaba	IE Part	5	6	1	1	1	4	6	5	1	6	5	6	2
30	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	IP Fed	1	4	4	5	5	4	1	1	1	1	2	1	1
31	Centro de Biologia Molecular e Engenharia Genética	Unicamp	6	6	6	6	6	6	4	5	4	6	6	6	6
32	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais / Comunicação Institucional	IP Fed	2	5	6	6	6	5	2	1	1	2	6	4	3
33	Instituto de Medicina Tropical de São Paulo	USP	5	5	5	5	5	4	1	2	2	1	5	2	1
34	Comissão de Pesquisas da Unesp	Unesp	6	6	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	5
35	Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto	USP	6	6	6	5	6	4	1	6	1	6	6	5	5
36	Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia - UFSCAR	IE Fed	6	6	6	6	6	6	1	1	1	2	1	1	2
37	Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo	Unicamp	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
38	Faculdade de Odontologia	USP	5	6	6	4	4	5	2	2	1	4	5	2	3
39	Faculdade de Ciências e Letras - Campus de Assis	Unesp	5	6	5	6	4	4	2	5	3	6	5	5	3
40	Faculdade de Odontologia de Bauru	USP	6	6	6	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6
41	Faculdade de Medicina	USP	6	6	6	6	5	6	2	4	4	5	6	4	5
42	Instituto de Geociências	Unicamp	4	5	5	5	5	2	1	1	1	4	5	2	3
43	Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia	Unesp	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	6	5	5
44	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações	IP Part	4	4	3	5	5	4	1	1	1	1	1	1	4
45	Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira	Unesp	2	6	6	6	5	4	2	5	2	2	4	4	2
46	Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina	IP Est	5	5	5	6	5	5	2	2	1	4	5	3	3
47	Universidade São Francisco	IE Part	4	5	4	5	5	5	2	2	1	2	6	2	4
48	Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto	USP	6	6	6	5	6	5	1	1	1	5	3	1	2
49	Instituto Biológico	IP Est	6	6	6	6	6	5	1	5	1	5	6	6	6
50	Universidade Camilo Castelo Branco	IE Part	6	6	3	6	6	6	6	5	4	4	5	5	4
51	Faculdade de Engenharia Agrícola	Unicamp	3	6	6	6	5	5	1	2	1	1	6	5	6
52	Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos	USP	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5
53	Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação - FEEC	Unicamp	5	4	4	5	5	5	2	3	3	4	4	3	4
54	Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá	Unesp	5	5	4	4	5	5	4	4	2	1	3	2	3
55	Instituto de Química	USP	5	5	6	6	5	5	1	6	1	1	6	2	4
56	Universidade Federal do ABC	IE Fed	5	5	4	5	3	4	1	3	4	4	4	5	6
57	Instituto de Tecnologia de Alimentos	IP Est	5	4	4	4	3	3	2	4	2	2	5	5	5
58	Escola Paulista de Medicina - UNIFESP	IE Fed	3	2	5	6	4	1	1	2	1	3	6	4	5



## Apêndice III – Entrevistas semi-estruturadas

### Transcrições

Centro de Pesquisas e Controle de Doenças Materno Infantis de Campinas - CEMICAMP

Profa. Dra. Maria José Osis – Pesquisadora (representante do Diretor)

(19) 3289-2856

[cemicamp@emicamp.org.br](mailto:cemicamp@emicamp.org.br)

14/11/08 14:00 – Sala de reuniões - Cemicamp

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

P: O Cemicamp é particular?

R: O Cemicamp é uma organização não-governamental. Nós estamos dentro da Unicamp, mas não somos parte dela. Nós temos um convênio. Toda a nossa infra-estrutura e o nosso pessoal são mantidos com recursos de pesquisa.

P: Com quais instituições o Cemicamp se relaciona, quando o assunto é pesquisa científica e em que intensidade?

R: Em primeiro lugar, com a FAPESP. Depois CNPq. Em terceiro a Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização das Nações Unidas (ONU) e Ministério da Saúde. Há também relação com a Capes, mas apenas para bolsas.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: Na medida em que a FAPESP é um dos nossos principais financiadores de pesquisas, a relação com a FAPESP é muito importante sob esse ponto de vista (dos recursos financeiros).

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: O fato de a FAPESP com os seus critérios, com a maneira com a qual ela se conduz, o fato de você ter projetos financiados pela FAPESP é, sem dúvida, um indicador da qualidade do trabalho dos pesquisadores. Na medida em que você tem projeto, significa que o nosso trabalho tem sido bem avaliado pela FAPESP e que, conseqüentemente, é um bom trabalho porque a FAPESP tem a tradição de fazer boas avaliações.

Dependência de Recursos: Uma parte relevante dos recursos financeiros e dos recursos de suporte aos negócios tem origem na instituição central

Legitimação: O prestígio de uma instituição é associado às outras instituições de sua relação

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: É muito importante para nós, ao longo do tempo, o fato de que **isso vem aumentando**. Nós começamos com poucos professores que tinham projetos financiados e agora já temos uma gama maior. Boa parte do nosso pessoal se formou aqui dentro. Terminou a graduação, fez mestrado, fez doutorado, então **muitos dos que estão concluindo o doutorado estão conseguindo aprovar projetos junto a FAPESP, então isso faz com que a gente tenha uma tradição que é para nós muito positiva.**

Legitimação: A tradição de parceria entre as organizações do campo é interpretada como prova de comprometimento e cumplicidade.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: **O nosso Centro de Pesquisa, do ponto de vista administrativo, sempre primou pela questão da transparência na área financeira e administrativa, então isso, junto com a FAPESP, é uma boa combinação, porque a FAPESP também trabalha assim e, para nós, sempre fica mais fácil trabalhar assim do que de outra maneira.**

Confiança: As decisões são consideradas transparentes e apropriadas pelas instituições que se relacionam.

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: Quanto ao compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a nossa instituição, o fato de a gente **ter acesso à página na internet da FAPESP, à revista [Pesquisa FAPESP], aos noticiosos**, tudo isso são instrumentos que a gente usa para a formação e aprimoramento dos pesquisadores que estão aqui dentro.

Reciprocidade: Compartilhamento de informações estratégicas entre as instituições (o compartilhamento mostrou-se limitado aos informativos)

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Como eu disse antes, a tradição da FAPESP, o nome que a FAPESP tem, tem uma força política e é importante para defender a política científica no nível do estado e do Brasil. A maneira como a FAPESP recebe os recursos e divide, eu acho que isso tem influência no campo da política científica muito importante. Tanto é que a gente vê cada vez mais as Fundações de Amparo à Pesquisa dos outros estados que, ao meu ver, seguem o modelo da FAPESP, um modelo de excelência. Então, para nós, isso é bastante importante, pois nos sentimos inseridos nesse contexto de uma defesa da política científica. Na minha avaliação, a FAPESP influencia o CNPq... O CNPq, pela nossa experiência, nos últimos 5 ou 6 anos, modificou bastante a sua maneira de proceder em relação aos pesquisadores. Eu acho que ficou mais próximo do que a FAPESP faz.

Confiança: As instituições assumem representação política das demais em defesa dos interesses comuns.

Sentimento de inserção.

A FAPESP é vista como modelo de excelência e influencia as demais agências de fomento do país.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: A nossa instituição sempre teve uma maneira de se conduzir que não teve grande dificuldade para se adaptar ao que a FAPESP exige. Por exemplo, não tivemos que fazer mudanças na nossa estrutura para atender aos requisitos da FAPESP e nem modificar o nosso quadro de dirigentes em função do relacionamento com a FAPESP. Nós já tínhamos uma maneira de funcionar que mudou muito pouco em relação a isso.

Influência: Em função da relação com a instituição central, houve pouca mudança organizacional mas admite que não mudou porque já adotava maneira de funcionar parecida com o esperado pela FAPESP

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Como a FAPESP tem regras sobre como você gasta os recursos, no que você pode empregar, algumas coisas tivemos que adaptar, como no caso do trabalho de terceiros, que é sempre um problema quando um projeto maior demanda a entrada de trabalho de outras pessoas. Quando o projeto será financiado pela FAPESP, a gente trabalha com os recursos de uma maneira distinta de quando, por exemplo, o financiamento é da OMS, que tem outras regras. Então, para trabalhar com a FAPESP, a gente tem que se adaptar um pouco nessa questão da gestão.

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições sofrem influência nas decisões de gestão.

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: Não, isso não ocorreu.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?



R: Não sentimos uma consequência direta. No nosso caso, como trabalhamos também com outras instituições, eu diria que o nosso hábito, como instituição, está marcado por esse conjunto. Há coisas que vêm mesmo da relação com a FAPESP, sim, mas temos também outras coisas que vêm de outras tradições, porque a gente trabalha também com outras instituições.

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições sofrem influência nas decisões de gestão.

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

R: É verdade. Nós usamos, mas não só da FAPESP. Costumamos fazer um relatório anual do nosso Centro, temos uma assembléia anual em que os membros do conselho avaliam toda a produção do Centro, então nós usamos os projetos aprovados pela FAPESP e também pelo CNPq e outros. Há muitos anos fazemos isso.

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

R: Não posso dizer que houve uma forte influência no nosso planejamento em função da relação com a FAPESP. Essa influência se dá assim: Na medida em que temos projetos aprovados, como por exemplo, um projeto grande que temos aprovado com a FAPESP, no qual o pesquisador beneficiado é o Professor (?) e é um projeto que está sendo realizado no Estado de São Paulo todo. No ano que vem, temos atividades que vamos realizar, então traçamos algumas metas para a Instituição ou para o Departamento, em termos de disponibilidade de pessoal, de infra-estrutura, etc., em função desses projetos, mas não são coisas definitivas. Na medida em que esse projeto acaba, já temos outro para tocar. Então, a questão da influência sobre as nossas metas é mais circunstancial, de acordo com o projeto que estamos desenvolvendo.

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições sofrem influência nas decisões de gestão.

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?

R: Tivemos muito pouca influência em relação aos temas nossos. Ficamos alertas para ver se a FAPESP está lançando algo na área em que nós trabalhamos. Então, nós não temos mudado os nossos interesses de pesquisa em função do que a FAPESP tem divulgado.

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições dão prioridade/preferência para atividades e temas que são de interesse da instituição central.

P: A atitude do pesquisador muda quando ele é beneficiado com um financiamento de projeto pela FAPESP?

R: Na experiência que eu tenho tido aqui, vejo que para a auto-estima do pesquisador faz muito bem. A FAPESP é uma instituição de excelência, então você ter um projeto aprovado faz bem a sua auto-estima. Na medida em que o pesquisador vive das suas pesquisas e vai publicar, você ter um projeto que tem um financiamento que você pode realizá-lo de uma maneira tranqüila, com os recursos necessários, isso vai facilitar o seu trânsito. Nesse ponto de vista, ter um projeto financiado abre a perspectiva de chegar ao fim da linha desse processo. Tem uma influência sim.

Legitimação: O prestígio de um dos atores é associado a outros atores do campo

P: E quando é negado, prejudica?

Influência: A carreira é impactada pela aprovação de projetos pela FAPESP

R: Não sei se sempre... Há um prejuízo direto. No caso do Cemicamp, nós não somos a Universidade, ou seja, nós dependemos dos nossos projetos de pesquisa para o nosso salário, para tudo enfim, ao ver um projeto negado você tem uma preocupação imediata que é: se eu quero continuar trabalhando preciso conseguir projetos financiados. Nesse ponto de vista ocorre um prejuízo em relação ao qual você tem que tomar uma providência, como enviar o projeto para outra instituição ou tentar corrigir os problemas e solicitar que a FAPESP reveja a sua decisão, então você pode ter um prejuízo direto. Agora, eu não vejo um prejuízo em termos de nome, de prestígio, eu acho que não. Quando o pesquisador é pago pela Universidade e não depende disso, pode ser um prejuízo na programação que ele tem na carreira dele, na linha de pesquisa, vai atrasar, e como a FAPESP é uma instituição cujo financiamento costuma ser adequado, financia os itens que são necessários, se for negado o pesquisador pode ter um atraso no desenvolvimento do seu trabalho.

P: Há uma pessoa a quem todos recorrem pois sabe orientar como entrar com proposta na FAPESP?

R: No Cemicamp, temos pesquisadores seniores que têm mais tradição de ter projetos aprovados na FAPESP, então os novos pesquisadores sempre pedem ajuda tanto na preparação técnica como na orçamentária. A gente tenta evitar que o processo volte por dúvidas, perguntas, a gente tenta acelerar um pouco esse processo.

P: A FAPESP trata Institutos de Pesquisa e Universidades da mesma forma?

R: Eu imagino que, como a FAPESP trabalha com sistema de revisores [assessores] ad hoc convidados e teoricamente esses revisores não sabem a quem pertencem os projetos, não faz diferença a origem pelo menos para a revisão do conteúdo. Só

que, dependendo da linha de pesquisa, é mais fácil para quem revisa saber a procedência e aí eu acho que a FAPESP não tem muito controle sobre isso. Ela não sabe que aquele revisor por acaso identifica a procedência e se isso trás conflito de interesse. Eu acho que é possível haver diferença no tratamento mas não proposital. O próprio sistema tem brechas pelos quais pode-se entrar.

P: Há preferência por determinados temas de pesquisa em função da relação com a FAPESP?

R: Quem trabalha na área da saúde mais voltados para os aspectos sociais, que é o nosso caso, algumas vezes a gente fica com a sensação de que os temas mais técnicos da chamada tecnologia de ponta, eles são privilegiados. Pelo menos a nossa equipe, de vez em quando, conversa sobre isso. Eu não tenho dados para provar isso, mas é uma impressão que temos. Quando vemos os programas lançados, e isso não é uma característica só da FAPESP, ocorre com outras instituições também, existe uma grande ênfase para essa parte tecnológica.

P: Há mais alguma coisa que eu não perguntei mas que a Sra. gostaria de comentar sobre a relação com a FAPESP?

R: Uma questão que as vezes a gente levanta é sobre o processo pelo qual os projetos de pesquisa são avaliados, sobre o quanto a FAPESP tem controle sobre o teor dos pareceres. As vezes nós recebemos pareceres que são muito, entre aspas, "simplórios" digamos. Tanto que já tivemos a experiência de pedir à FAPESP a reconsideração e vários itens terem sido reconsiderados. As vezes você fica com a impressão que, talvez por excesso de zelo em não interferir no processo de revisão, a FAPESP não sabe bem sobre a qualidade desses pareceres. (...) Antes recebíamos o parecer da FAPESP em apenas uma folha dizendo que foi denegado com base em tais observações. Agora, como o sistema SAGe, vem um formulário com várias perguntas que o revisor preencheu, então a minha impressão é que a FAPESP está tentando melhorar essa qualidade.

Confiança: As decisões são consideradas transparentes e adequadas mas identificou eventuais falhas no sistema de análise pelos pares.

Escola Paulista de Medicina - Unifesp  
 Prof. Dr. José Daniel Lopes – Chefe do Departamento de  
 Imuno-parasitologia  
 (11) 5549-6073 [jdlopes@unifesp.br](mailto:jdlopes@unifesp.br)

08/12/08 11:00 – Sala do Dr. José Daniel

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: Eu diria que é razoavelmente importante... Patente também é curriculum, tanto quanto uma publicação. Não necessariamente no mesmo valor e com a mesma importância. Do ponto de vista de um relatório da FAPESP, quem tem dez trabalhos perde de quem tem dez trabalhos e uma patente.

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: Eu acho que essa pergunta é um pouquinho indevida... Na verdade, os projetos que vão para a FAPESP, sejam temáticos ou individuais, têm um responsável. No temático é “coordenador” e no individual é “responsável”. O que vale para a FAPESP é essa pessoa e não a instituição. Essa pessoa pode estar aqui, na UNESP, na Unicamp, onde for. Se essa pessoa tem um curriculum de produção científica, produção intelectual, formação de recursos humanos, histórico de investigação e de produção intelectual, a FAPESP vai financiá-la. Se ele não tiver isso, mesmo que seja da UNIFESP, da Unicamp ou da USP, ele não levará. Então, **eu julgo (como assessor *ad hoc* do CNPq e da FAPESP) projetos que vêm de Minas, do Rio, da USP, da Unicamp, de Ribeirão Preto.** Eu não olho se o cara é de Ribeirão ou não. Eu olho o histórico do cara, o projeto que ele está apresentando, as pessoas que ele está formando e o número de publicações que ele está fazendo. O cara é consistente, ele leva dinheiro. O cara não é consistente, ele não leva dinheiro. Se ele for de Sorocaba, Ribeirão, São Paulo, seja de onde for, não muda muito. A relação com a FAPESP é uma relação individual. Até a Reserva Técnica acaba se transformando numa relação individual. É tão individual que não há como a Procuradoria, a advogada da escola, interferir na relação minha com a FAPESP. A única coisa que a escola pode fazer com relação a um projeto meu com a FAPESP é dizer que não vai me ceder os espaços para executar o projeto. Como ela nunca faz isso, porque ela espera que eu faça alguma coisa boa, ela diz: o Prof. José Daniel está

Controle: Exercício de controle da atividade-fim da instituição central pelas demais, por participarem de órgãos da primeira.

autorizado etc., etc. É a única coisa que ela faz. Então, para a imagem da instituição, contribui muito pouco.

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Sim, isso faz, em qualquer instituição de São Paulo. **Não há como fazer ciência em São Paulo sem a FAPESP.**

Legitimação: a tradição de parceria entre as organizações é interpretada como prova de comprometimento e cumplicidade

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: **Não existe transparência. Quando eu dou um parecer, ele é confidencial.** ~~Quem levou ou não levou, jamais vai saber por quem.~~ “Quem foi esse cara, esse bandido que disse não para mim, etc.”. A única coisa transparente é o conteúdo do parecer que foi dado mas não de quem deu. Não é um processo transparente. **É um processo correto de revisão pelos pares. Vou acrescentar aqui: “revisão pelos pares bastante correta”. Isto é extremamente importante.**

O termo “transparente” foi interpretado como “não sigiloso”.

Confiança: As decisões são consideradas transparentes e apropriadas pelas instituições com que se relaciona

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: Compartilha... **ela me manda revistas...** é importante. Não mais do que isso.

Reciprocidade: compartilhamento de informações estratégicas entre as instituições – tem acesso apenas a informativos.

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Zero. Não interfere.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: Não.

P: Tem, por exemplo, uma pessoa que cuida da relação com a FAPESP, nem que seja da parte administrativa? Porque tem instituição que tem uma pessoa nomeada que fica lá na mesa dela só cuidando da relação com a FAPESP.

R: A única coisa que **temos aqui é o que chamamos de “Posto FAPESP”,** que é um correio. Você entrega, eles põem no

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições passam por mudanças organizacionais.

malote e vai para a FAPESP. Quando volta, eles abrem o malote e distribuem.

P: Mas é funcionário daqui, da UNIFESP.

R: É funcionário da Pró-reitoria. Mas o que eu quero dizer é que esse cara não faz nada, é como se eu pedisse para você: “dá para você entregar, na saída, isso para a secretária?” e você passasse lá e entregasse. Isso não tem a menor importância na minha relação com a secretária. Você só me fez um favor. Eu não tenho um representante sentado na FAPESP. A FAPESP tem um conselho deliberativo que todo mundo gostaria de ter um representante lá. Este ano, por exemplo, nós queríamos ter. Fizemos até um acordo com a Unesp só que ninguém entendeu a história da Unesp. O cara da Unesp, o Macari, está lá e ele não está. Então, nós não temos nenhum representante nem no conselho deliberativo nem em lugar nenhum. Nós temos um ou outro que faz parte de comitês de avaliação ou dá pareceres *ad hoc*, esse tipo de coisa. Mas isso eu faço para a FAPESP, para o CNPq, para o *Brazilian Journal* (of Medical and Biological Research), para o (?), para o (?), mas sou parecerista *ad hoc*. Eu poderia subir um passo e, aí, tem um comitê na FAPESP que julga, digamos, Biológicas. Então, a parte de imunologia viria para eu dar um parecer final. Mas isso é uma coisa dinâmica, que é muito mais escolhida por nomes do que por instituição. O sujeito não está lá porque ele é da Unifesp. Ele está lá porque é o cara, um bom imunologista. Se assim não fosse, ele poderia ser até da Academia do Vaticano que ele não ia.

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições passam por mudanças organizacionais.

Minimizou a importância mas reconheceu que a organização tem algo na sua estrutura que só existe em função da relação com a FAPESP.

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Vejo muito menos a FAPESP dar palpite aqui. A FAPESP dizer: “Construa um prédio”, de jeito nenhum. Zero. Para não dizer zero, pouco...

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: Não.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?

R: Eu diria “razoavelmente pouco”. Veja bem: a FAPESP também trabalha sob a forma de editais. Se ela lança um edital em que ela vai financiar quem está estudando tuberculose, ela motiva aquele pessoal que está estudando tuberculose a fazer algumas coisas que estão contidas no edital. Então, para quem



já fazia tuberculose, ele (o edital) diz: nós queremos agora “clonagem gênica” disso também, queremos saber como estão os genes mais importantes. Se o cara faz clonagem gênica e faz tuberculose, se candidata a isso. Agora, a FAPESP não faria com que eu deixasse de ser imunologista e fosse ser fisiologista porque ela pediu. Então ela influencia até no momento do edital. Se ela resolve que nós precisamos de microbiologia de água para avaliar o tratamento de água que é feito em São Paulo, e que projetos serão bem-vindos, se eu sei fazer isso eu posso me candidatar. **Então é uma coisa que eu não estava fazendo normalmente e eu vou passar a fazer porque a FAPESP vai me financiar para fazer. Mas não muda a minha vida.** Ela não faz com que a instituição mude rumos, etc.

Influência: Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da instituição central

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

R: Avaliado por nós, você quer dizer... Ah, isso é. **Eu diria até muito.**

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

**R: Nem muito nem pouco.**

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições sofrem influência nas decisões de gestão.

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?

R: Isso sim, como eu disse (anteriormente), numa certa extensão. Se eu já faço “dengue” ou se eu já sou virologista e a FAPESP diz que vai financiar projetos de até 5 milhões em dengue e eu acho que sou capaz de estudar dengue. 5 milhões? Eu vou disputar! Ponho meu curriculum de virologista lá, para disputar esse dinheiro de dengue. É aquilo que eu disse antes: **funciona às vezes em função de editais.** Só para dar um exemplo, eu, que sou financiado pela FAPESP desde que eu existo, eu nunca respondi a um edital. Eu sempre fiz a minha pesquisa através de projetos temáticos e projetos individuais e de bolsistas que eu peço e eles me dão muito frequentemente. Hoje, por exemplo, eu tenho 2 ou 3 pós-doutorandos, além de 1 ou 2 doutorandos que são financiados pela FAPESP, têm reserva técnica, quer dizer, eu não funcionaria sem a FAPESP. Mas nunca respondi a um edital. Nunca vi um edital tão próximo da minha (linha de pesquisa). Se aparecesse lá um edital que financiasse caracterização de sub-populações celulares em imunologia, fique tranquilo que eu responderia.

Influência: Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da instituição central

P: Os recursos de pesquisa vêm de que instituições?

R: FAPESP, FINEP e Ministérios. Principalmente FAPESP, FINEP e Ministério da Ciência e Tecnologia, através do CTInfra, Genoprot, que são chamadas específicas da FINEP, e pequenos projetos, além de bolsas, do CNPq.

P: Em primeiro lugar de onde?

R: FAPESP, FINEP e, em 3.o, do MCT, para coisas eventuais, chamadas específicas ou resposta a solicitações específicas. O MCT, por si só, não faz chamadas. O MCT distribui determinados recursos, direcionadamente, através ou da FINEP ou do CNPq. Por exemplo: O CTInfra é dinheiro do MCT e quem distribui é a FINEP e como ela distribui: Ela abre o edital, todo mundo submete projetos, ela aprova aqueles que têm que ser aprovados e depois rateia o dinheiro. Tanto é que nós temos projetos sistematicamente aprovados e nunca levamos tudo o que pedimos. Se eles têm lá para distribuir 100 milhões e aprovam 150 milhões, cada um vai levar cerca de 70% da verba que pediu.

P: BNDES?

R: Nunca.

P: CAPES?

R: A CAPES financia a nossa pós-graduação inteira. Mas só a pós.

P: Para bolsas?

R: Não. Tem o dinheiro que ela dá para a pós graduação, através de um programa chamado PROEX. Todos os programas de pós graduação que tenham nota, por mais de 6 anos, acima de 6, e a nota máxima é 7, recebem recursos que esses programas gerenciam. Nós somos nota 7 desde que a CAPES existe então no dia que o PROEX abriu nós já éramos PROEX automaticamente. Todos os recursos da Pós dos outros programas, é a CAPES que distribui da forma que ela achar melhor. Para os programas como o nosso, ela simplesmente repassa o dinheiro para nós. A vantagem disso é, por exemplo, se eu tenho 15 bolsas de doutoramento para este ano e tenho 16 ótimos candidatos, eu teria que deixar um fora. Então eu posso pegar uma parte do dinheiro que era da pós-graduação, que é para ser utilizado, digamos, na compra de projetor, ou na compra de coisas normais da pós-graduação, as vezes material de consumo, etc., etc., e transformar esse dinheiro numa bolsa para pegar esse 16.o que é um sujeito



muito bom e que mereceria entrar. Eu tenho essa autonomia, coisa que os outros programas não têm. Esse é o programa chamado PROEX da CAPES. Fora isso, só bolsas.

P: O Sr. considera que a atitude do pesquisador muda quando ele é beneficiado com o financiamento de projeto pela FAPESP?

R: Vou responder com uma historinha... Há 20 anos, ou até mais, o Prof. Clodovaldo Pavan, que era da genética, um dos pais da genética humana brasileira, fundou, no CNPq, um programa que ele chamou de PIG (Programa Integrado de Genética). Então havia um montante de recursos que eram distribuídos para projetos especificamente direcionados para a genética, e que eram obviamente maiores do que uma simples distribuição de recursos do CNPq. Eu não sei o que aconteceu com o PIG, mas na mesma época, alguns pesquisadores que faziam parasitologia e imuno-parasitologia, foram ao CNPq e aproveitaram o embalo da idéia e criaram o PIDE – Programa Integrado de Doenças Endêmicas. Estudaram esquistossomose, leishmaniose, doenças de chagas, e no fim do 7.º ano de existência do PIDE, fez-se uma avaliação da produção científica brasileira de trabalhos relacionados com o PIDE. No primeiro ano, as duas barras, num gráfico de barras, a quantidade de trabalhos nacionais e trabalhos internacionais, era praticamente igual. No fim de 7 anos, o número de trabalhos nacionais era exatamente o mesmo, quer dizer, quem é ruim, continua ruim, não adianta. Mas aqueles que tinham propensão com o aparecimento do PIDE puderam mostrar o trabalho deles. A barra, que foi ascendente o tempo todo, de trabalhos internacionais, ficou 4,5 ou 5 vezes maior do que ela era antes. Ou seja, quando você financia adequadamente você melhora a qualidade e a quantidade da produção. Isso é definitivo. É o divisor de águas. Pesquisa é cara. Pesquisa não é barata. Este andar (Depto de Imuno Parasitologia da EPM), se eu não comprar nada, só mantê-lo, não comprar material permanente, não comprar um grampeador, nada, só a manutenção, meios de cultura, vidraria, plástico, reagentes normais, reagentes especiais, material de consumo, este andar custa, e a Universidade não me dá um tostão, custa 60 mil dólares/ano, só a manutenção. Isso significa que, qualquer projeto temático para 3 anos, tem que ter, embutido, 180 mil dólares além do que eu vou pedir para fazer duas ou três coisas. E, sabe quanto a Universidade me dá? Nada. Se este andar existe é porque eu existo.

Dependência de recursos: Uma parte relevante dos recursos financeiros e de suporte aos negócios tem origem na FAPESP.

P: Ter um projeto aprovado pela FAPESP proporciona prestígio ou status ao pesquisador junto a direção da Instituição?

R: O que dá prestígio e status é... deixa eu ver se eu acho aqui... se eu tiver sorte eu acho... o que eu ia te mostrar é um, entre vários, um *paper* que acaba de ser aceito no *Cancer Research*, que tem impacto 8. Isso, no dia que sai, todo mundo fica sabendo. Se você publica no *Bolivian (?) Proctology*, ninguém fica sabendo. No dia em que você publica na *Science*, *Nature*, todo mundo fica sabendo. É isso que dá prestígio. O que eu quero saber de você, no que eu vou te julgar é quantos *papers* você já publicou, qual a produção. Depois, eu posso ver quantos *papers* você publicou nos últimos 3 ou 4 anos. Depois eu quero saber o impacto, qual o índice de impacto de cada um desses trabalhos. Por exemplo, *Nature* tem impacto 24. O *Brazilian Journal of Medical and Biological Research* tem impacto 1. Então, a diferença entre um *Nature* e um *Brazilian Journal* é de 25 vezes. E mais... O *Brazilian Journal* publica, provavelmente, 50% do que lê. O *Science*, o *Nature*, lêem 10% do que recebem e publicam 5% do que lêem. Para você publicar um trabalho lá, tem que fazer baixar o dólar! É isso o que conta e é isso que a FAPESP vai ver na hora de liberar o dinheiro.

Influência na carreira: o status/prestígio ocorre em função das publicações do pesquisador. As agências financiam a produção científica e é isso que proporciona status e prestígio.

Há uma última coisa que quero dizer pois tenho um compromisso. Um bom laboratório, nos Estados Unidos, recebe 6 a 10 milhões de dólares ao ano. Eles chegam no final do ano com 5 *Nature*, 10 *Science*, entre os 40 trabalhos publicados. Aqui no Brasil você dá 2 milhões e no final de 2 anos você apresenta um *Immunology Letters*, que tem impacto 1,5 e todo mundo acha que é um colosso. Felizmente essa cultura está mudando. Se você produz bem e de forma constante, forma bem e de forma constante gente de boa qualidade, você tem prestígio. Se você não fizer isso, você não terá prestígio. Tem que ter dinheiro... Sem dinheiro, eu não teria feito isso. Tem que ter dinheiro, tem que ter o lugar, o laboratório. Quando você produz coisas de qualidade, não precisa olhar o resto. O que eu faço quando chega aqui, pelo CNPq ou FAPESP, um projeto para eu julgar: Eu olho o proponente. Se eu conheço, se eu sei o que o cara faz, dou uma olhada no projeto dele, no orçamento para ver se não está exagerando. Se eu não conheço, eu nem olho o projeto, eu vou direto no curriculum (... a gravação do final da entrevista foi perdida).

Dependência de recursos: Uma parte relevante dos recursos financeiros e de suporte aos negócios tem origem na FAPESP.

Faculdade de Ciências Médicas – Unicamp  
 Profa. Dra. Sara Saad – Coordenadora da Câmara de Pesquisa  
 da FCM/Unicamp  
 (19) 3521-8924

14/11/08 10:00 – Sala da Coordenadora da Câmara de Pesquisa

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

Pergunta: De onde vem os recursos para pesquisa científica?

Resposta: Da FAPESP. Em segundo lugar CNPq, depois CAPES e em quarto lugar a FINEP.

P: Do BNDES, a FCM recebe recursos?

R: Para a faculdade não. Apenas para as unidades assistenciais, como o Hemocentro, Hospital, [para infra-estrutura].

P: Há outros financiadores?

R: Sim, a Secretaria da Saúde, Ministério da Saúde, mas para as unidades assistenciais, para infra-estrutura.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: A gente depende, realmente, dos recursos financeiros da FAPESP, para qualquer desenvolvimento de projeto, porque é o nosso maior financiador. Somos mesmo dependentes. É uma verba que, quando aprovada, sabemos que a liberação é certa e há rapidez na aquisição de material importado. É o que faz a máquina virar.

Dependência de recursos: Uma parte relevante dos recursos financeiros e de suporte aos negócios tem origem na FAPESP, maior financiadora.

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: Não acho um fator tão importante quanto o anterior. A imagem da instituição é muito vista pela produção científica e isso não é a FAPESP que divulga, é a própria instituição. Existem vários órgãos do exterior que fazem essas comparações, ranking. Para nós, é importante saber que a Unicamp está entre as 200 melhores universidades do mundo. Esses rankings são importantes para divulgação da imagem.

As agências financiam a produção científica e isso é o que coloca a instituição em evidência e proporciona visibilidade.

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: A Faculdade de Ciências Médicas não tem tradição histórica de parceria com a FAPESP. Ela está adquirindo, diferentemente da FAPESP em relação à USP. A Unicamp nunca teve uma parceria estreita. **Agora tem mais coordenadores, assessores, o Diretor Científico é da Unicamp,** etc., mas isso é recente.

Controle: Exercício de controle da atividade-fim da instituição central pelas demais instituições, por participarem de órgãos da primeira.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: Existe transparência. Sabemos que o parecer parte do Assessor e que podemos recorrer, mas isso não é o mais importante para a relação com a FAPESP.

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: O compartilhamento de informações científicas eu acho pouco importante [para a relação com a FAPESP]. Por exemplo: a FAPESP divulga as informações científicas na revista dela, mas a maioria dos pesquisadores não usa muito, acabam usando mesmo as revistas científicas de alto impacto para divulgação, como a Nature, Science, que são específicas da área.

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Eu não acho que a FAPESP tenha essa representação política que deveria ter para defesa da comunidade científica. Isso é muito mais ligado ao Governo do Estado diretamente, à Secretaria da Ciência e Tecnologia, onde existe um pouco de participação da FAPESP, mas muito mais a de Planejamento para liberar recursos, etc. **Eu acho que há outros [órgãos] como o Conselho de Reitores, onde [a representação política] é mais importante.**

Confiança: as instituições assumem representação política das demais em defesa dos interesses comuns. Indicou maior influência do Conselho de Reitores das Universidades Estaduais.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: Toda a discussão interna da nossa Faculdade, não tem nada a ver com a diretriz da FAPESP.

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Não ocorreu.

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: Não ocorreu.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?

R: A maioria dos docentes não tem apoio da FAPESP. A maioria dos docentes está começando agora a ter, justamente porque **nunca houve essa parceria tão grande como agora**, agora talvez isso venha a acontecer. A gente nunca teve essa ligação. Existia a ligação individual do pesquisador, mas institucional, de pedir mais projetos numa determinada área, nunca se sentiu isso. É lógico que a gente estar pedindo projeto, ter a aprovação, ter a aprovação de bolsas, **isso sim está modificando a cultura, bastante, porque as pessoas estão se orientando para obter a aprovação de projetos**. As pessoas começaram a sentir que isso é possível e a trabalhar em função disso. Talvez, há uma ou duas décadas, muitos pesquisadores achavam que era inacessível.

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições passam por mudanças. Influência na cultura da instituição.

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

R: O número de projetos não é um indicador forte. Nós contamos o número de financiamentos, embora a gente tenha trabalhado para isso, as bases não aceitam muito como um indicador forte.

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

R: Os departamentos têm um comportamento diferente da instituição, individualmente, então varia de departamento para departamento. Tem departamento que tem mais... por exemplo: o hemocentro, todos os docentes têm financiamento da FAPESP, todos os docentes têm temático, então existe uma cultura de buscar as linhas de pesquisa que são amplas, etc. **Então tem algumas metas assim, mas varia de local para local**.

Influência: em função da relação com a instituição central, as demais instituições sofrem influência nas decisões de gestão.

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?

R: Os editais influenciam mas não muito, porque as pessoas já tem as suas linhas de pesquisa mas quando tem um edital, é lógico que existe um certo foco naquele edital.

Influência: Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da instituição central.

P: A atitude do pesquisador muda quando ele é beneficiado com um financiamento da FAPESP?

R: Sim, aumenta a auto-estima e ele se profissionaliza mais na atividade de pesquisa, mas no ponto de vista da instituição, existe, mas não muito. Existem outras atividades políticas em câmaras, etc., que as vezes é mais importante. Hoje isso está melhorando. [o pesquisador] está sendo mais reconhecido.

Influência: a carreira do pesquisador é impactada pela aprovação de projetos pela FAPESP.

P: Isso pode ter, então, algum impacto na carreira dele?

R: Com certeza pode. O financiamento gera mais pesquisa e isso, independentemente de ter o reconhecimento ou não, isso é uma roda, vai girando, e esse giro depende exclusivamente de você ter aprovação da FAPESP. Na hora em que você tem um projeto aprovado, você produz resultado e fica centrado para pedir outro quando aquele acabar, você aproxima alunos que estarão ligados a esse projeto,. A FAPESP é que gira, a FAPESP é o nosso maior aliado nisso, embora o CNPq tenha lançado muito edital, não é como a FAPESP que temos os editais de projetos individuais, que sabemos que é fluxo contínuo.

P: E quando o projeto é recusado: isso prejudica a carreira do pesquisador?

R: Totalmente. Por isso que é importante. Quando é recusado, gera rancor, abaixa a auto-estima, e com certeza a produção da pessoa é dependente disso, então, há redução na produção da pessoa. Quando o projeto é recusado, o que normalmente acontece é que todo mundo sente que na FAPESP, você pode recorrer. Normalmente, ninguém fica sabendo quem aprovou e quem não aprovou projeto, mas a pessoa sabe que ela pode recorrer e isso é importante. Ela pode modificar de acordo com as falhas que foram apontadas. Na verdade, a pessoa que insiste, acaba recebendo, a não ser que o curriculum dela não seja adequado. A FAPESP tem uns pontos que são chave: para o primeiro projeto, a análise de curriculum é mais leve, porque é o primeiro, principalmente se a pessoa acabou de fazer o doutorado, a FAPESP tenta dar um empurrão. A partir daquele primeiro, começa a ter mais cobrança. Conforme a pessoa vai recebendo mais auxílios, é uma bola de neve, ela tem que ir



mostrando mais competência. O curriculum tem que estar sempre atualizado e sempre bom. Se a avaliação é muito boa no começo da carreira e não é mais, ela pode não receber financiamento.

P: Em função da relação com a FAPESP, existe preferência por determinados temas de pesquisa?

R: Não, só nas chamadas específicas de novos editais, o que não é muito comum. Por exemplo, se a FAPESP lança um edital de parceria com empresas, então algumas pessoas que estão pensando em alguma coisa do gênero, vão focalizar naquilo, mas já estão com alguma aspiração naquele sentido. A gente sente que a FAPESP é um lugar em que a gente não se sente pressionado para fazer alguma coisa direcionada. É muito da linha em que as pessoas estão produtivas, é isso que vai valer na análise, se a produção naquela área está indo bem. A pesquisa induzida é muito mais nos editais do CNPq, da FINEP. Do ponto de vista de gerar conhecimento novo, a FAPESP acaba sendo muito boa porque ela dá verba para muita gente. Isso gera competição. Ao invés de dar muita verba para um pequeno grupo, ela distribui mais, então isso cria mais competição e cria maior possibilidade de essas pessoas criarem grupos de resultados bons, justamente porque gera competição.

Influência: Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da instituição central.

P: Na Faculdade, quando alguém está começando a relação com a FAPESP, tem aquela pessoa que entende do assunto?

R: Normalmente existe. Na verdade, o Coordenador da Câmara de Pesquisa sempre ajuda o pessoal novo ou as pessoas que estão lá na FAPESP, e no caso nós temos dois, um coordenador de área, que é da Neurologia, e nós temos um Adjunto, que fica mais com o Diretor Científico. Um é do grupo que se reúne toda semana para julgar os processos e nós temos um aqui da Unicamp então as pessoas as vezes querem saber: será que eu posso mandar? E ele diz: pode mandar, seu curriculum está de acordo... E tem o Adjunto que é daqui da Unicamp que ajuda bastante. Existe bastante a procura de gente nova e mesmo quando é denegado, a pessoa que recebe a recusa sempre procura essas pessoas para discutir o que pode fazer, se pode ou não pedir reconsideração.

Controle: Exercício de controle da atividade-fim da instituição central pelas demais instituições, por participarem de órgãos da primeira.

P: Tem mais alguma coisa sobre a relação com a FAPESP que eu não perguntei e que a Sra. julga interessante comentar?

R: O ponto importante da FAPESP é que há seriedade, não é uma instituição que vai denegar ou aceitar um projeto em função de coisas políticas, então todos se sentem capacitados a ter um financiamento e por isso que o Estado de São Paulo

Confiança/legitimidade: a forma de a FAPESP atuar gera confiança e credibilidade.

tem tanta produção científica. Em alguns financiamentos, tem grupos que ficam fora e acabou e na FAPESP a gente sabe que não é assim.



Faculdade de Medicina de Botucatu – UNESP  
 Profa. Dra. Silvana Artioli Schellini - Vice-Diretora (1 ano no cargo)  
 (14) 3811-6140 [diretoria@fmb.unesp.br](mailto:diretoria@fmb.unesp.br)

11/11/08 16:00 – Sala da Vice-Diretoria

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

Respondente: A relação com a FAPESP, assim como com o CNPq, começa com o contato pesquisador-FAPESP, ou pesquisador-CNPq. O início da relação é individual, dos pesquisadores para o órgão de fomento. Eles financiam as idéias do pesquisador, então você pode ter o financiamento para um auxílio à pesquisa, que é a idéia de um pesquisador, ou o financiamento de um projeto temático, que é mais amplo. Por exemplo, uma pesquisa sobre a tuberculose, que envolve uma frente sobre vacina, outra sobre tratamento, vários projetos dentro de um mesmo tema, muito mais dinheiro, pessoas envolvidas. Há também os projetos institucionais, que a relação é entre a instituição e o órgão de fomento. Por exemplo, a FINEP financia infra-estrutura. Num ano fizemos o Biotério, no outro ano fizemos UPCLIN (Unidade de Pesquisa Clínica), um hospital, e em 2007 fizemos um prédio de 5 andares de laboratórios experimentais. Mas se somarmos os recursos recebidos da FINEP nos 3 últimos anos, os auxílios individuais concedidos pela FAPESP superam o total recebido da FINEP.

Nós estamos trabalhando pesado para incentivar os pesquisadores a buscar o fomento. Isso é uma forma de termos recurso para a pesquisa sem custo para a instituição. Se o meu projeto recebe 200 mil, eu faço a pesquisa e, depois que eu termino, o equipamento fica para a instituição. Nós temos uma comissão de pesquisa que olha os editais, divulga, e se ninguém se apresenta, nós sabemos os pesquisadores que estudam aquele tema e nós vamos atrás dele, convidamos, incentivamos.

Dependência de recursos: uma parte relevante dos recursos financeiros tem origem na instituição central.

Influência: Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da instituição central.

P: Do BNDES, a FMB recebe recursos?

R: Com o BNDES nós não trabalhamos muito. Não temos nenhum projeto, agora, do BNDES.

P: E a CAPES?

R: Da CAPES recebemos bolsas. Ela financia recursos humanos para a pesquisa. Assim como o CNPq, a CAPES financia bolsas, mas o CNPq financia também projetos.

P: Se considerarmos essas agências quanto a relevância para o financiamento da pesquisa na FMB, ficaria em primeiro lugar a FINEP e em segundo lugar a FAPESP?

R: Não... A FAPESP em primeiro lugar. Para nós que somos paulistas, a FAPESP é muito forte. Nós temos 280 docentes. Se cada um deles tivesse um projeto de 100 mil reais em andamento, veja quanto teríamos por ano... O projeto institucional é único e os projetos individuais podem ser 280, todos podem pleitear.

P: Em terceiro lugar ficariam o CNPq e a CAPES?

R: Sim. O CNPq e a CAPES relacionados ao treinamento, formação dos recursos humanos.

P: Há outros órgãos?

R: Uma coisa muito importante que tem acontecido é o financiamento pela indústria. A FINEP financiou a (infra-estrutura da) UPCLIN mas dentro da UPCLIN nós já temos 20 projetos em andamento: novos fármacos, estudos de bio-equivalência, etc. A indústria nos procura, é feito um contrato de pesquisa clínica que prevê o ressarcimento do serviço, das coisas que são feitas aqui dentro e uma parcela fica com o pesquisador. É muito interessante e foge do que víamos antes, do que é feito pelo Estado.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: Quanto à propriedade intelectual, se quiser fazer pela FAPESP, é possível, mas aqui é feita por um núcleo da própria UNESP. A FAPESP incentiva que a gente procure a proteção à propriedade intelectual. Se a descoberta foi feita com o financiamento da FAPESP, ela também tem direito sobre o descobrimento, sobre a patente, então ela também tem lucro. Por isso [a FAPESP] tem interesse nisso.

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: É certeza que, se a FAPESP investe naquela instituição, a instituição é tida como estando em outro patamar. É uma instituição que tem o “carimbo” da FAPESP, o aval da FAPESP. É algo muito importante para a instituição.

Dependência de recursos: uma parte relevante dos recursos financeiros tem origem na instituição central.

Legitimação: O prestígio de uma instituição é associado às outras instituições de sua relação.

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: A tradição de parceria também faz parte e [exercemos essa parceria] desde o começo.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: Não é porque o projeto é meu ou seu que a FAPESP vai financiar. Ela financia porque o projeto é bom. Ela é muito criteriosa e ela não faz conta de quem ou de onde está vindo a proposta. Tanto que as instituições particulares estão pegando cada vez mais uma parcela do financiamento, pois a FAPESP não olha quem é, olha se a proposta é boa.

Confiança: As decisões da FAPESP são consideradas apropriadas pelas instituições com as quais se relaciona

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: Nós temos docentes nossos que são assessores “ad-hoc” da FAPESP e temos pessoas que trabalham lá, como coordenadores de área. A Dra. Silvia é coordenadora de área de medicina.

Controle: Exercício de controle da atividade-fim da instituição central pelas demais instituições, por participarem de órgãos da primeira.

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: É um fator muito importante.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: Novos departamentos não [foram criados], mas nós temos um posto da FAPESP aqui dentro, nós temos pessoas treinadas, que ficam na biblioteca. São funcionários da Universidade que orientam os pesquisadores e se dedicam só para isso. São funcionários específicos para isso. Dentro dos departamentos não foram criados setores mas em todos os departamentos tem gente que sabe dar assessoria sobre a FAPESP.

Influência: Em função da relação com a instituição central, as demais instituições passam por mudanças organizacionais.

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Não. Isso não acontece.

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: Também não.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?

R: Isso sim. A maioria dos equipamentos novos que temos foram financiados pela FAPESP então nisso, influenciou muito.

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

R: É pouco utilizado. Nós não tolhemos o professor que não tem relação com a FAPESP. Nós temos dois tipos de profissional: um é o pesquisador e outro é o professor de sala de aula. Um não é menos importante do que o outro. Você não pode tolher porque ele não tem um financiamento. Mas nós estimulamos todos.

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

R: Nem muito nem pouco...

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?

R: Nós vamos atrás de desenvolver aquilo que vão financiar. Não em detrimento de outras pesquisas. Se um quer pesquisar o azul e eles vão financiar o verde, o azul pode ser pesquisado mas nós vamos estimular o verde.

P: A relação com a FAPESP beneficia a carreira profissional do pesquisador?

R: Beneficia muito. Você ter projetos financiados pela FAPESP beneficia muito o seu curriculum, influencia muito o seu desempenho. Eu acho que uma das coisas que me fez crescer dentro da instituição foi eu começar a captar [recursos para pesquisa] há muito tempo atrás. Se você captar esse ano, no próximo vão perguntar “o que aconteceu?”

Veja que interessante: você quer desenvolver uma pesquisa... nós lemos tudo o que é feito no primeiro mundo, então nós sabemos o que é bom. E por que nós não fazemos aqui?

Dependência de recursos: Uma parte relevante dos recursos de suporte aos negócios tem origem na instituição central.

Influência na carreira: status e prestígio para o pesquisador beneficiado com financiamento da FAPESP.

Porque nós não temos condição? Então nós pedimos os recursos e fazemos a pesquisa no mesmo nível em que é feita no exterior. Se você faz no mesmo nível, quando você publica, publica no mesmo nível da pesquisa feita no primeiro mundo. Você publica de igual-para-igual. E quando você publica no mesmo nível, o que acontece com o seu curriculum: ele é visto num nível muito superior. Isso faz aumentar a sua posição entre os pesquisadores. E o que possibilitou isso: não foi só a instituição. Foi a FAPESP. Captar recursos para a pesquisa significa, também, receber financiamento para as suas viagens, você expõe no exterior, então você é reconhecida, e sendo reconhecida, é convidada para dar aula no exterior... é um trampolim.

P: A atitude do pesquisador muda quando ele é beneficiado pelo financiamento da FAPESP?

R: A atitude muda. A FAPESP financia a pesquisa e cobra relatórios. Quer saber como você utilizou o dinheiro. Então você tem que estar muito mais focado, centrado no assunto. Você aglutina pessoas. Quando você pede o auxílio à pesquisa, você pode pedir bolsas de iniciação científica, bolsa de mestrado, doutorado ou treinamento técnico para essas pessoas, então você deixa de ser sozinho e é muito mais fácil trabalhar quando você não está sozinho. Você paga pessoas [pelo projeto de pesquisa], o que você não tem como fazer pela instituição. **Muda totalmente o seu jeito e você não quer parar mais de captar. Você quer continuar no meio dessa turma.**

Influência na carreira: status e prestígio para o pesquisador beneficiado com financiamento da FAPESP. Mudanças na atitude.

P: E quando o projeto é recusado / o financiamento é negado?

R: A gente tem que ter cabeça... Nem sempre quando é negado é porque é ruim. Depende da cabeça de quem julgou você. Quando o projeto tem valor até 100 mil, é uma pessoa que julga. Quando acima de 100 mil, são duas ou três pessoas que julgam, é uma equipe que escolhe as melhores propostas e podem não ver a sua proposta como a melhor mas, na sua cabeça, a sua proposta é a melhor. Você deve tentar enxergar o erro, "deve ter alguma coisa que não está boa aqui". Corrige e reapresenta a sua proposta. É muito chato receber um não. A pesquisa é o filho da gente e ninguém acha que o filho é feio ou que está errado.

P: E chega a prejudicar a carreira do pesquisador?

R: Como prejudicar se ninguém fica sabendo... "eu não conto as pingas que eu tomo" (risos). O seu relacionamento com o órgão de fomento é igual em confessionário, ninguém fica sabendo o que se passou e não prejudica a imagem. A FAPESP garante o sigilo. O assessor trabalha de forma

sigilosa. Aprovado ou não, você não sabe quem julgou, e esse sigilo te protege no “não”.

P: Tem mais alguma coisa que não foi perguntado e a Sra. acha importante comentar sobre a relação da instituição com a FAPESP?

R: Vou fazer um comentário que é negativo para a minha instituição: A FAPESP financia sem olhar de onde o pesquisador é, mas quando a gente vê o montante dos valores financiados [para as universidades estaduais], a USP pega 60%, a UNICAMP 35% e nós ficamos com 5%. Mas não acho que é o órgão de fomento. Eu ponho a culpa nos componentes da equipe, nos meus colegas, porque ela não aprova porque é USP, ou porque é UNICAMP. Provavelmente o volume de propostas da USP seja muito maior do que o nosso. A Dra. Marilda montou um grupo que se chama “Grupo de Apoio à Pesquisa” que serve para alavancar a pesquisa. Quando você perguntou se foi criado algum setor eu disse que não, mas tem esse grupo para quem você mostra a sua proposta antes de enviar. Eles te dizem “olha, você está errando aqui”, então a chance de aprovação fica maior, tem mais olhos olhando a sua proposta. Estamos tentando tirar a UNESP desse patamar de aprovação de propostas.

P: Muito obrigado, Professora.

R: Por nada. Espero ter ajudado. É um assunto do qual gosto muito. **Eu me entusiasmo com a FAPESP.** Eu consegui muita coisa na minha carreira por causa dela. Ainda bem que temos a FAPESP. Os outros estados choram. Os que estão melhores são a FAPEMIG (Minas Gerais) e a do Rio Grande do Sul, mas não chegam aos pés da FAPESP. A FAPESP não é só Estadual... Ela financia a UNIFESP e até instituições de outros Estados. Eu não gosto disso... Tem assessores de outros estados, tem financiamento à indústria e a instituições de outros estados. **A gente sente ciúme...**

Pertencimento: a relação com a FAPESP gera o sentimento de inserção.



Instituto Butantan

Prof. Dr. Ivo Lebrun - Diretor (1 ano no cargo. Antes, 5 anos como vice-diretor)

3726-7222 r.2131 [ilebrun@butantan.gov.br](mailto:ilebrun@butantan.gov.br)

12/11/08 14:00 – Sala da Diretoria

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

Respondente: A FAPESP tem sido um exemplo a ser seguido pelas outras FAPs. A FAPERJ, a FAPEMIG, importantes em seus Estados, mas a FAPESP é a única que tem a vinculação orçamentária respeitada desde o princípio. Acho que isso que deu essa capacidade para o Estado de São Paulo de desenvolver pesquisa no nível em que desenvolve. Foi muito importante o entendimento por parte dos governantes daquela época e os que sucederam, de manter isso e não quebrar a continuidade. Muitas pesquisas embrionam e têm o desenvolvimento num prazo longo. A pesquisa entendida como uma pesquisa de nível, que possa competir com linhas de pesquisa do exterior, que tenham competitividade, elas só existem se você tiver uma continuidade, se você tiver um aporte de recursos que possa formar recursos humanos, que possa manter ou criar instalações, comprar equipamentos, reagentes, etc. Portanto, eu acho que o exemplo que você está pegando é um bom exemplo.

Dependência de recursos: A pesquisa só existe com o aporte de recursos.

P: Do BNDES, o Butantan recebe recursos?

R: No Butantan entram recursos do BNDES, mas muito mais voltados à implementação, implantação de novas unidades fabris, que estão vinculadas ao Ministério [da Saúde], portanto não são recursos para a pesquisa. O BNDES está mais envolvido na parte de investimentos de infra-estrutura de interesse nacional e dentro do Plano Nacional de Auto-suficiência em (?) investe no Instituto, por demandas do próprio Ministério.

P: E da CAPES?

R: Capes também temos alguma coisa, mas fundamentalmente na forma de bolsas de pós-graduação, normalmente para estudantes que não são daqui. Nós temos um curso de Pós-graduação Interunidades em Biotecnologia, em parceria com a USP e o IPT, e muitos estudantes são contemplados com bolsa da CAPES. Existe também a participação no Curso de Pós-Graduação em Doenças, com sede no Instituto Adolfo Lutz, que também recebe concessão da CAPES para bolsas, para estudantes que tem orientadores do Butantan. Orientam também para a USP (Instituto de Química, para Imunologia, UNIFESP – diversos departamentos). Normalmente as cotas de

bolsas da CAPES são feitas para os programas de Pós-Graduação, que é a forma tradicional de concessão da CAPES.

P: E quanto a FINEP?

R: Com a FINEP nós temos vários projetos, tanto no que se refere a infra-estrutura física, reformas, aquisição de equipamentos de maior porte e também projetos ligados à área de produção, onde a FINEP também tem linhas de financiamento desses setores.

P: Especificamente para pesquisa, entre CNPq e FAPESP, de onde vem a maior parte dos recursos?

R: O grosso dos recursos vêm da FAPESP, tanto bolsas como fomento à pesquisa. Em primeiro lugar FAPESP, depois CNPq e em terceiro a FINEP, para os projetos institucionais.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: No momento, é muito importante, pois não existe dentro da Secretaria estruturas capazes de promover isso. Apesar de a Lei Estadual da Inovação ter sido aprovada recentemente, ainda não foi implementada a parte de operacional, carece de regulamentação, da caracterização daqueles núcleos de inovação tecnológica. Então, a presença da FAPESP é extremamente importante considerando que não temos outros canais disponibilizados. Aqui no Instituto Butantan, existe a possibilidade de a Fundação efetuar algum aporte, mas isso é pontual. Se a gente pensar em agências de fomento, basicamente é a FAPESP, diferentemente da USP, que tem um núcleo de propriedade intelectual que às vezes fazem o patenteamento. Nós não temos essa estrutura. Já existe uma comissão que foi designada especialmente para começar a estruturar essa área, mas a própria lei da inovação ainda não está totalmente consolidada.

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: Esse aval de qualidade é muito importante. Hoje existe até uma reciprocidade. A FAPESP dá um aval de qualidade e isso serve como um balizador para a instituição também. Os pesquisadores tem procurado, cada vez mais, se aprimorar e de alguma forma ganhar aquele nível de competição que a FAPESP exige na concessão dos recursos. Isso, na verdade, funciona como um termômetro. Recentemente houve uma

Dependência de recursos: Uma parte relevante dos recursos financeiros tem origem na instituição central.

Legitimação: O prestígio de uma instituição é associado às outras instituições de sua relação.

Reciprocidade: A atividade-fim da instituição central só tem sentido na atividade das demais instituições.



palestra no Dante Pazanezi, onde o Prof. Brito [Prof. Dr. Carlos Henrique de Brito Cruz, Diretor Científico da FAPESP] fez uma apresentação, e dentro dos percentuais de aprovação, que é mais ou menos o número de projetos solicitados versus o número de projetos aprovados, podemos dizer que o Butantan está muito bem situado. A taxa de aprovação dos projetos submetidos à FAPESP pelo Instituto Butantan está acima da média da FAPESP, então nós temos em torno de 10% acima do valor médio de aprovação de projetos submetidos à FAPESP, o que nos parece uma coisa muito importante para a gente se situar em termos de qualidade. Se a gente começar a perder esse valor, quer dizer que alguma coisa está acontecendo, nós estamos perdendo competitividade perante a comunidade da qual fazemos parte.

Influência: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado como indicador de desempenho da instituição.

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Existe um detalhe na história da instituição... na década de 80 houve um aporte de lideranças científicas para a instituição. O Butantan passou por um momento político bastante difícil, entrou numa certa crise que foi decorrente de alguns desdobramentos de ordem política e, num determinado momento, se optou por trazer pesquisadores seniores para a instituição. Podemos citar o Dr. Luis Bersaqui (?), Dr. Isaias Raw, o Dr. (?) recentemente falecido, então houve uma atração de lideranças científicas para a instituição de forma a criar um novo paradigma para a área de pesquisa. Com a chegada dessa lideranças, que tinham capacidade de procurar recursos, nuclear grupos, e com alguns concursos que houveram – eu entrei em 1985 – e com outros concursos em 1992, etc., foi possível absorver uma série de recém-egressos de cursos de pós-graduação, de forma que se instalou um ambiente que a gente considera favorável para a captação de recursos, pois eram pessoas que tinham essa mentalidade de ir atrás do dinheiro, de fazer projetos de boa qualidade, que fossem competitivos, enfim, abrir a instituição para o ambiente externo de forma que ganhasse competitividade. Então, foi nessa década de 1980 que começou o relacionamento mais estreito com a FAPESP. Antigamente existia uma demanda muito mais pontual. Não existia a cultura de fazer os pedidos. Tem 25 anos esse intercâmbio e já se incorporou e todos reconhecem que há uma parceria e que ela é fundamental e essencial para a área da pesquisa, pois como o Butantan está envolvido com demandas do Ministério e da Secretaria da Saúde, há que definir muito bem esses limites, para não se ter uma alocação de recursos em áreas que não tem a demanda imediata, que é a demanda mais de insumos para saúde pública e aquela parte de pesquisa que é aquela coisa mais propositiva, onde o

Legitimação: Parceria de mais de 25 anos, interpretação como prova de comprometimento e cumplicidade.

pesquisador vai querer responder uma pergunta e mesmo que essas perguntas tenham um foco institucional, mesmo assim são perguntas que não vão originar como resposta um produto ou um insumo, pelo menos de imediato. Em muitos casos, projetos da FAPESP acabaram resultando em inovações inclusive para a área de imunobiológicos, soros, vacinas. Grande parte do substrato que hoje está sendo colocado na área de produção, por exemplo as novas vacinas de influenza, rotavírus, existe sempre algum pezinho de algum projeto que foi desenvolvido no Centro de Tecnologia, ou algum convênio, alguma colaboração que teve de algum laboratório de pesquisa, mas o objetivo primário não é esse. A pesquisa, normalmente, não tem de imediato essa resposta como objetivo, a resposta é muito mais acadêmica.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: Também é muito importante. Sempre existem aqueles problemas pontuais, de assessoria, visão diferente da coisa, mas em função da sistemática adotada pela FAPESP, mas você tem os recursos que podem ser colocados, e até mais, você pode se dirigir à diretoria científica, colocar isso para o coordenador de área, então você tem instâncias dentro da FAPESP que procuram de alguma forma coibir excessos por parte da assessoria, uma avaliação equivocada, um desconhecimento da área ou uma visão diferente, então, embora a gente detecte alguma distorção, dentro da sistemática, isso faz parte e a FAPESP reconhece isso mas ela tem alguns dispositivos internos de acompanhamento que procuram minimizar isso. Na grande maioria os processos são bem avaliados, a assessoria é coerente, não vejo esse problema de ter muito casuísmo ao que a FAPESP define.

Confiança: As decisões da FAPESP são consideradas transparentes e apropriadas pelas instituições com as quais se relaciona.

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: Nós temos um relacionamento muito importante com a FAPESP. Várias vezes o Vogt [Prof. Dr. Carlos Alberto Vogt, ex-presidente da FAPESP e atual Secretário de Estado do Ensino Superior] esteve aqui dando palestras, o próprio Dr. Brito Cruz, o Prof. Perez [Prof. Dr. José Fernando Perez, ex-diretor científico da FAPESP], agora em relação à empresa dele, mas aqui ele esteve várias vezes como Diretor Científico da FAPESP, então a gente considera que é muito importante e tem sido altamente satisfatório. A FAPESP tem estado presente, até por conta da questão do CEPID [Centro de Pesquisa, Inovação e Difusão], pois temos um CEPID instalado

Reciprocidade: Compartilhamento de informações estratégicas entre as instituições.

aqui, então ela tem tido uma presença constante aqui na instituição – até para trocar idéias, isso tem sido feito com frequência e é bom, é muito salutar. O instituto tem algumas particularidades em relação à universidade, então é fundamental que a instituição também tenha um fórum onde possam ser colocadas algumas coisas. Nem sempre o que acontece na universidade se pode transpor para o Instituto Butantan, são realidades um pouco diversas, então, estando nós participando ativamente da FAPESP, ela tenha noção de que temos demandas diferentes, e tem existido um fórum bom e desde o Perez e antes dele mesmo, não temos tido problemas nesse sentido.

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Além de ser muito importante, eu acho que a FAPESP representa o Estado de São Paulo em tudo aquilo que o Estado tem de pesquisa científica. No contexto nacional, é extremamente importante que a FAPESP deixe a neutralidade e se posicione. Na Lei da Inovação, na questão das células tronco, ela não atuou diretamente mas teve todo um suporte em relação à idéia de que a coisa precisava ser votada e, embora a FAPESP não seja um órgão político, ela tem se posicionado adequadamente para representar a comunidade científica.

Confiança: A FAPESP assume representação política das demais em defesa dos interesses comuns.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: Do ponto de vista organizacional, não houve tantas modificações, com exceção da criação do CEPID e o Centro de Biotecnologia, que apesar de ser uma idéia do Prof. Isaias, mas o apoio da FAPESP foi fundamental. Do ponto de vista institucional, as coisas estão muito mais relacionadas às linhas científicas do que propriamente uma relação com a FAPESP. A FAPESP tem sido o elemento que tem fomentado, possibilitado, com exceção do CEPID, que efetivamente foi uma idéia da FAPESP aqui dentro da instituição, é um projeto que se consolidou em uma unidade. Hoje o CEPID é uma unidade da instituição, é um laboratório especial que existe especificamente em função da atuação da FAPESP.

Influência: Em função da relação com a instituição central, a instituição passou por mudanças organizacionais – criação de novos departamentos.

P: O Butantan tem funcionários que cuidam especificamente da relação com a FAPESP?

R: Não, não temos. Em alguns casos, que não é o caso da FAPESP, é para a FINEP, etc., a Fundação faz a parte operacional, de resto os próprios pesquisadores cuidam disso,

eles fazem a prestação de contas, etc. No caso da Reserva Técnica Institucional, quem cuida é o setor de engenharia e a Vice-Diretoria. Então eu não sei se respondo “razoavelmente pouco”, porque, na verdade, só o CEPID, que é uma unidade importante, mas se considerarmos o Butantan como um todo...

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Em alguns aspectos sim. De alguma forma, os recursos que vão sendo alocados pela FAPESP, de infra-estrutura de pesquisa e de infra-estrutura institucional e alguns outros projetos, não digo que influencie a gestão mas, de alguma forma, direciona algumas ações. Nesse sentido, em alguns casos, a gestão é estimulada a ir em determinada direção. De resto, são os projetos individuais ou os temáticos são de iniciativa muito mais dos pesquisadores do que dos órgãos de gerenciamento, quer dizer, a direção da Divisão Científica sempre procura estimular a associação de pesquisadores, até para ter projetos de maior impacto, maior densidade científica, maior abrangência, mas, de todo modo, a iniciativa não é coordenada pela divisão. A divisão é mais um articulador do que um executor, ela vai estimular, como houve agora no [programa] “Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia” do CNPq recentemente, foi uma iniciativa que a divisão apoiou, teve toda uma articulação, mas um grupo de pesquisadores sênior que se associaram para criar aquela estrutura de rede.

Influência: Em função da relação com FAPESP, a instituição sofre influência nas decisões de gestão.

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: Não. Passa muito mais pelos órgãos de governo do que eventualmente uma questão da FAPESP. Não chega a ser pensado: ele tem um bom relacionamento com a FAPESP então vai ser um dirigente, é mais uma decisão dos órgãos de governo ou de instâncias administrativas da própria instituição. É óbvio que, quando se fala de um pesquisador, uma pessoa que tem uma projeção, tendo boas relações com a FAPESP, tendo uma certa penetração na FAPESP, isso sempre é visto como um aspecto positivo mas não é o determinante.

Influência: Em função da relação com a instituição central, a instituição recebe alguma influência na composição dos quadros da alta direção.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?

R: Sob um certo ponto de vista, sim. Existe uma preocupação muito maior de o pesquisador, às vezes, se adequar a algumas demandas que a FAPESP vai colocando como condições para obtenção de projetos do que no passado. Hoje ele está muito mais ligado nessas questões, por exemplo, de regulamentação

de área, de legislação que agora a FAPESP está exigindo mais. Muitas vezes, algumas temáticas que ela vê como prioritários de serem desenvolvidos, o pesquisador fica mais focado em demandas desse tipo. Não que ele vá mudar a linha de pesquisa, mas ele procura, de alguma forma, avaliar até que ponto ele pode inserir aquela pesquisa dentro daquela demanda. Não é uma coisa artificial, tem que ser uma coisa que esteja no bojo do escopo do pesquisador. Dentro dos assuntos do pesquisador, às vezes um assunto começa a ter maior relevância. Hoje se fala muito em biodiversidade, o pessoal que trabalha com biologia animal, com essa parte de ecologia, então há grupos bastante direcionados, bastante focados, há uma demanda induzida, podemos dizer, e existe a demanda espontânea que é aquela linha que o cara quer fazer. Na hora em que surge uma clara definição do órgão de fomento de uma diretriz definida, o pesquisador vai procurar ver até onde ele pode ter inserção nessa demanda induzida.

Influência: Impacto na prioridade/preferência por atividades e temas que são de interesse da FAPESP.

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

R: Com certeza. Não há a menor dúvida. Um dos indicadores que a gente utiliza nos nossos relatórios anuais é esse, inclusive até para definição de orientação, a obtenção de recursos é um item importante na medida que a pesquisa tem que se auto-financiar, se auto-sustentar, então fica um pouco inconsistente uma pessoa que quer orientar estudantes, que quer dar uma boa formação para o aluno mas não tem recursos. Como é que ele vai fazer isso? Hoje, a pesquisa na área biomédica, se faz com recursos que não são pequenos. Uma parte dos reagentes são importados, tem equipamentos que são caros. Para propor o projeto, ele vai ter que ter os saís necessários, para, eventualmente, desenvolver aquele projeto que ele está propondo aos alunos. Se ele não tem aqueles recursos, isso acaba refletindo na qualidade da produção científica do pesquisador, mas também dos egressos da sua orientação, então existe esse cuidado de zelar até pelo recurso humano que você está formando. Não adianta você lançar um pós-graduado para fora porque ele vai ter que fazer um concurso e não vai estar adequadamente preparado e vai ser um cara com mestrado ou doutorado para colocar na parede o certificado dele e não vai ter competitividade. Hoje nós pensamos muito nisso. Hoje, os estudantes têm que ter muita competitividade, senão, efetivamente, eles não conseguem inserção. De nada adianta você ter um investimento em formação se isso, depois, não vai ter um retorno para a sociedade. E o que é o retorno: é ele estar empregado e gerar alguma coisa que é fruto desse conhecimento que ele obteve naquela instituição, naquele curso, com aquele orientador. E,

Influência: Em função da relação com a instituição central, a instituição sofre influência nas decisões de gestão.



para isso, o fomento é um item imprescindível. Não precisa ter 10 projetos, mas sim uma regularidade que possibilite ele executar as propostas que está efetuando.

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

R: A FAPESP não define... **Uma certa influência sempre há.** Hoje se discute muito a questão da inovação. Hoje, o pesquisador está interessado em trabalhar com o segundo componente da pesquisa que é a inovação. Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento: a inovação é algo que já tem sido acenado pela FAPESP, por várias linhas de fomento que ela tem feito, e até houve um questionamento uma vez, acho que com o Prof. Perez, na época do PITE e do PIPE [PITE=Programa de Apoio à Pesquisa em Parceria para Inovação Tecnológica, PIPE=Pesquisa Inovativa na Pequena e Micro Empresa, ambos, programas da FAPESP]: Como é que a gente vai arrumar um cliente para um pesquisador num laboratório, se o cliente é o próprio Butantan? Não tem como nos associarmos a uma outra empresa uma vez que quem faz soro, vacina, é o Instituto Butantan. Como é que nós conseguiríamos aplicar um projeto dentro dessas linhas, se efetivamente nós não teríamos como buscar um parceiro fora, o parceiro está aqui.

Influência: Em função da relação com a instituição central, a instituição sofre influência nas decisões de gestão.

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?

R: (...)

P: Há outras coisas que não foram perguntadas que o Sr. gostaria de comentar sobre a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Dentro do Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, a FAPESP precisa ficar atenta àqueles que não são institutos de ensino superior. Existe toda uma estrutura que foi montada há bastante tempo, que brincávamos chamando de FAPUSP... Existia uma canalização de recursos muito grande para a Universidade de São Paulo. Era difícil entrar com um projeto e ter esse projeto aprovado mesmo que ele tivesse relevância. Hoje isso está diminuindo. Por outro lado, eu acho que a FAPESP deveria se preocupar um pouco com o Sistema de Ciência e Tecnologia do Estado como uma porção importante de instituições ligadas ao poder público mas que têm um papel fundamental, de uma certa interface, de sair do setor acadêmico e aplicar isso para instâncias da sociedade, para o setor produtivo. Eu acho que as universidades têm muito mais dificuldade em elaborar e trabalhar propostas de execução

de inovação dentro do ambiente produtivo do que outras instituições. Esses ambientes [dos institutos de pesquisa] são muito mais propícios para a instalação da inovação em ambiente produtivo do que a universidade. Nós temos que trazer a cultura da pesquisa para a área produtiva. Hoje, o empresário ainda não tem isso.

Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, do Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial – CTA (São José dos Campos)

Prof. Dr. Sergio Frascino – Pró-Reitor (6 meses)

(12) 3947-5999 [reitor@ita.br](mailto:reitor@ita.br)  
31/10/08 10:00 – Sala do Pró-Reitor

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

P: Com quais instituições o ITA se relaciona, quando o assunto é pesquisa científica e em que intensidade?

R: A FINEP aporta mais recursos no ITA do que as demais. Do BNDES não é comum participarmos de projetos financiados pelo BNDES. No momento, estamos com um projeto que envolve o BNDES com uma importância bastante substancial. A CAPES ... bom, vamos repassar a função das agências: a CAPES se relaciona com a instituição, ela não enxerga o pesquisador, ela vê a instituição. Por exemplo, ela tem a atribuição de fazer a avaliação dos cursos de pós-graduação. O CNPq olha a pessoa física, olha o pesquisador, ou até o nível de grupo de pesquisa. A FINEP trata exclusivamente de projetos, inclusive tecnológicos e a FAPESP tem um leque bastante amplo de atuação e, a semelhança do CNPq, eles olham o pesquisador, mas eles financiam projetos de natureza científica acadêmica e também tecnológica. [A FAPESP] tem programas que se chamam PITE [Programa de Apoio à Pesquisa em Parceria para Inovação Tecnológica] e PIPE [Programa Pesquisa Inovativa na Pequena e Micro Empresa] que envolvem empresas. Nesse momento, estamos negociando vários projetos que ou tem a participação do ITA ou estão sendo coordenados pelo ITA, no contexto de uma linha especial de financiamento para o setor aeroespacial.

P: Qual a ordem de grandeza dos financiadores de pesquisa?

R: Quando olhamos em termos de recursos financeiros, o peso recai na FINEP. São vários projetos bastante grandes patrocinados pela FINEP. Da CAPES, praticamente não temos nada de recursos financeiros. Por outro lado, como a CAPES é responsável pela avaliação dos cursos de pós-graduação, estamos sempre batendo na porta deles. E dão bolsas institucionais. O CNPq é interessante, mas no nível de pesquisador. O ITA, institucionalmente tem muito pouco contato com o CNPq mas distribuídos pelo corpo docente, existem várias relações. Particularmente nesse programa de bolsas de pesquisa, há muitas pessoas que pleiteiam esse tipo de bolsa. Em compensação, do ponto de vista de recursos financeiros, é bastante limitado, os recursos são de até 100 mil reais. Se você



precisar de recursos vultosos para a pesquisa científica, o caminho é a FAPESP. Se for para pesquisa tecnológica, o melhor caminho é a FINEP.

Necessidade de recursos: Os maiores projetos de pesquisa são financiados pela FAPESP.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: O ITA, institucionalmente, não tem um relacionamento muito próximo com a FAPESP, mas fortuitamente sim. O Brito [Prof. Dr. Carlos Henrique de Brito Cruz, atual Diretor Científico da FAPESP] foi meu colega de turma. O Brito passou por aqui e, então, em função disso, atualmente o contato lá está mais freqüente do ponto de vista institucional. Agora, como a FAPESP financia o pesquisador e não a instituição, quer dizer, não financia o ITA, financia o pesquisador, é mais ou menos distribuída pelo corpo docente, então vou responder sob a minha percepção, como usuário do sistema FAPESP e também como coordenador de área lá. Em termos de recursos financeiros, a FAPESP aloca menos recursos do que a FINEP, mas mais do que o CNPq e a CAPES.

Controle: Exercício de controle da atividade-fim da FAPESP pelas demais instituições, por participar dos órgãos da primeira.

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: Eu acho bastante importante o aval de qualidade que o apoio da FAPESP projeta à instituição. É bastante relevante, porque ela é bastante criteriosa e, se conseguiu a aprovação é porque o projeto atende ao esperado. O processo de avaliação é rigoroso, existem várias instâncias para recorrer, e contamos com um corpo de assessores técnicos bastante qualificados.

Legitimação: O prestígio de uma instituição é associado a outras instituições de sua relação

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: O ITA não tem tanta tradição de projetos em parceria com a FAPESP.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: Como eu conheço os dois lados, dá para avaliar bem... Nós recebemos a orientação de sempre atender aos pedidos de reconsideração, inclusive a gente recebe os pesquisadores que tem alguma dúvida, somos orientados para esclarecer sobre o processo de avaliação. Só não podemos fazer qualquer

Controle: Exercício de controle da atividade-fim da FAPESP pelas demais instituições, por participar dos órgãos da primeira.

comentário que identifique quem foi o assessor, pois há o sigilo da assessoria, a gente procura... eu digo “a gente” porque tenho dois chapéus... a gente procura ser transparente exceto nas questões que envolvem a assessoria que emitiu parecer.

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: Nós não temos... talvez por falta de buscar, nós não temos um relacionamento muito próximo nesse sentido, mas temos tido experiência com projetos envolvendo várias instituições, não que tenha sido iniciado pela FAPESP. Do setor aeroespacial há uma demanda por uma determinada tecnologia e nós nos alinhamos com várias outras instituições, montamos uma equipe e submetemos à FAPESP. A FAPESP tem, então, um papel razoavelmente passivo, não é a FAPESP quem dispara. Ela até poderia fazer esse papel mas não faz.

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Muito importante.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: O ITA, do ponto de vista organizacional, mantém praticamente a mesma estrutura desde que foi fundado, com exceção de uma reforma basicamente do ponto de vista administrativo, em função da pós-graduação e outras coisas, e foi bastante recente. O nosso regulamento não mudou e praticamente não ocorreram essas mudanças.

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Pouco

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: O ITA é subordinado ao Ministério da Defesa. O Reitor do ITA não é escolhido numa lista triplíce. Quem indica é o Comandante da Aeronáutica. Então, o processo de escolha é por outro caminho.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?

R: Nem muito nem pouco.

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

R: Isso é uma coisa importante... O número de projetos aprovados pela FAPESP é um indicador interessante em termos de desempenho do professor, porque a gente encara que o interlocutor é o docente e não a instituição. Em termos de avaliação do docente, isso é uma coisa que é levada em conta.

Influência: Há impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação entre as instituições.

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

R: Influencia mas não muito.

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?

R: Isso talvez seja aplicável a outras instituições. O ITA está numa área muito estreita, quer dizer, o tema é estreito: setor aeroespacial, mas na verdade tem um monte de ramificações, então não há muitos editais da FAPESP que atendam à realidade específica. Teve um, um PITE na área aeroespacial, que teve um impacto bastante interessante no Estado, que acabou envolvendo o ITA, a UNESP e a Unicamp.

P: Há pessoas que intermedeiam a relação com a FAPESP?

R: Na coordenação de engenharia [da FAPESP]... é que aumentou bastante o número de coordenadores... quando eu entrei lá, para a engenharia inteira só tinha 5. Agora deve ter uns 12 ou 13, aumentou bastante. Desses, tem 3 são do ITA. Eu e mais 2 da divisão de engenharia eletrônica. Então, informalmente, quando alguém tem alguma dúvida do ponto de vista acadêmico e até de orçamento, se um item é financiável ou não é, "dá uma olhadinha aqui se esse negócio está razoável, tem pé e cabeça", quer dizer, existem consultas informais, mesmo que não sejam da minha área. Nós temos esse mecanismo informal. Aqui dentro funciona, na biblioteca do ITA, um "posto FAPESP", então tem lá uma moça que é responsável por cuidar da montagem de projetos, ela orienta no sentido de documentos, se está faltando documentos...

Influência: Em função da relação com a FAPESP, a instituição passou por mudanças organizacionais.

P: Mas ela é funcionária do ITA?

R: Sim, funcionária do ITA. Ela diz: está faltando esse documento, ela tem os formulários de prestação de contas. Ela não pode responder questões acadêmicas, o corpo docente do ITA aperta os coordenadores de área informalmente, mas ela pode ajudar no encaminhamento do processo.

P: Ela chega a fazer trabalhos de secretaria, como entrar ou cadastrar o projeto no SAGe [Sistema de Apoio à Gestão do Fomento], imprimir documentos, preparar a prestação de contas?

R: Não, isso ela não faz. Não temos esse suporte administrativo para fazer prestação de contas, o que é bem complicado... Ela recebe documentos, encaminha para a FAPESP, ela cuida do trâmite da documentação da FAPESP. É como se fosse uma mesa FAPESP, ou balcão da FAPESP numa imagem aqui.

Influência: Em função da relação com a FAPESP, a instituição passou por mudanças organizacionais.

P: E como vocês chamam esse setor?

R: Posto FAPESP. Eu acho que é essa a nomenclatura que se usa lá na FAPESP. Quando tem prazo para a entrega de um documento, o carimbo dela vale. Se está entregue aqui, a rigor, está entregue na FAPESP.

P: A relação com a FAPESP gera preferência por determinados temas de pesquisa?

R: Não. Mesmo nessa linha de financiamento de pesquisa científica para o setor aeroespacial, é bastante ampla para acomodar qualquer interesse aqui no ITA, então eu não tenho notícia de nenhuma situação em que tivesse ocorrido essa preferência.

Legitimação: O comprometimento e a cumplicidade se refletem em ações de confiança mútua: o carimbo de recebimento da funcionária do ITA é aceito como comprovante de entrega pela FAPESP.

P: A atitude do pesquisador muda quando o pesquisador tem um projeto aprovado na FAPESP?

R: Eu creio que muda, mas, eu acho que é mais um indicador. Quando o pesquisador atinge um determinado nível de maturidade científica, ele se torna apto a receber financiamento da FAPESP. Alguns não fazem, mas os que fazem eu percebo que a relação causa/efeito é complicada de avaliar. No momento em que o pesquisador tem uma produção científica boa e deslancha na carreira, ele se qualifica para obter financiamento da FAPESP e, com o financiamento da FAPESP isso causa uma realimentação interessante. Tipicamente, os pesquisadores que têm uma relação intensa com a FAPESP são bastante produtivos. Agora não sei o que veio antes, “o ovo ou a galinha”...

Influência: Impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação com a FAPESP.

É fato que o apoio FAPESP, já que a linha de pesquisa é bastante flexível e o uso dos recursos é bastante eficiente, os recebedores de suporte financeiro da FAPESP têm uma vantagem bastante importante. Aliás, devo dizer, para mim, o dinheiro mais bem gasto em ciência e tecnologia do país é o dinheiro da FAPESP. O setor público tem uma série de entraves extremamente complicados para gerenciar. Licitação... e no ITA é pior ainda... nós não temos um setor de compras aqui. É do CTA. (...) Então, o dinheiro da FAPESP é mais simples e mais rápido de usar, o pesquisador faz a compra diretamente (...) e se houver qualquer desvio de recurso ou qualquer indicação de que houve malversação de recurso, a FAPESP processa o pesquisador. Então, embora exista flexibilidade, o pesquisador é bastante cuidadoso.

P: Há mais alguma coisa sobre a relação com a FAPESP que o Sr. acha que seria importante relatar?

R: Eu acho que a credibilidade da FAPESP, como uma agência séria e eficiente, implica em que, o pesquisador que receba suporte financeiro da FAPESP seja bem visto pela comunidade interna. As políticas da FAPESP [são gerais], exceto em alguns casos pontuais, como o caso do financiamento especial para o setor aeroespacial, que na verdade era voltado especialmente para a Embraer [Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A], teve um reflexo importante aqui, em termos de direcionamento de linhas de pesquisa, mas isso foi numa parceria FAPESP/Embraer que possibilitou isso e não diretamente com o ITA.

Influência: Impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação com a FAPESP.

P: E o contrário, acontece? Quando o pesquisador tem um pedido negado pela FAPESP, ele fica em “saia-justa”?

R: Não... Se tem uma coisa boa é você submeter um projeto e ele ser bem avaliado, ser concedido... Todas as pessoas, obviamente, fazem o melhor possível para que o projeto seja aprovado, então, quando a resposta vem negativa, há um certo constrangimento. Só que essas respostas são sempre fundamentadas e, na verdade, há várias linhas de financiamento. Uma delas é “auxílio à pesquisa”. Isso não é tão grave. Se o interessado tem uma proposta negada, ele tem n oportunidades de fazer pedido de reconsideração, questionar o parecer do assessor, pode ir à FAPESP, conversar com a coordenação, enfim, tem ampla oportunidade de discussão. Outro problema é com bolsa. Bolsas de mestrado são avaliadas 2 vezes por ano. Se o sujeito foi indeferido para começar em março, a próxima oportunidade que ele tem é em agosto. E isso, num programa de mestrado que tem duração de 2 anos, é um tempo significativo. Ele pode até apresentar um pedido de reconsideração, mas só vai ser julgado na próxima leva, o que

pode ter um impacto negativo sério na vida do estudante. Agora, no auxílio à pesquisa, há realmente um revés psicológico importante, causa um problema de auto-estima... para o interessado, o projeto dele é o melhor projeto do mundo, então, quando o parecer é desfavorável, não chega a ser um trauma mas é um problema importante.

Influência: Impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação com a FAPESP.

Escola Politécnica / Poli – USP  
 Prof. Dr. José Roberto Cardoso (Vice-Diretor)  
 (11) 3091-5221  
 30/10/08 14:00 – Sala do Vice-Diretor

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

P: Com quais instituições a Poli se relaciona, quando o assunto é pesquisa científica e em que intensidade?

R: Com os Fundos Setoriais para a área de Bioenergia e muito com a FAPESP e com o CNPq para toda a parte de microeletrônica, nanotecnologia. Não tem muito investimento industrial, a maior parte é investimento de agências de fomento.

P: Qual a ordem de grandeza dos financiadores de pesquisa?

R: Os projetos com a FINEP são os maiores. Depois a FAPESP, que são os projetos temáticos. Temos 6 ou 7 projetos em andamento. Como referência, cada projeto temático dá em torno de 1 milhão ou 1 milhão e meio de reais. A CAPES financia bolsas e algum recurso para suporte à pós-graduação.

Dependência de recursos: Uma parte relevante dos recursos financeiros tem origem na FAPESP

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: Importante.

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: Não é relevante para a Escola se o dinheiro vem da FAPESP ou não. O pessoal não se preocupa se por ser um dinheiro da FAPESP se é mais brilhante do que os demais. É pouco importante.

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Importante.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: É extremamente importante.

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: Muito importante.

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Importantíssimo.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: Isso mudou muito.

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Pouco.

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: Razoavelmente.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?

R: Pouco.

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

R: Não é o da FAPESP em si e sim o total que é muito importante.

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

R: Razoavelmente muito.

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?



R: Razoavelmente muito.

P: O Sr. tem na Poli pessoas que cuidam exclusivamente da relação com a FAPESP?

R: São espontâneos. Um pesquisador, quando tem a idéia de fazer um projeto, vai atrás da FAPESP, propõe o projeto sem intermediários. Nós somos organizados em laboratórios, o que congrega um certo número de alunos e professores então, dentro dos seus organismos, pode haver pessoas que ajudam mas não são pessoas formalmente indicadas para isso.

P: A relação com a FAPESP gera preferência por determinados temas de pesquisa?

R: Na nossa área não. Não existe muitos projetos induzidos na nossa área. Os projetos induzidos da FAPESP são muito para a área de medicina, saúde, agricultura... A área de engenharia não fica muito atrelada a esses programas da FAPESP. Ela usa mais, talvez, aqueles programas que permitem relacionamento com empresas, mas não é indução de tema e sim indução de relacionamento, para melhorar o relacionamento entre a universidade e a empresa.

P: A atitude do pesquisador muda depois que ele consegue um financiamento da FAPESP?

R: Um pesquisador que tem um projeto aprovado pela FAPESP, sobretudo um projeto temático, ele tem um ponto importante no seu curriculum, que vai, seguramente, trazer benefícios para ele. Como toda evolução é meritocrática, tem que ser tudo na base do mérito, é um ponto a favor importantíssimo ter projeto aprovado pela FAPESP, é um índice de qualidade importante no seu curriculum. De alguma forma reflete na carreira. Também quando do CNPq, ou seja, qualquer agência de fomento tem uma forma de avaliar diferente daqueles contratados junto a empresas, pelo fato de, [nas agências,] ele ter sido avaliado pelos pares.

Influência: Impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação com a instituição central.

P: Há mais alguma coisa que não foi perguntado e que o Sr. acha que deve comentar sobre a relação da Poli com a FAPESP?

R: A FAPESP é a nossa principal agência de fomento. Ela é ótima porque é inovadora, sempre cria novas linhas de financiamento, nos últimos são projetos induzidos que ela patrocina junto com empresas, o que é um avanço audacioso e espero que ela continue assim. A FAPESP é a nossa menina dos olhos.

A parceria é interpretada com sentimento de inserção. Legitimação da importância da FAPESP.

Centro de Ciências Biológicas e Saúde da UNICSUL  
(Universidade Cruzeiro do Sul)  
Prof. Dr. Luiz Henrique Amaral – Pró-Reitor (4 anos)  
(11) 31/10/08 16:00 – Sala do Pró-Reitor

Apresentação pessoal, apresentação da pesquisa

P: De que agências o Centro recebe recursos para pesquisa científica?

R: A instituição tem apoio financeiro da FAPESP, da CAPES, do CNPq e de agências internacionais. Teve apoio da Fundação Vitae e do IFS (International Foundation for Science), que é um instituto sueco. Do BNDES nós temos para infraestrutura institucional mas não para pesquisa.

P: Se ranquearmos essas instituições por volume de recursos, como ficaria?

R: **A FAPESP em primeiro**, depois o CNPq e depois a CAPES.

P: A CAPES para bolsas?

R: Sim, para bolsas.

P: Bom, eu não sei se a CAPES tem financiamento sem ser para bolsas...

R: Tem. A CAPES faz convênios com o Ministério da Ciência e Tecnologia e com o Ministério da Educação... a CAPES é do Ministério da Educação. Ela faz convênios com outros ministérios e abre processos de licitação. Nós temos um financiamento aqui da ordem de 2 milhões que é da CAPES/Ministério da Educação e a Secretaria da Educação do Estado, por causa de EAD [Ensino a Distância].

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: necessidade de recursos financeiros, tecnológicos e para a defesa da propriedade intelectual?

R: Muito importante.

P: E qual o grau de importância do aspecto: Aval de qualidade que o apoio da FAPESP concede à imagem da instituição?

R: Muito importante.

Dependência de recursos: Uma parte relevante dos recursos financeiros tem origem na FAPESP

P: O aspecto “Tradição histórica de parceria – a parceria com a FAPESP faz parte da cultura da instituição” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Sim, hoje já é [uma parceira].

Legitimação: A FAPESP é considerada uma parceira da instituição.

P: Quando considerada a relação da sua instituição com a FAPESP, qual o grau de importância do seguinte fator: transparência e coerência das decisões de financiamento adotadas pela FAPESP?

R: É importante, mas a FAPESP não faz isso... Em instituições que são privadas... A FAPESP tem um conselho diretor que administra e tem os conselheiros [chamados “assessores” pela FAPESP] que dão parecer nos projetos que são encaminhados e esses consultores são de várias instituições, especialmente de instituições públicas, e há uma resistência muito grande em relação às instituições privadas. Há discriminação. A FAPESP apregoa transparência e é verdade, é transparente. Mas o parecerista... se a Uninove encaminhar uma proposta, dependendo de para quem a FAPESP encaminha, há uma cultura de “uma universidade privada, o que faz é alguma coisa que não é de qualidade, tem problemas de (?)” e então indefere.

Confiança: As decisões da FAPESP são consideradas transparentes mas há dúvida sobre a influência da origem da pesquisa (universidade pública ou particular) como critério para aprovação.

P: E qual é o grau de importância do fator “compartilhamento de informações científicas entre a FAPESP e a sua instituição”

R: Muito importante.

P: O aspecto “representação política, exercida pela FAPESP, para a defesa dos interesses da comunidade científica” é relevante para a relação da sua instituição com a FAPESP?

R: Não interfere.

P: A relação da sua instituição com a FAPESP motivou mudanças na estrutura organizacional, como novos departamentos, cargos, etc.?

R: Não ocorreu.

P: A forma de gestão da sua instituição sofre influência da relação com a FAPESP?

R: Sim, muito.

Influência: Em função da relação com a FAPESP, a instituição passou por mudanças na forma de gestão.

P: A relação com a FAPESP influencia a escolha ou composição do quadro de dirigentes da sua instituição?

R: Razoavelmente pouco.

P: Ocorreram mudanças tecnológicas ou culturais na sua instituição, como nos hábitos ou rituais, em função da relação com a FAPESP?

Influência: Em função da relação com a FAPESP, a instituição passou por mudanças culturais.

R: Sim, muito.

P: O número de projetos aprovados pela FAPESP é utilizado pela instituição como indicador de desempenho de pesquisador ou departamento?

Influência: A instituição utiliza os indicadores da relação com a FAPESP para as decisões de gestão

R: Sim, muito.

P: A relação com a FAPESP influencia a definição de metas da instituição ou de seus departamentos?

R: Sim, razoavelmente muito.

P: Os editais sobre novos programas financiados pela FAPESP influenciam a definição de metas que serão objeto de pesquisa pela instituição?

R: Sim, razoavelmente muito.

P: O Sr. considera que a relação com a FAPESP gera preferência por determinados temas de pesquisa?

R: Não. Os temas são definidos de acordo com a estratégia da instituição. Nos nossos programas de mestrado temos as nossas linhas de pesquisa, os nossos grupos de pesquisa e eles, dentro das atividades de investigação de cada um dos pesquisadores, eles buscam financiamento, ou da FAPESP ou do CNPq.

P: A atitude do pesquisador muda quando ele é beneficiado por um financiamento de projeto pela FAPESP?

R: Muda totalmente. Primeiro porque ele é valorizado como pesquisador e segundo porque a instituição também acaba sendo valorizada como pesquisadora. Internamente, nós damos visibilidade a esse pesquisador que aprova projeto na FAPESP.

Influência: Há impacto na carreira das pessoas que exercem as atividades mais relevantes para a relação com a FAPESP.

P: E isso impacta na carreira dele?

R: [A aprovação do projeto pela FAPESP] é uma chancela de que pode investir que não tem problema, se passou por lá é porque é bom. Internamente nós damos todo apoio de estrutura física e toda a visibilidade à comunidade acadêmica, através de

jornais da instituição, (?), dando visibilidade ao pesquisador e ao projeto de pesquisa que foi aprovado pela FAPESP.

P: E quando o projeto é negado?

R: Se o projeto for negado, não tem nenhuma implicação. Nós já tivemos vários pesquisadores que já encaminharam projetos para a FAPESP e foram negados. Nós incentivamos para que continue a encaminhar bons projetos. A FAPESP é extremamente rigorosa e além disso ela tem um percentual de projetos que ela aprova, então, um projeto ser negado não significa que o projeto é ruim. Mas cada vez que um pesquisador aprova projeto na FAPESP, nós valorizamos internamente, tanto o pesquisador como o projeto de pesquisa.